Cadre directeur

Partenariats

WaterAid

L'ensemble des documents ci-dessous exposent la façon dont nous réaliserons notre vision, celle d'un monde où l'eau potable, l'assainissement et l'hygiène (EAH) seront accessibles partout et pour tous d'ici à 2030.

Stratégie mondiale

Notre rôle et notre méthode de travail

Normes et politiques de qualité des programmes

Cadres directeurs et concepts de mise en œuvre

- Directives
- Boîtes à outils
- Ressources

Les cadres directeurs définissent notre positionnement, notre approche et les normes que nous appliquons dans tous les aspects de notre travail : a) nos principes transversaux (droits de l'homme, durabilité, égalité et inclusion, partenariats) ; b) nos approches programmatiques fondamentales (systèmes de renforcement et d'autonomisation des acteurs, EAH en relation avec d'autres secteurs, changement des comportements en matière d'hygiène) ; c) nos actions thématiques/géographiques (eau, assainissement, hygiène et EAH en milieu urbain). Les cadres directeurs renvoient à un ensemble de directives, ressources et boîtes à outils qui facilitent leur mise en pratique.

L'élaboration des cadres suit un modèle collaboratif et, à ce titre, implique des membres du personnel de toute l'organisation au niveau mondial, ainsi que des parties prenantes extérieures. Cette démarche garantit que notre positionnement, notre approche et nos normes s'appuient sur l'expérience et les bonnes pratiques en vigueur, rendant ainsi notre action plus efficace. Nos cadres directeurs sont régulièrement mis à jour au fur et à mesure que s'enrichissent nos connaissances et celles de tout le secteur.

Ils ont en outre été élaborés et publiés avec l'aval du Directeur international des programmes. Les normes programmatiques découlant de l'ensemble des cadres directeurs sont rassemblées dans nos *Normes de qualité des programmes*[1].

Cadre directeur relatif aux partenariats

Positionnement

Depuis toujours, nous sommes convaincus du rôle fondamental des partenariats pour susciter un changement durable à grande échelle.

Pour garantir l'accès à l'eau potable, à une bonne hygiène et à des systèmes d'assainissement décents, l'histoire nous a montré l'importance de ces trois facteurs : une volonté politique, des secteurs de l'eau, de l'assainissement et de la santé robustes et dotés de ressources suffisantes, et enfin des citoyens informés et motivés. Assurer l'accès à des services universels, inclusifs et durables implique des changements d'une ampleur colossale. Or, ces derniers ne pourront voir le jour qu'à travers une étroite collaboration intra et intersectorielle et, plus largement, la diffusion d'idées, l'action collective et la création d'un élan porté par de nombreuses voix.

L'amélioration des politiques et pratiques EAH pour une réalisation de notre vision et de notre mission exigera une collaboration avec tous les acteurs allant du gouvernement à la société civile, en passant par le monde universitaire et le secteur privé. Notre rôle est de favoriser et de faire émerger le changement, en permettant notamment aux institutions locales d'apporter des améliorations durables en matière d'accès à l'eau, l'assainissement et l'hygiène.

Un partenariat désigne un accord de collaboration conclu entre plusieurs organisations et fondé sur une synergie d'objectifs et de possibilités. Il peut impliquer un transfert de fonds ou de ressources entre ces organisations, mais ce n'est généralement pas le cas.

Nous formons des partenariats pour fédérer les forces complémentaires de différents acteurs, et ainsi engendrer de plus grandes retombées.

« Je peux vraiment dire que ce projet d'accès à l'eau nous a rapprochés les unes des autres. Avant, il n'y avait pas beaucoup de cohésion entre les femmes du village. Maintenant, nous avons quelque chose qui nous unit et c'est vraiment positif. » Photo de groupe de Sabine (troisième en partant de la droite) avec des membres de l'association des femmes du village de Beanamamy. Commune de Bevato (Madagascar).

Approche

Placer le principe de partenariat au cœur du développement est essentiel pour atteindre les objectifs mondiaux de développement durable (ODD). C'est d'ailleurs ce qu'énonce l'ODD 17 : revitaliser le partenariat mondial pour le développement durable.

Trois initiatives internationales nous éclairent sur la façon de tirer le meilleur parti des partenariats dans le domaine du développement :

- Les principes internationaux d'efficacité de l'aide et du développement [2] mettent l'accent sur l'appropriation par les pays, l'alignement des partenaires au développement avec les systèmes et objectifs locaux, et enfin la redevabilité réciproque entre acteurs du développement.
- L'initiative Assainissement et eau pour tous (SWA) a défini sur la base de ces principes une série de comportements collaboratifs[3] à adopter par les gouvernements et partenaires au développement pour atteindre les objectifs mondiaux liés à l'EAH.
- En partenariat avec d'autres ONG internationales, nous avons défini les principes de l'Agenda for Change[4] afin de coordonner nos actions EAH, conformément aux comportements préconisés par l'initiative SWA.

Nous nous engageons à appliquer l'ensemble de ces principes dans nos activités. Ce cadre directeur expose de façon concrète notre stratégie pour y parvenir.

Quatre valeurs guident notre approche pratique de partenariat. En accord avec les principes généraux des trois initiatives susmentionnées, ces valeurs sont les suivantes :

- **Complémentarité (ou synergie) :** apprécier la contribution et la valeur ajoutée de chaque partenaire pour avancer vers une vision commune.
- **Respect et soutien mutuels :** reconnaître le droit de chaque partenaire à fixer l'orientation et les priorités propres à son organisation.
- **Redevabilité :** être responsables les uns envers les autres en tant que partenaires, mais aussi envers d'autres parties prenantes comme les communautés, les pouvoirs publics ou les donateurs.
- **Équité :** garantir des processus de prise de décisions aussi équitables que possible, malgré l'inévitable déséquilibre des rapports de force, et chercher à renforcer la participation des partenaires les moins influents.

Dans le secteur EAH, la plupart des partenariats impliquent plusieurs parties prenantes. Pour être efficaces, nous devons comprendre la force de notre contribution dans chaque partenariat pour en maximiser la valeur.

Chaque partenariat est unique et répond, d'une part, au contexte propre à chaque pays ou région en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène, et, d'autre part, aux facteurs internes affectant les différentes organisations. Comme ces facteurs externes et internes varient en permanence, tout partenariat doit être abordé de façon dynamique et évolutive. Ainsi, pour préserver notre efficacité et notre utilité, nous devons continuellement évaluer et revoir notre rôle dans chaque partenariat, en tenant compte des remarques émanant de nos partenaires.

Tripti Rai (directeur pays de WaterAid Népal) et Mun Sah (maire de la municipalité de Lahan) échangent une poignée de mains après la signature d'une déclaration d'intention entre WaterAid Népal, Anglian Alliance, la Nepal Water Supply Corporation, les communautés locales et le gouvernement. Lahan (Nepal).

Partenariats dans les programmes pays

Chaque stratégie nationale se fonde sur une analyse du secteur et des acteurs EAH de ce pays, y compris une analyse du pouvoir et de l'économie politique[5]. Ces analyses devraient orienter la sélection des partenaires et mettre en lumière le type de relation optimal en mesure de favoriser le changement dans un contexte donné.

Chaque stratégie nationale est différente et doit donc faire intervenir différents types d'organismes et de partenariats dans le secteur EAH ainsi que dans d'autres secteurs. Parmi ces organismes peuvent notamment figurer :

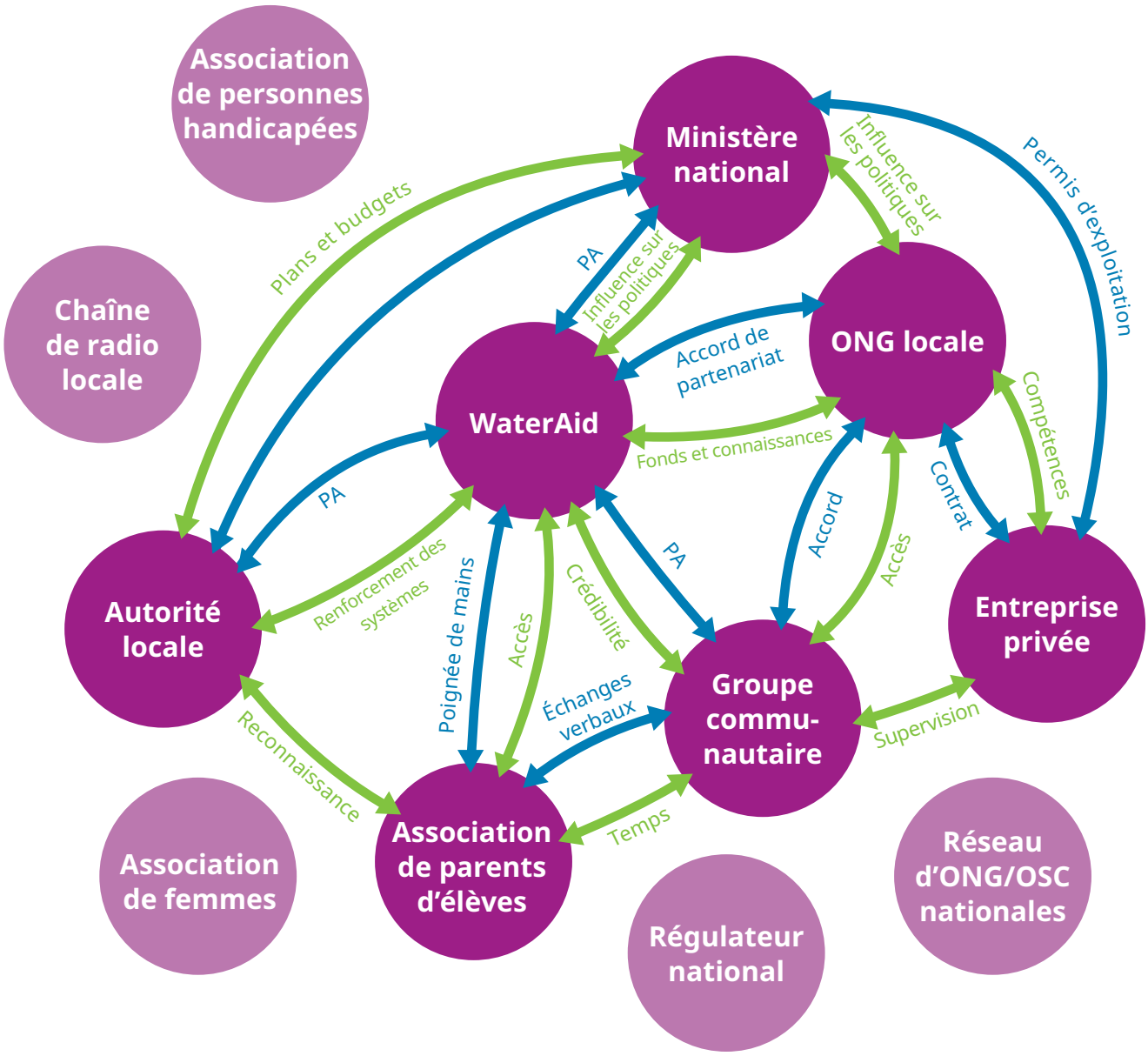
- **Les ministères, services et organes publics responsables des aspects EAH, à tous les niveaux**, y compris les municipalités, organismes régulateurs et opérateurs officiels aux échelles locale, nationale ou étatique.
- **Les ministères, services et organes publics responsables d'autres secteurs**, notamment ceux en charge de la décentralisation, de l'éducation, de la santé, de l'urbanisme, des services sociaux, du genre, de la jeunesse ou encore de l'enfance.
- **Les organisations de la société civile** : organisations non-gouvernementales (ONG) nationales et internationales ; organisations communautaires, groupes religieux et organisations confessionnelles au niveau local ; réseaux et alliances ; et organisations militantes et de plaidoyer.
- **Les organisations œuvrant pour davantage de droits et de redevabilité**, y compris les groupes communautaires, les associations de personnes handicapées, les groupes de femmes, les groupements pour les droits des minorités et les groupes de personnes vivant avec le VIH.
- **Les organismes du secteur privé**, y compris les grandes, moyennes et petites sociétés privées telles que les société d'eau et d'assainissement, les entrepreneurs travaillant dans le marketing l'assainissement, les fournisseurs de pièces détachées, les maçons et les vidangeurs. Les organisations, plateformes et initiatives commerciales du secteur privé méritent également d'être prises en compte.
- **Les instituts universitaires, de recherche et d'enseignement**.
- **Les partenaires internationaux de développement**, y compris les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, les banques de développement, les fondations et les ONG.
- **Les médias**, y compris les groupes et syndicats de journalistes ainsi que les chaînes de radio et de télévision.
- **Les ambassades** et les représentations diplomatiques.

Dans chaque pays, l'approche de partenariat sera adaptée au contexte et à la portée du programme pays. Elle :

- Se fondera sur une **analyse des acteurs et des partenaires potentiels** qui aideront à atteindre les buts et objectifs stratégiques visés.
- Indiquera **quels types de partenariats avec quels types d'organisations** contribueront à l'atteinte des objectifs stratégiques du pays ou de la région, sur la base d'une analyse des blocages et opportunités du secteur dans une perspective de changement.
- Définira **avec quelles organisations ou types d'organisations** nous devons travailler, et déterminera pour chaque partenariat le type de relation nécessaire et le rôle que nous devons tenir.
- **Garantira une approche stratégique** assortie d'objectifs à long terme pour chaque partenariat, en particulier lorsque l'objectif est de favoriser l'autonomisation et le renforcement du partenaire pour consolider le secteur et donner aux citoyens les moyens de faire valoir leurs droits.
- **Comportera un plan de suivi** destiné à évaluer et à revoir en permanence notre rôle au sein du partenariat, notamment par un mécanisme permettant de recevoir des commentaires des partenaires et d'appliquer les enseignements tirés afin d'améliorer en continu l'efficacité du partenariat.
- La stratégie de partenariat doit faire l'objet de révisions régulières tout au long du cycle stratégique, et être suffisamment souple pour que les programmes pays puissent saisir des occasions de collaboration ponctuelles.

Exemple de partenariats complexes dans le cadre d'un programme de niveau infranational

Tous les programmes impliquent de nombreuses parties prenantes, reliées entre elles par une série d'accords officiels et informels ainsi que par des échanges de ressources. Ces ressources peuvent être tangibles (financières par exemple) ou intangibles (connaissances, contacts, compétences...). Le schéma ci-dessous n'illustre qu'un cas de figure parmi tant d'autres. Au risque de nous répéter, rappelons que chaque programme a ses propres caractéristiques.



Accord

Flux de ressources

Partenaires impliqués dans le projet

Exemples de partenaires potentiels non impliqués dans ce projet en particulier

PA = protocole d'accord

OSC = organisation de la société civile

Compatibilité stratégique

Nous facilitons et favorisons le changement, en aidant les acteurs du secteur (y compris les organismes publics et les prestataires de services) à remplir leurs rôles et leurs responsabilités pour garantir aux citoyens un accès à des services EAH durables. Nous aidons également les citoyens et la société civile à demander des comptes à leurs gouvernements et à faire valoir leurs droits en matière d'accès à l'eau, à l'hygiène et à l'assainissement. Enfin, nous contribuons au plaidoyer international pour que davantage d'attention et de ressources soient accordées au secteur EAH.

Nous sommes conscients qu'une collaboration avec certains partenaires peut affecter nos relations avec d'autres. Il nous faut donc réfléchir attentivement à la combinaison de partenariats la plus efficace pour mettre en place des services EAH durables pour tous. Nous avons également conscience des risques inhérents à tout partenariat, d'où la nécessité d'être clair sur la nature de ces risques dans chaque contexte.

Nous travaillons en collaboration avec d'autres parties prenantes pour atteindre nos buts stratégiques [6] énoncés ci-dessous.

Martin Nyanzi Mawejje, ingénieur en assainissement de Water for People Uganda, avec Turinawe Isaac, fondateur de Terikigaana Sanitation Services, l'une des petites entreprises lancées pour une gestion sûre des boues de vidange à Kampala (Ouganda).

Égalité

Nous collaborons avec des partenaires qui nous aident à nous concentrer sur les besoins et les droits des personnes aujourd'hui laissées de côté. Nous plaçons la situation de ces personnes au cœur de nos programmes et politiques EAH destinés à répondre aux problématiques qui les concernent.

Services durables

Nous travaillons avec des parties prenantes à tous les niveaux, qui plaident ou œuvrent pour des services durables pour tous. Notre rôle est de soutenir et de renforcer leur volonté et leur capacité à offrir à tous des services pérennes.

Hygiène

Nous collaborons avec des parties prenantes engagées dans la conception, la création et la mise en œuvre à grande échelle de campagnes de changement des comportements en matière d'hygiène. Ces parties prenantes peuvent être des personnes issues de divers secteurs, comme la santé ou l'éducation, ou encore des spécialistes du marketing créatif.

Intégration

Nous entretenons une collaboration et des partenariats avec des parties prenantes clés d'autres secteurs (notamment de la santé, de la nutrition et de l'éducation) pour veiller à ce qu'elles accordent la priorité et les ressources nécessaires aux thématiques EAH dans leurs politiques, programmes et budgets.

Justification

1. Les interventions EAH des ONG internationales sont peu susceptibles d'entraîner des bénéfices durables si elles ne sont pas pleinement intégrées aux systèmes nationaux et ne s'accompagnent pas de l'appropriation locale nécessaire pour en assurer la pérennité une fois le projet terminé.

La responsabilité à long terme de garantir que tous aient accès à des services EAH revient aux acteurs nationaux. Parmi ces acteurs figurent notamment les organismes publics locaux et nationaux, les organisations communautaires, ainsi que les prestataires de services des secteurs public et privé. Il incombe à l'État de s'assurer que les systèmes et institutions nécessaires soient en place pour que tous aient accès aux services EAH.

En tant qu'ONG internationale, notre rôle est d'agir en catalyseur du changement. Pour ce faire, nous collaborons avec d'autres acteurs pour mettre en place des solutions maîtrisées au niveau local et des mécanismes institutionnels durables, tout en laissant au gouvernement un rôle central. Travailler avec un large éventail de parties prenantes pour créer un changement durable fondé sur l'appropriation locale nécessite une combinaison de différentes approches de partenariat.

2. Les acteurs nationaux chargés de veiller à ce que tous aient accès à des services durables se trouvent souvent limités par un manque de capacités et de coordination.

L'analyse de différents pays ayant une faible couverture EAH montre que le manque de capacités et le manque de coordination sont des enjeux cruciaux pour les acteurs nationaux du secteur[7,8]. En travaillant avec ces acteurs et avec d'autres acteurs internationaux, nous contribuons à renforcer les capacités des organisations à honorer individuellement leurs responsabilités. Nous utilisons également des approches collaboratives pour améliorer la coordination et resserrer les liens entre parties prenantes, mais aussi pour participer au renforcement des systèmes nécessaires à la pérennisation des services EAH.

3. Les parties prenantes nationales peuvent n'avoir qu'un accès limité aux connaissances et aux expériences d'autres acteurs et d'autres pays.

Leur capacité à apprendre des autres peut être entravée par différents facteurs, tels que le manque de temps, de ressources, de capacités, ou encore la méconnaissance des réseaux internationaux ou des études menées dans d'autres pays. En tant qu'organisation internationale spécialisée dans les thématiques EAH, nous travaillons avec des praticiens, chercheurs et décideurs politiques à tous les niveaux. À travers nos partenariats, nous sommes capables de faire le lien entre des connaissances propres aux contextes locaux et des connaissances mondiales, ainsi qu'entre l'expertise du secteur EAH et les enseignements d'autres secteurs. Parce que nos partenariats s'établissent à tous les niveaux, nous pouvons encourager et accroître les échanges d'expérience, la production de connaissances et l'innovation entre parties prenantes. Cette approche partenariale nous permet en outre de maximiser notre influence en tant qu'organisation internationale.

Zarau Abdalla, vendeuse d'eau au point d'eau potable de Kibonde Maji, à Dar es Salaam (Tanzanie).

WaterAid/Sam Vox

4. Les personnes marginalisées et affectées par un manque d'accès aux services EAH sont désavantagées dans l'exercice de nombreux autres droits. Or, il n'est pas possible d'atténuer leur marginalisation et de leur redonner plus de pouvoir en se limitant uniquement à l'aspect EAH.

Bien que l'accès à ces services soit en lui-même indispensable et incontournable pour l'exercice de nombreux autres droits, il n'est généralement pas perçu comme une priorité par les personnes n'ayant accès à aucun service de base ni à aucune possibilité d'épanouissement. Les associations représentant ou travaillant avec des groupes marginalisés apportent un éclairage approfondi sur les problématiques et réalités auxquelles ces individus font face. En tant qu'organisation spécialiste des thématiques EAH , nous travaillons avec des organismes œuvrant pour les droits des personnes marginalisées, tels que les associations de défense des droits des femmes ou des personnes handicapées. La collaboration avec ces organisations nous permet de mieux cerner les besoins des personnes marginalisées en termes d'accès à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène, de comprendre leurs difficultés en matière d'accès, et d'identifier la meilleure manière de collaborer pour les surmonter. Aider les personnes à participer aux processus de prise de décisions et à faire valoir leurs droits à l'eau et à l'assainissement peut renforcer leur capacité à faire valoir d'autres droits.

Signature d'un accord cadre de coopération actant le partenariat entre Thames Water et le Central Region Water Board à Lilongwe (Malawi).

WaterAid/Dennis Lupenga

5. Le problème auquel nous cherchons à répondre est de trop grande ampleur pour que nous réussissions seuls. À l'échelle mondiale, les ressources sont limitées et les responsabilités EAH sont réparties entre différents secteurs.

Aujourd'hui, 2,1 milliards de personnes n'ont pas à accès à une eau gérée de façon sûre et 4,5 milliards ne bénéficient pas d'infrastructures sanitaires gérées en toute sécurité. Ces chiffres sont énormes, mais nous sommes déterminés à atteindre l'objectif de garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement d'ici à 2030, tel que le prévoient les ODD. La seule façon d'y parvenir est de travailler dans une logique de collaboration, afin d'étendre la portée et le champ de nos actions, de toucher davantage de parties prenantes et de mobiliser des ressources. Cela implique de collaborer non seulement avec des acteurs spécialisés dans le secteur EAH, mais aussi avec des acteurs en charge de thématiques EAH dans d'autres secteurs (santé, éducation, etc.). Ainsi, nous pouvons renforcer la priorité accordée à l'EAH et améliorer la qualité de mise en œuvre.

6. Pour être légitime et crédible, toute action de plaidoyer doit être ancrée dans le contexte local et portée par des parties prenantes nationales.

Les gouvernements nationaux sont tenus de garantir la fourniture de services EAH à leurs citoyens. Les actions de plaidoyer menées par les ONG internationales pour orienter les politiques et pratiques nationales manquent de légitimité si elles ne sont pas portées par des acteurs nationaux éligibles pour demander des comptes à leur gouvernement. De même, les actions de plaidoyer menées à l'échelle mondiale par des ONG internationales manquent elles aussi de légitimité si elles n'émanent pas d'une collaboration authentique avec des acteurs locaux[9]. Notre légitimité et notre crédibilité en matière de fourniture de services et de plaidoyer dépendent de notre capacité à collaborer de façon étroite avec des parties prenantes nationales et locales, y compris les communautés, afin que nous puissions nous fonder sur des expériences directes pour chaque volet EAH que nous abordons. À l'échelle mondiale, collaborer avec d'autres organisations de renom renforce notre crédibilité et la portée de nos actions.

Normes de qualité des programmes*

Normes minimales

M8.1 Nous renforcerons la collaboration entre les pouvoirs publics, les populations, les acteurs du secteur privé et les autres parties prenantes ; les pouvoirs publics devant prendre l'initiative concernant la fourniture de services EAH durables.

M8.2 Nous identifierons nos partenaires sur la base d'une analyse critique des points de blocage du secteur, des manques de capacités et des opportunités.

M8.3 Nous établirons des processus et des structures de gouvernance clairs de sorte que tous les partenaires, y compris WaterAid, respectent l'accord et soient transparents et réactifs tout au long du cycle de partenariat.*

M8.4 Au démarrage des partenariats et des projets, nous déciderons des stratégies de sortie pour y mettre fin, et nous réévaluerons régulièrement les plans pour un retrait progressif.*

Normes complètes : niveau stratégique

S8.1 Nous forgerons de nouvelles alliances et des relations de travail associant les pouvoirs publics, les populations, les acteurs du secteur privé et les autres parties prenantes, en veillant à ce que les pouvoirs publics prennent l'initiative pour assurer la fourniture de services EAH durables et accessibles à tous.

S8.2 Nous élaborerons une stratégie de partenariat pour chaque pays, qui sera basée sur l'analyse des parties prenantes et des partenaires potentiels. Cette analyse déterminera quels types de partenariats et quels types d'organisations aideront à concrétiser les objectifs stratégiques, et quelle contribution sera requise de la part de WaterAid.

*Bien que chaque thématique d'intervention ait ses propres normes, il vous faudra adopter une approche globale qui respecte toutes les normes applicables à votre programme. Veuillez consulter les *Normes de qualité des programmes*[1] pour en obtenir la liste complète.

Normes complètes : niveau programme

PG8.1 Nous identifierons les partenaires par l'analyse des points de blocage au sein du secteur, des besoins en capacité et des principales parties prenantes, en identifiant les opportunités pour WaterAid d'apporter une valeur ajoutée en collaborant avec d'autres pour parvenir à un changement en profondeur.

PG8.2 Nous baserons nos partenariats sur une compréhension claire et un respect mutuel des singularités, des rôles, des contributions et des intérêts de tous les partenaires et organisations impliquées.

PG8.3 Nous mettrons en place des structures et processus de gouvernance clairs pour faire en sorte que tous les partenaires, dont WaterAid, respectent les termes du partenariat et soient transparents et réactifs. Nous veillerons à ce que toutes les parties comprennent clairement les conséquences découlant du non-respect de l'accord.*

PG8.4 Nous élaborerons des plans d'apprentissage et de développement des capacités avec les organisations partenaires, conformément aux objectifs du partenariat. Nous concevrons ces plans dans le but de combler des besoins spécifiques qui auront été identifiés via des évaluations participatives des besoins de développement des capacités, et nous inclurons des plans pour ancrer les connaissances au sein de l'organisation.*

Normes complètes : niveau projet

PJ8.1 Nous mettrons en œuvre un processus transparent concerté de sélection et d'évaluation de nouveaux partenaires efficaces.*

PJ8.2 Nous conviendrons des mécanismes de gouvernance et de redevabilité qui s'appliqueront aux partenariats.*

PJ8.3 Nous accorderons un temps suffisant pour la communication et nous encouragerons un feedback équitable, des évaluations régulières de la qualité des partenariats, ainsi que des revues.

PJ8.4 Nous inclurons des indicateurs de réussite décidés conjointement dans les accords de partenariat, que nous évaluerons régulièrement avec nos partenaires.*

PJ8.5 Au démarrage des partenariats et des projets, nous déciderons des stratégies de sortie pour y mettre fin, et nous réévaluerons régulièrement les plans pour préparer leur arrêt progressif.*

*Indique les engagements minimaux spécifiques s'appliquant aux partenariats officiels.

Glossaire

Partenaire

Au sens large, nous employons le terme de partenaire pour désigner toute organisation avec laquelle nous collaborons dans le but d'atteindre nos objectifs. Ce terme peut également faire l'objet d'un emploi plus spécifique.

Partenaire vs partenariat

L'emploi du terme **partenaire** (par exemple dans le cadre d'une revue de partenaire) met l'accent sur les **organisations** avec lesquelles nous travaillons. L'emploi du terme de partenariat (par exemple dans le cadre d'une revue de partenariat) met l'accent sur les **relations** entre différentes organisations et sur la réussite de la collaboration au sens large.

Partenariat officiel

Collaboration caractérisée par la signature d'un accord de partenariat définissant des objectifs, rôles, responsabilités, processus et livrables convenus conjointement pour l'ensemble des parties. Les partenariats officiels impliquent souvent un transfert de fonds.

Partenariat stratégique

Collaboration en vue d'atteindre des intérêts communs et des objectifs à long terme convenus conjointement. Il peut s'agir par exemple de travailler avec des partenaires ayant des rôles et responsabilités considérables pour assurer des services EAH durables.

Partenariat tactique

Collaboration visant à produire des livrables spécifiques ou à atteindre un résultat précis dans le cadre d'un programme.

Relation transactionnelle

Collaboration axée sur l'atteinte de résultats programmatiques spécifiques, une moindre attention étant accordée au renforcement des capacités ou au développement des organisations.

Relation transformationnelle

Collaboration visant également à autonomiser et à renforcer les capacités ainsi que l'image des organisations concernées.

Typologie de nos relations de travail

Les accords de partenariat varient en fonction des objectifs à court et long terme de chaque relation partenariale.

Certaines collaborations sont essentiellement **stratégiques**, les partenaires travaillant ensemble sur une longue période afin de créer une solution fondée sur leurs forces respectives. D'autres sont davantage **tactiques** et ont pour principal objectif d'atteindre des résultats spécifiques dans le cadre de projets à plus court terme.

Les partenariats peuvent se décliner sur différents modèles allant du plus **transactionnel** au plus **transformationnel**. Dans ce second cas, le partenariat vise à atteindre des résultats spécifiques et à autonomiser le partenaire pour rendre son action plus efficace, plus indépendante et plus durable.

Nos relations de travail se classent en quatre grandes catégories : le partenariat officiel, la collaboration, le consortium ou le contrat.

1. Les partenariats officiels reposent sur la signature d'un accord définissant des objectifs, rôles, responsabilités, processus et livrables convenus conjointement pour chacune des parties. Cela inclut les objectifs du programme déployé par le partenariat, ainsi que les objectifs du partenariat en lui-même. Le développement des organisations fait généralement partie des objectifs du partenariat. Tout partenariat devrait favoriser le partage des apprentissages et une approche de redevabilité réciproque[10].

2. Les partenariats de collaboration sont généralement moins formels et consistent à coopérer avec d'autres organisations sur le partage de connaissances, des actions de plaidoyer ou des activités spécifiques. Ces partenariats n'incluent généralement pas d'accord de partenariat officiel ni d'important transfert de fonds, mais les partenaires peuvent rédiger un protocole d'accord déclarant leur intention commune de collaboration ainsi que les rôles et responsabilités de chaque partie.

3. Un consortium est un groupe d'organisations s'associant dans la poursuite d'un but commun qu'aucune d'elles ne pourrait atteindre seule. Un consortium doté de fonds et créé en vue d'atteindre des objectifs spécifiques est lié par un accord officiel qui définit les rôles et les responsabilités de ses membres. Dans ce type de relation partenariale, l'organisation dite « principale » est chargée de gérer la subvention et de distribuer les fonds aux autres partenaires.

4. Les contrats sont des accords avec des prestataires de biens ou de services. Le contrat définit les biens ou services à fournir, ainsi que les conditions du paiement à effectuer. Les biens ou services offerts par le prestataire répondent au cahier des charges de l'acheteur.
Un contrat n'est pas un partenariat.

De nombreux partenariats prévoient également un **renforcement des capacités** des principales parties prenantes, afin qu'elles puissent remplir leurs responsabilités. Chaque partenaire enrichit le partenariat d'une expertise différente. Notre rôle en matière de renforcement des capacités varie, d'une part, selon les compétences et les besoins spécifiques des partenaires concernés et, d'autre part, selon qui est le mieux à même de renforcer les capacités de quel partenaire.

Dans tous les cas, la mise en place et le maintien d'une relation de travail entre différentes organisations demande du temps, de l'attention ainsi que diverses compétences. Il est important que toutes les organisations concernées discernent les différents types de partenariat, clarifient leurs attentes en tant que partenaires, et comprennent comment le partenariat participera à l'atteinte de nos objectifs stratégiques ainsi qu'à ceux de nos partenaires.

Références

[1] WaterAid (2018). *Normes de qualité des programmes*. Disponible à l'adresse washmatters.wateraid.org/publications/quality-programme-standards

[2] Nations Unies (2015). *Objectif 17 : Revitaliser le partenariat mondial pour le développement durable*. Disponible à l'adresse https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/globalpartnerships/

[3]Assainissement et eau pour tous (SWA). *Les comportements collaboratifs*. Disponible à l'adresse http://sanitationandwaterforall.org/priority-areas/the-four-swa-collaborative-behaviours/?lang=fr

[4] *An agenda for change: achieving universal access to water, sanitation and hygiene by 2030*. Disponible à l'adresse washagendaforchange.net

[5] WaterAid. *Le guide d'analyse de l'économie politique*. Disponible à l'adresse : https://washmatters.wateraid.org/publications/le-guide-danalyse-de-leconomie-politique

[6] WaterAid. *Stratégie mondiale de WaterAid*. Disponible à l'adresse wateraid.org/uk/our-global-strategy

[7] Hueso, A (2016). *Is 'access to adequate and equitable sanitation' for all by 2030 achievable? Perspectives from sector experts on what needs to change to realise the Sustainable Development Goals*. Journal of Water, Sanitation and Hygiene for Development. 6 (4) : 650–57. Disponible à l'adresse doi.org/10.2166/washdev.2016.078

[8] Nathaniel Mason N, Binat Sarwar M, Mosello B and O'Leary D (2017). *How to reduce inequalities in access to WASH*. Overseas Development Institute pour WaterAid. Disponible à l'adresse odi.org/publications/10832-how-reduce-inequalities-access-wash

[9] Dany C, Schneiker A (2015). *International NGOs: Experts, advocates and activists*. Article en ligne pour Development and Cooperation. Disponible à l'adresse dandc.eu/en/article/international-ngos-play-various-roles-global-politics-their-scope-influence-varies-do-their

[10] WaterAid (2018). *Directives sur les accords de partenariat*.

Ressources

WaterAid (2017). *Directives sur les partenariats financiers*. Disponible à l'adresse washmatters.wateraid.org/publications/guidelines-on-finance-partnerships

Documents de WaterAid sur les partenariats. Disponibles à l'adresse : washmatters.wateraid.org/partnerships

WaterAid. *Cadre directeur sur la redevabilité des programmes*. Disponible à l'adresse washmatters.wateraid.org/organisational-monitoring-and-accountability

Evans B, McMahon J, Caplan K (2004). *The partnership paperchase: structuring partnership agreements in water and sanitation in low-income communities, building partnerships for development in water and sanitation (BPD)*. Disponible à l'adresse bpdws.org/bpd/web/d/doc_77.pdf?statsHandlerDone=1

OCDE. *Déclaration de Paris et Programme d'action d'Accra*. Disponible à l'adresse http://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/declarationdeparissurlefficacitedelaide.htm

Ce document doit être cité comme suit : WaterAid (2019). *Cadre directeur relatif aux partenariats.* Disponible en anglais à l'adresse : washmatters.wateraid.org/partnership-framework

Quelle est notre méthode de travail et comment nous organisons nos connaissances ?

Le présent cadre directeur fait partie d'un ensemble de documents qui définissent la façon dont nous travaillons et dont nous organisons nos connaissances, selon les modalités ci-dessous. Le personnel de WaterAid peut consulter ce cadre directeur et les documents connexes sur notre page intranet, KnowledgeNet, qui s'articule de la même manière.

Nos objectifs stratégiques	Services durables	Intégration	Égalité	Hygiène
À qui s'adressent nos services ?	Personnes les plus pauvres et les plus marginalisées			
Nos domaines d'intervention	Eau	Assainissement	Hygiène	
Principes transversaux	Droits humains	Durabilité	Égalité et inclusion	Partenariats
Où travaillons-nous ?	Moyennes et grandes villes	Petites villes et pôles de croissance	Zones rurales et isolées	Échelle mondiale et régionale
Comment nous suscitons le changement	Notre rôle et notre méthode de travail			
	Systèmes de renforcement et d'autonomisation	EAH dans les autres secteurs	Changement des comportements en matière d'hygiène	
Concepts d'exécution des projets	Esquisse de concepts d'exécution des projets			

Pour garantir l'accès à l'eau potable, à des systèmes d'assainissement décents et à une bonne hygiène, trois facteurs sont essentiels : une volonté politique, des secteurs de l'eau, de la santé et de l'assainissement robustes et dotés de ressources suffisantes, et enfin des citoyens informés et motivés. La réalisation de notre vision et donc de nos missions passe par une collaboration avec tous les acteurs allant du gouvernement à la société civile, en passant par le monde universitaire et le secteur privé.

Notre rôle est de favoriser et de faire émerger le changement, en permettant notamment aux institutions locales d'apporter des améliorations durables en matière d'accès.

Ce cadre directeur définit notre positionnement, notre approche ainsi que les normes de qualité de nos programmes en matière de partenariats.

Couverture (en haut) : Muluken Wondirad, responsable du service des eaux de Debre Tabor, examinant la carte du réseau des canalisations (Debre Tabor, Amhara, Éthiopie). WaterAid/Behailu Shiferaw
Couverture (en bas) : « La commune a mis en place des systèmes pour travailler et collaborer avec les personnes en situation de handicap dans la commune rurale de Morondava, pour les aider et les soutenir particulièrement dans la satisfaction de leurs divers besoins, mais aussi pour leur faciliter la vie au sein de la communauté. » Kolo Frijof, maire de la commune de Morondava, et Saidson, se serrant la main à la fin de leur réunion. Bureau du maire de la commune de Morondava (Madagascar). WaterAid/Ernest Randriarimalala.
Ci-contre : Viviana Penalver Gomez, présidente du Conseil communautaire de Comejenes, au point de collecte d'eau installé par WaterAid à Comejenes (Colombie). WaterAid/Jordi Ruiz Cirera.

Rendez-vous sur
washmatters.wateraid.org

WaterAid

WaterAid est une organisation à but non lucratif enregistrée : En Australie : ABN 99 700 687 141.
Au Canada : 119288934 RR0001. En Inde : U85100DL2010NPL200169. En Suède : N° org. : 802426-1268, PG : 90 01 62-9, BG : 900-1629. Au Japon : WaterAid Japon est un organisme à but non lucratif agréé.
Au Royaume-Uni : 288701 (Angleterre et Pays de Galles) et SC039479 (Écosse).
Aux États-Unis : WaterAid America est une organisation à but non lucratif régie par l'alinéa 501(c) (3) du Code des impôts américain.