



# BÂTIR DES MEILLEURS PARTENARIATS POUR PROMOUVOIR LES DROITS DES ENFANTS ET L'ÉGALITÉ DES **FILLES**

Principes directeurs

# TABLE DES MATIÈRES

## NOTRE APPROCHE 3

Quatre éléments clés de l'approche de Plan International en matière de partenariat	3
A quoi sert ce document ?	5
A qui est destiné ce document ?	5
Comment ce document a-t-il été élaboré ?	5

## NOS PARTENARIATS 6

Qu'entend-on par partenariat ?	6
Les principes du partenariat	7
Le respect mutuel et l'écoute	8
Se connaître soi-même et son partenaire	8
Des objectifs clairement définis pour votre relation et les éléments non négociables	8
Partage de responsabilités et de risques	9
Apprendre les uns des autres et s'efforcer de croître mutuellement	9
Le bon jugement	9

## CHOISIR LES BONS PARTENARIATS 10

Sept étapes clés pour gérer les partenariats	12
Identifier les partenaires et développer des partenariats	13
Evaluations mutuelles	13
Evaluation des risques	13
Signature d'accords	13
Supervision mutuelle	14
Feedbacks réguliers et examens annuels	14
Sortie et durabilité – Commencez par une fin en tête	15

## ACTIONS CLÉS POUR AMÉLIORER LES PARTENARIATS 16

## RESSOURCES 18

## ANNEXE – TYPES DE PARTENAIRES 19



# 4 ÉLÉMENTS CLÉS DE L'APPROCHE DE PLAN INTERNATIONAL EN MATIÈRE DE PARTENARIAT



Plan International est tourné vers l'extérieur et reconnaît que nous ne pouvons atteindre les objectifs de développement durable en travaillant de façon autonome. Cela nous oblige à établir des relations avec diverses organisations, institutions et autres acteurs (y compris le secteur des entreprises), qui ont un impact sur les changements que nous recherchons.

*(Programme et approche d'influence de Plan International)*

1.

Pour atteindre notre objectif mondial et réaliser les changements que nous voulons pour les filles et les garçons, nous devons combiner nos forces avec les autres et travailler ensemble. Avoir les bons partenariats avec les bonnes personnes est essentiel à notre succès.

2.

Les partenariats à l'échelle de l'organisation doivent refléter notre objectif et nos valeurs. Les partenariats peuvent sembler très différents selon les partenaires avec lesquels nous travaillons et les raisons d'un tel partenariat, mais les principes qui sous-tendent les partenariats sont les mêmes. Sinon, nous risquons de nous contredire et de perdre notre crédibilité et notre intégrité.

Un programme de développement durable réussi nécessite des partenariats entre les gouvernements, le secteur privé et la société civile. Ces partenariats inclusifs fondés sur des principes et des valeurs, une vision partagée et des objectifs communs qui placent les personnes et la planète au centre, sont nécessaires aux niveaux mondial, régional, national et local.

*(Objectif de développement durable 17)*

3.

Nous devons nous associer à différents types d'organisations et d'entités pour atteindre nos objectifs. Cela inclut les organisations qui s'organisent très différemment de nous. Nos partenariats doivent être adaptés à l'objectif et respecter l'intégrité de nos partenaires. Nous avons donc besoin de processus et d'outils flexibles et d'une approche plus nuancée du risque.

Nous collaborerons efficacement avec les organisations d'enfants, de jeunes et de jeunes activistes ; et apprenons à atténuer les risques que cela pourrait entraîner.

*(100 millions de raisons)*

4.

Toute personne de Plan International qui interagit avec une organisation partenaire, même brièvement, change la façon dont ce partenaire nous perçoit et comment notre partenariat fonctionne. Gardez cela à l'esprit lorsque vous interagissez avec des partenaires, lorsque vous envoyez des courriels, vous vous exprimez au téléphone et que vous assistez à des réunions, faites en sorte de contribuer à un partenariat respectueux et efficace.

Chaque interaction est un miroir de l'organisation à laquelle nous appartenons. La façon dont nous organisons chaque réunion crée de manière active le système dans lequel nous opérons.

*(Peter Brownell, [www.organizationunbound.org](http://www.organizationunbound.org))*

## A QUOI SERT CE DOCUMENT ?

Ce document explique pourquoi travailler en partenariat est important pour Plan International. Il comprend des principes directeurs et des mesures utiles qui peuvent servir aux bureaux lorsqu'ils élaborent des stratégies, des programmes et des projets ; ou quand ils conçoivent des outils pour développer et entretenir les partenariats fructueux et diversifiés requis pour réaliser notre objectif mondial.

Alors que nous avons fait quelques progrès depuis 2015, lorsque le premier document Bâtir de meilleurs partenariats a été rédigé, « 100 millions de raisons » nous pousse à aller plus loin. Ce document demande donc au personnel de se pencher de manière critique sur les partenariats qu'ils ont et sur comment lesdits partenariats reflètent efficacement nos valeurs et contribuent à nos objectifs.

Notre théorie du changement met l'accent sur le rôle clé que joue la société civile dans le changement pour les enfants. Pourtant, nombre de nos partenariats avec des organisations de la société civile (OSC) ont en pratique consisté en des relations de sous-traitance où l'accent est mis sur la conformité plutôt que sur l'apprentissage mutuel et une relation d'égal à égal. Certains de nos partenariats avec le secteur privé ont simplement été un moyen d'obtenir du financement sans explorer le potentiel d'influence et de collaboration pour amener le changement.

Ce document s'applique à tous nos partenariats à travers le spectre du développement humanitaire et à tous les niveaux - local, national, régional et mondial - dans n'importe quel pays et pour n'importe quel but.

## A QUI EST DESTINÉ CE DOCUMENT ?

Ce document s'adresse à toutes les personnes impliquées dans des partenariats avec d'autres organisations et institutions, notamment des directeurs nationaux, régionaux et sous-régionaux, des directeurs de département et de programme, les responsables du développement des activités, les chefs de projet, les conseillers techniques, le personnel des bureaux de liaison, le personnel administratif et financier.

Il est destiné à être une ressource utile pour d'autres organisations pour en apprendre davantage sur notre approche organisationnelle des partenariats.

## COMMENT CE DOCUMENT A-T-IL ÉTÉ ÉLABORÉ ?

Plan International a commencé le voyage vers l'amélioration de notre approche de l'établissement de partenariats en 2013 lorsque nous avons participé à l'enquête mondiale Keystone. Cela nous a rappelé que nous devons apporter des améliorations significatives à notre façon de travailler avec les autres. Nous avons commencé par développer et expérimenter des normes de partenariat. Avec l'aide de cette expérience, nous avons produit la première édition de Bâtir de meilleurs partenariats. Après deux ans de mise en œuvre, nous avons pris en compte les leçons apprises au moyen de sondages, d'études de cas et de la formation en ligne. Nous avons ensuite réuni un petit groupe de praticiens du partenariat des organisations nationales et des bureaux de pays, et de IH pour faire des recommandations sur l'amélioration des directives et finalement consulté de nombreux collègues de l'ensemble de l'organisation pour terminer la tâche.



*“Partenariat signifie travailler ensemble sur un pied d'égalité dans le cadre d'une collaboration formelle, mutuellement convenue, avec des objectifs et des responsabilités partagés.”*

### Qu'entend-on par partenariat ?

Plan International travaille pour réaliser les droits des enfants et une plus grande égalité pour les filles en travaillant en partenariat avec d'autres groupes et organisations. Nous travaillons avec des partenaires tels que des groupes d'enfants, des groupes communautaires, des organisations de la société civile, des institutions gouvernementales et le secteur des entreprises. Nous travaillons également avec

des donateurs et des institutions multilatérales et bilatérales, des fondations privées et publiques et des institutions académiques. Nous travaillons avec ceux-ci dans divers contextes, de développement et humanitaire, et aux niveaux local, national, régional et international.

Ces partenariats sont essentiels à notre approche axée sur les programmes et l'influence et à l'exécution de programmes et de travaux d'influence fondés sur des données

probantes. Ils nous aident à atteindre notre objectif et à exécuter notre stratégie mondiale « 100 millions de raisons ». Nous sommes plus puissants et créons un impact plus durable lorsque nous agissons et influençons ensemble.

Nous collaborons afin de pouvoir bénéficier des compétences, des connaissances et des ressources des autres et pour que ces derniers puissent bénéficier des nôtres. Nous collaborons pour que notre voix et les voix des enfants et des jeunes soient mieux entendues. Nous collaborons afin de pouvoir toucher plus de personnes dans plus d'endroits et offrir des programmes de meilleure qualité. Les partenariats nous permettent de collaborer délibérément avec d'autres et de manière responsable.

Les partenariats sont bénéfiques pour les deux partenaires et se développent autour d'un objectif commun que les deux partenaires veulent atteindre. Ils sont généralement envisagés pour un long terme et devraient permettre d'apprendre les uns des autres.

Des partenariats efficaces et fructueux sont essentiels à la qualité de notre travail. Mais faire en sorte que les partenariats fonctionnent bien pour toutes les personnes impliquées demande un effort minutieux. Nous devons nous efforcer d'améliorer continuellement notre compréhension des partenariats et de la façon dont nous les bâtissons et les entretenons dans la pratique.

## Qu'est-ce qu'un partenariat ?

Pour accomplir notre travail, nous devons avoir de nombreuses relations avec les individus, les organisations et les entités officielles et non officielles - tout comme nous le faisons dans nos propres vies. Toutes les relations que nous avons ne sont pas un partenariat. Les partenariats sont un type particulier de relation conclu délibérément et avec un accord formel de travailler ensemble pour atteindre un objectif particulier.

Lorsque nous contractons une entreprise pour construire une école, nous établissons une relation contractuelle pour faire un travail que nous ne pouvons pas faire nous-mêmes. Nous payons pour les services rendus et s'ils ne sont pas rendus de manière satisfaisante, nous pouvons mettre fin au contrat. Ils travaillent en notre nom plutôt que de travailler ensemble avec nous. C'est un accord contractuel, pas un partenariat. Les partenariats vont généralement au-delà d'une seule activité et impliquent une action des deux côtés, pas seulement un échange d'argent d'une institution à une autre.

Lorsque nous rencontrons de manière informelle des représentants d'autres organisations de la société civile pour échanger des informations et partager des connaissances, nous ne sommes pas en partenariat. Il n'y a pas d'accord écrit et la participation est volontaire.

Les deux types sont des relations valables que Plan International doit entretenir avec d'autres institutions. Cependant, nous devons veiller à ne pas traiter nos partenaires comme des entrepreneurs ou accepter un arrangement volontaire alors qu'un partenariat plus formel apporterait un plus grand engagement et un bénéfice mutuel.

## 1. LES PRINCIPES DU PARTENARIAT

Le cadre de valeurs et de comportements organisationnels de Plan International régit la façon dont nous voulons travailler avec les autres. Il énonce quatre valeurs qui sont au cœur de nos principes de partenariat :

i) nous visons **un impact durable** ; ii) nous

sommes **ouverts et responsables** ; iii) nous **travaillons bien ensemble** ; et iv) nous sommes **inclusifs et habilitants**.

Les principes de partenariat de Plan International aident à mettre ces valeurs en pratique. Tous les membres du personnel sont tenus de respecter ces principes lorsqu'ils s'engagent avec des partenaires au nom de l'organisation :

1. Le respect mutuel et l'écoute
2. Se connaître soi-même et son partenaire
3. Des objectifs clairement définis pour vos relations et les éléments non négociables
4. Le partage des responsabilités et des risques
5. Apprendre les uns des autres et s'efforcer de croître mutuellement
6. Le bon jugement



## Le respect mutuel et l'écoute

L'édification de partenariats est un processus évolutif. Pour établir la confiance, les partenaires doivent se traiter mutuellement avec respect, apprécier les différences des uns et des autres et se défier lorsque la collaboration se révèle être inéquitable. Les partenaires devraient convenir ensemble de la manière dont toutes les décisions majeures devraient être prises, ainsi que de la mise en œuvre et de l'élaboration de rapports sur le travail qu'ils font ensemble. Ils devraient comprendre le point de vue de l'autre. Le personnel de Plan International doit faire des efforts actifs pour écouter les partenaires sur les problèmes et les opportunités qu'ils rencontrent au sein du partenariat, dans leur propre organisation et dans l'environnement de travail. Cela nécessite du temps, des compétences et des ressources. Cela nécessite également un compromis des deux côtés : il arrive que Plan International et ses partenaires doivent parfois s'adapter dans l'intérêt d'objectifs mutuels. Le respect mutuel et la confiance ouvrent des possibilités d'apprentissage mutuel et de croissance. Il est essentiel d'écouter et de s'engager à résoudre les problèmes ensemble.

## Se connaître soi-même et son partenaire

Avant d'entrer en partenariat, les deux parties devraient apprendre à se connaître le mieux possible. Les partenaires, y compris Plan International, doivent toujours maintenir une bonne compréhension :

- du but, des valeurs, des stratégies, des objectifs et du personnel clé de l'autre - et le travail qu'ils font
- De l'engagement de Plan International en faveur d'une approche fondée sur les droits, de l'égalité et de l'inclusion des genres et de la protection des enfants
- Des ressources (financières, techniques, humaines, connaissances, relations, etc.) que chaque partenaire apporte
- De l'approche et des systèmes de gestion du travail de chaque partenaire
- des capacités, domaines d'expertise, lacunes, limites et aspirations de chaque partenaire pour le renforcement des capacités et la croissance organisationnelle.

## Des objectifs clairement définis pour votre relation et les éléments non négociables

Le partenariat doit avoir un objectif clair que tous les partenaires acceptent et comprennent. Les partenaires doivent

s'entendre sur ce qu'ils veulent réaliser en travaillant ensemble, sur les rôles qu'ils jouent dans le partenariat et sur certaines règles de base pour travailler ensemble. Les partenaires devraient définir des objectifs pour leur collaboration. Ils devraient les ajuster au fur et à mesure que la relation continue afin de garantir leur pertinence.

Les partenaires doivent également se mettre d'accord sur des « éléments non-négociables » - des actions que l'un ou l'autre ou tous les partenaires considèrent comme inacceptables et qui peuvent entraîner la fin du partenariat. S'il arrivait qu'un élément non négociable soit violé par l'un ou l'autre des partenaires, la relation devrait être revue.

### Pour Plan International, les éléments non négociables comprennent :

- la violation des principes et des normes de protection des enfants et des jeunes ou non-respect du Code de conduite du Plan ou tout autre document équivalent développé par le partenaire
- non-déclaration ou omission de répondre aux cas de fraude ou de corruption
- les activités illégales ou terroristes
- la discrimination fondée sur le genre ou d'autres facteurs
- les pratiques qui violent les droits et la dignité l'homme et, ou entraînent des préjugés ou l'exclusion de personne<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Cela inclut la discrimination fondée sur le sexe, l'âge, la religion, l'ethnicité, la situation économique, la caste, la citoyenneté, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, l'incapacité physique ou mentale, le statut VIH ou la résidence urbaine / rurale.

- le non-respect persistant des termes de l'accord de partenariat
- le non-respect des engagements contractuels envers les exigences des donateurs non négociables.

### Partenariat sexo-transformateurs

Nous nous engageons à exécuter un programme sexo-transformateur et travail d'influence. Les inégalités dans la société ont tendance à se reproduire dans les institutions, y compris dans la nôtre. Nos processus de partenariat devraient être sensible au genre. En travaillant sur le genre et l'inclusion dans nos partenariats, nous travaillons à l'égalité des genres. En tant que Plan International, nous nous engageons à comprendre nos propres barrières et catalyseurs et ceux de nos partenaires sur l'égalité de genre, à apprendre d'eux et à travailler avec eux pour améliorer l'égalité de genre au sein et au-delà de nos organisations.

### Partage de responsabilités et de risques

Les partenariats exigent que les partenaires soient mutuellement responsables de la réalisation des objectifs mutuels et de leurs

actions et comportements. Chaque partenaire devrait s'engager à mener des activités et des méthodes de travail spécifiques. Ceux-ci sont souvent mieux définis dans des accords écrits mais peuvent également être établis par d'autres mécanismes, selon l'objectif du partenariat. Les partenaires devraient également partager les risques découlant du travail qu'ils accomplissent ensemble pour atteindre leurs objectifs mutuels, plutôt que de s'attendre à ce qu'un seul partenaire assume la plupart des risques. Les risques peuvent découler non seulement de la mise en œuvre de l'initiative conjointe, mais aussi d'un partenaire débordé. Les principes « Ne pas nuire » devraient être appliqués lors de l'évaluation des risques.

### Apprendre les uns des autres et s'efforcer de croître mutuellement

Les partenaires doivent saisir l'opportunité d'apprendre activement les uns des autres et de s'efforcer d'améliorer continuellement leurs efforts et leurs relations. Les partenaires doivent comprendre les compétences et les aptitudes des uns et des autres et comment ceux-ci peuvent contribuer à la réalisation des objectifs du partenariat. Ils devraient également être conscients des lacunes et de la façon dont ils vont y remédier. Le renforcement des capacités des

partenaires peut être un aspect spécifique du partenariat et doit reposer sur une compréhension approfondie de l'histoire, de l'ambition et du contexte du partenaire. Nous devrions également apprendre de nos partenaires dans le but d'améliorer l'efficacité organisationnelle de Plan International et la qualité de notre programme et travail d'influence. Cet apprentissage continu et cette amélioration favoriseront la croissance mutuelle et ajouteront de la valeur au partenariat. Un temps et des ressources suffisants doivent être consacrés à cette fin.

### Le bon jugement

L'équipe de Plan International doit faire preuve de discernement dans la façon dont il applique ces principes et directives. Nous devons veiller à ce que nos procédures et approches soient adaptées à la taille et aux compétences de chaque partenaire. Elles devraient également être adaptées au contexte opérationnel, à la portée du partenariat et au niveau de risque. Par exemple, nous devrions normalement éviter d'utiliser de très gros contrats légaux avec de petits groupes informels, et être raisonnables sur la façon dont nous évaluons les capacités des organisations bien organisées et bien établies (voir le tableau en annexe).

## 2. CHOISIR LES BONS PARTENARIATS

### Pourquoi voulons-nous travailler en partenariat ?

La stratégie mondiale confirme notre engagement à travailler avec les autres pour atteindre nos objectifs. Pour que nos partenariats soient efficaces, nous devons savoir clairement pourquoi nous voulons travailler avec les autres. Les partenariats peuvent nous permettre de mieux :

- **renforcer la société** civile afin qu'il y ait un environnement propice aux droits de l'enfant et à l'égalité de genre
- **influencer** plus efficacement ou de manière appropriée les décideurs et le grand public
- **habiliter** le gouvernement à fournir des services appropriés aux enfants et aux jeunes
- **pourvoir notre travail en ressources nécessaires** - les ressources pourraient être financières, humaines ou des connaissances
- **mettre en œuvre** un travail que nous ne sommes pas en mesure de réaliser ou que nous ne sommes pas en mesure de réaliser nous-mêmes.
- nous permettre **d'innover**
- **réagir rapidement aux crises humanitaires**

Un partenariat peut avoir plus d'un de ces objectifs et les objectifs peuvent changer avec le temps.

Avant de choisir un partenaire ou d'accepter de conclure un partenariat, nous devons décider à quelles fins le partenariat travaillera. Nous devons également savoir comment cela ajoutera de la valeur à notre travail. Comment le partenariat serait-il préférable au fait de travailler seul? Que pouvons-nous apporter au partenariat et qu'attendrions-nous d'un partenaire?

### Quel est le contexte du partenariat?

Nous devons également comprendre le contexte dans lequel nous travaillons. Si nous voulons un partenariat pour accroître notre capacité à influencer les décideurs politiques, nous devons identifier comment ils sont influencés et qui est capable de les influencer dans ce contexte. Dans une situation de conflit, nous devons savoir de ce qui alimente le conflit et qui travaille pour y remédier. Nous devrions également voir comment le partenariat s'intègre à d'autres partenariats que nous avons déjà et à la façon dont les autres acteurs perçoivent Plan International. Ceci, avec l'objectif proposé, nous aidera à choisir le bon partenaire.

### Quel rôle Plan International jouera-t-il dans le partenariat?

Nous devons identifier le rôle que Plan International va jouer dans le partenariat. Ce rôle dépendra de l'objectif du partenariat

et du type de partenaire. Voici quelques exemples des rôles que nous pourrions jouer:

- Renforcement de la société civile - mentor, fournisseur de renforcement des capacités, ami critique
- Influence - co-influence
- Soutien au gouvernement - conseiller, bailleur de fonds, co-exécutant
- Ressources - client, co-concepteur
- Mise en œuvre - bailleur de fonds, vérificateur de conformité, appui technique

### Le pouvoir dans les partenariats

Les différences de ressources, de capacité, d'influence et d'expérience signifient que le pouvoir n'est pas automatiquement réparti équitablement dans un partenariat. À moins d'en être conscient, un partenaire peut imposer sa volonté à l'autre. Cela peut être délibéré ou involontaire. L'organisation la plus faible peut également s'en remettre à l'organisation plus forte parce qu'elle craint de perdre les ressources que le partenariat apporte. Il est essentiel que cela soit discuté et solutionné lorsque le partenariat est développé et que Plan International cherche à pratiquer l'égalité de la prise de décision dans le cadre de ses partenariats. Nous devrions être honnêtes sur le pouvoir que chaque partenaire a et mettre en place des mécanismes pour équilibrer le pouvoir dans la relation.

Le partenariat peut ou non exiger que Plan International transfère des fonds à l'autre partenaire. La diligence raisonnable devrait être proportionnelle au niveau de financement.

**Dans tous nos partenariats, nous devrions jouer le rôle d'apprenant**, en reconnaissant que nous avons toujours quelque chose à apprendre d'autres institutions.

Le fait de comprendre le but, le contexte et le rôle de Plan International nous permettra d'identifier le type de partenaire avec lequel nous devons travailler.

### **Avec qui entrons-nous en partenariat et comment?**

Nous pouvons travailler avec un large éventail d'organisations, de groupes et d'institutions et nous pouvons travailler avec eux de différentes manières. La Stratégie mondiale nous invite à travailler avec les mouvements de jeunesse, par exemple, et de réfléchir de manière plus créative à la façon dont nous nous engageons avec le secteur privé. L'annexe fournit une liste des types de partenaires potentiels et de la façon dont nous pourrions travailler avec eux. Par exemple, un partenariat avec une organisation de femmes à base communautaire locale devra être géré différemment de celui avec une grande entreprise internationale.

1. Quel niveau de formalité est nécessaire? Pourquoi?
2. Quel niveau de diligence raisonnable est nécessaire? Pourquoi?
3. Quel niveau de renforcement des capacités est nécessaire? Pourquoi?
4. Quels sont les risques impliqués et comment allez-vous les gérer?
5. Comment mesurerez-vous le succès du partenariat dans la réalisation de son objectif?

### **Les partenariats avec les organisations de la société civile**

Plan International collabore souvent avec des organisations de la société civile. Le renforcement de la société civile est également un élément important de notre théorie mondiale du changement. Le renforcement des capacités des partenaires de la société civile doit être examiné avec soin. Sommes-nous en train de renforcer les capacités pour permettre à l'organisation partenaire de répondre à nos exigences (financières ou éthiques)? Ou sommes-nous en train de renforcer les capacités pour lui permettre de jouer un rôle dans la société civile et d'atteindre ses propres objectifs? Les deux sont valables, mais nous devrions être explicites sur ce que nous faisons et pourquoi - et que nos partenariats avec la société civile soient positifs pour la société civile dans son ensemble.

# 7 ÉTAPES CLÉS POUR GÉRER LES PARTENARIATS

**6. FEEDBACKS RÉGULIERS ET EXAMENS ANNUELS**

**7. SORTIE ET DURABILITÉ - COMMENCEZ PAR UNE FIN EN TÊTE**

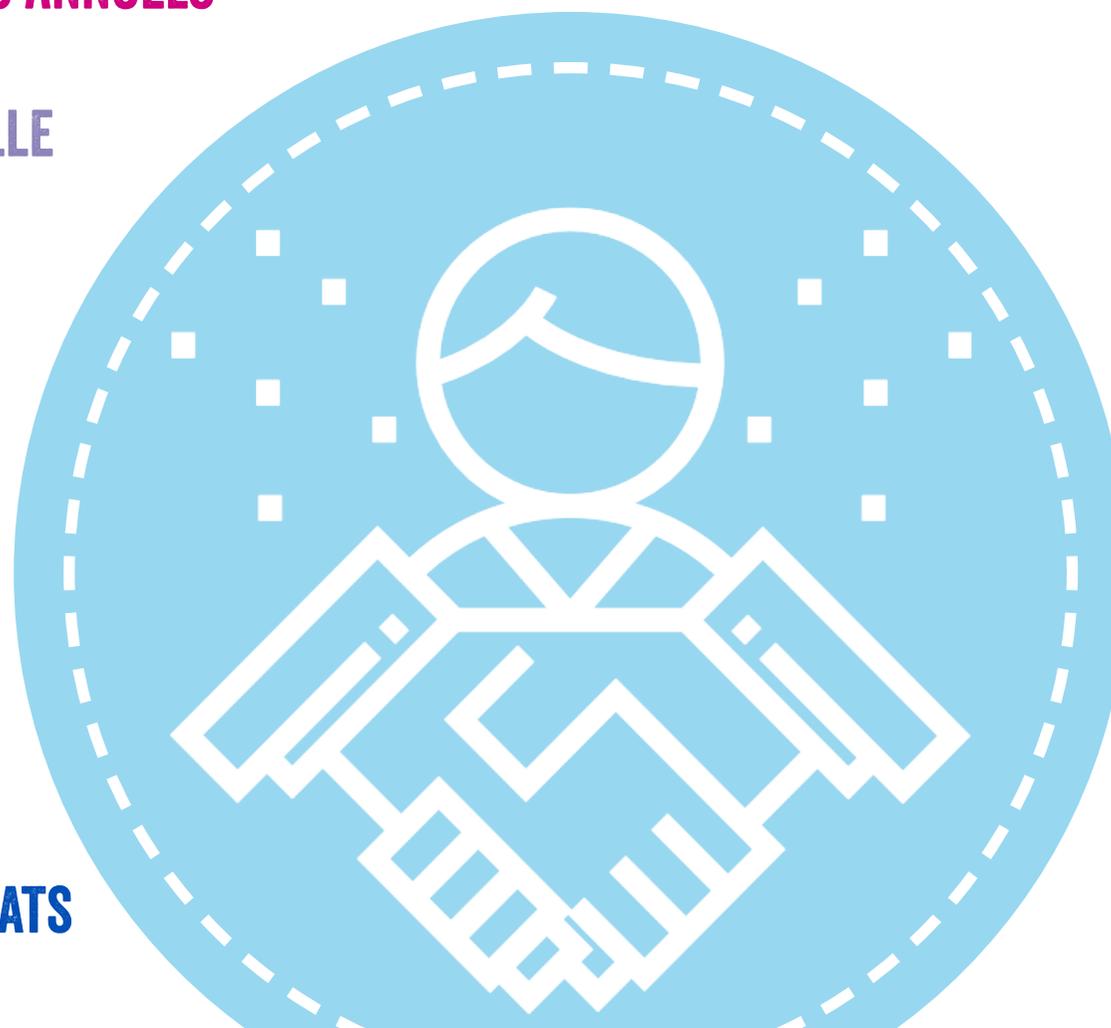
**5. SUPERVISION MUTUELLE**

**4. SIGNATURE D'ACCORDS**

**3. EVALUATION DES RISQUES**

**2. EVALUATIONS MUTUELLES**

**1. IDENTIFIER LES PARTENAIRES ET DÉVELOPPER DES PARTENARIATS**



## 3. SEPT ÉTAPES CLÉS POUR GÉRER LES PARTENARIATS

Le calendrier des sept étapes différera selon le contexte. Lorsque les délais sont très courts, par exemple dans les situations d'urgence humanitaire, ils peuvent devoir être revus et approfondis tout au long de la vie du partenariat.

### 1. Identifier les partenaires et développer des partenariats

Plan International devrait identifier les partenaires potentiels en cartographiant le contexte tout en développant des plans stratégiques, des stratégies de programme et d'influence, des concepts de projet et des idées / propositions. Avant de développer des partenariats concrets dans un but particulier, Plan International devrait identifier l'ensemble des partenaires potentiels avec lesquels nous pourrions travailler pour y parvenir. Si les entités nous contactent pour un partenariat, nous devons d'abord nous pencher sur ce que nous voulons réaliser et sur la question de savoir si ce partenariat pourrait aider à cela, afin de décider si cela vaut la peine d'être poursuivi. Les partenaires devraient chercher à se comprendre et à travailler ensemble sur la meilleure façon de fonctionner pour atteindre leur objectif commun. Il est important de prendre en

compte le calendrier du partenariat ou son aboutissement heureux afin d'éviter la dépendance ou les partenariats redondants.

### 2. Évaluations mutuelles

Avant de démarrer un partenariat, Plan International et le partenaire potentiel doivent évaluer la capacité de chacun et mener un processus de diligence raisonnable. Ce processus doit être adapté aux différents types de partenaires avec lesquels nous travaillons, mais il implique généralement un examen structuré de domaines clés tels que: le leadership, les valeurs, la capacité de gestion, le genre et les approches de programme et d'influence. Nous devrions partager toutes les mêmes informations sur Plan International que nous demandons au partenaire potentiel de divulguer. Ce processus d'«évaluation mutuelle» est important pour la responsabilité mutuelle et pour établir la confiance et une base solide pour un partenariat réussi. Lorsque le renforcement des capacités est l'un des objectifs du partenariat, les évaluations devraient déboucher sur des plans de renforcement des capacités dotés de ressources suffisantes pour les financer. Ceux-ci devraient être mis en œuvre avec un contrôle mutuel clair. Pour les partenaires de mise en œuvre dans le cadre de collaborations sur des projets financés par des subventions, la conformité des

subventions devrait guider le processus de diligence raisonnable.

### 3. Évaluation des risques

Plan International devrait périodiquement (au moins sur une base annuelle) discuter ouvertement et documenter les risques anticipés du partenariat spécifique avec chaque partenaire potentiel et existant. Cela permet d'élaborer des plans d'action conjoints pour atténuer et gérer les risques. Les risques devraient être partagés raisonnablement entre les partenaires.

Lorsque vous travaillez avec des groupes moins formels nécessitant un transfert de fonds, Plan International devra prendre en compte le risque financier de travailler avec le partenaire par rapport aux avantages potentiels pour les enfants et les jeunes. Il y aura toujours un risque, la question est de savoir si le risque vaut la peine d'être pris pour nous permettre d'atteindre nos objectifs.

### 4. Signature d'accords

Dans la mesure du possible, un accord écrit devrait être négocié entre les partenaires et signé par le signataire autorisé de chaque partenaire. L'accord écrit devrait être approprié à la nature du partenariat, devrait faire l'objet d'un examen juridique approprié et inclure:

- les objectifs communs du partenariat et les rôles, responsabilités, redevabilités et contributions de chaque partenaire
- le (s) point (s) clé (s) de contact pour les deux organisations
- Que faire si des problèmes surviennent et comment le partenariat sera évalué régulièrement?
- Les éléments non-négociables des partenaires
- les termes et conditions de tout financement qui soutient le partenariat
- dispositions de résiliation et de sortie.

La durée de l'accord et la flexibilité des modalités dépendront du type de partenaire (voir tableau en annexe).

## 5. Supervision mutuelle

Chaque partenaire doit désigner une personne nommée responsable des contacts réguliers et de la coordination avec le partenaire. Ces personnes devraient rester en contact étroit les unes avec les autres, pour canaliser l'information et faciliter les discussions. Pour maintenir une bonne supervision, les deux organisations devraient avoir des processus et des mécanismes en place pour:

- toujours avoir une bonne compréhension et suivre l'avancement des travaux en cours;
- faire le point régulièrement sur les progrès

et sur tout problème susceptible d'aider ou d'entraver les progrès;

- assurer une pleine reconnaissance du travail de chacun;
- partager les mêmes attentes vis-à-vis du partenariat;
- s'informer mutuellement si des opportunités ou des difficultés se présentent et résoudre les conflits au besoin avec l'aide des autres;
- partager des leçons et apprendre des expériences de chacun;
- avoir des moyens simples pour permettre au personnel de partager des feedbacks, de faire des observations ou de soulever des préoccupations à propos de chacun;
- préparer des rapports réguliers sur le travail qu'ils font ensemble;
- veiller à ce que des processus de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports conjoints couvrant les progrès du projet soient en place
- initier des changements au partenariat si cela est requis par des changements de contexte;
- examiner et identifier les besoins en matière de capacités et les risques émergents.

## 6. Feedbacks réguliers et examens annuels

Plan International devrait régulièrement demander aux partenaires de nous faire part

de leur expérience de travail avec nous. Nous devrions leur demander dans quelle mesure nous respectons les bonnes pratiques énoncées dans ce document, ce qu'ils apprécient dans leur collaboration avec nous et ce que nous devrions améliorer. Au niveau mondial, nous le faisons à travers l'enquête annuelle sur le feedback des partenaires, qui nous permet de comprendre et d'améliorer notre pratique de partenariat. Au moins une fois par an, Plan International devrait s'asseoir avec chaque partenaire et discuter de la manière dont le partenariat fonctionne, y compris s'il atteint ses objectifs et comment il peut être amélioré. Ces discussions devraient être ouvertes et honnêtes. L'examen devrait prendre en compte les points de vue des deux organisations sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et des activités définis dans l'accord écrit, ainsi que sur des questions plus générales. Il devrait également envisager des plans pour l'avenir. L'examen devrait conclure en identifiant des actions concrètes pour renforcer et transformer le partenariat.

Les entités de Plan International devraient également examiner leur portefeuille global de partenaires et déterminer si ceux-ci sont les bons partenaires pour ce qu'elles veulent réaliser.

## 7. Sortie et durabilité - Commencez par une fin en tête

Commencer avec une fin à l'esprit est la clé de partenariats efficaces pour éviter les dépendances et pour atténuer les risques. Cela doit être pris en compte à chaque étape du partenariat. Pour chaque partenariat, les modalités et les conditions de sortie devraient être définies et une vision devrait être développée sur la manière dont le partenariat pourrait converger ou quand il devrait se terminer. Dans les partenariats où il y a un risque de dépendance - comme quand on travaille longtemps avec une organisation locale et avec peu d'autres partenaires - il devrait y avoir une feuille de route pour assurer la durabilité des efforts des partenaires même après la fin du partenariat.



## 4. ACTIONS CLÉS POUR AMÉLIORER LES PARTENARIATS

Plan International se consacre à travailler avec des partenaires à tous les niveaux pour atteindre nos objectifs de promouvoir les droits des enfants et une plus grande égalité pour les filles; et pour atteindre nos objectifs stratégiques. Des partenariats efficaces nécessitent des efforts constants et soigneusement planifiés. Les actions suivantes peuvent aider les partenariats à devenir plus forts.

### 1. Passez le mot

Promouvez activement ces directives et les principes du partenariat dans toutes les entités de Plan international et avec tout le personnel, y compris le personnel des partenaires. Pour que cela réussisse, il doit être dirigé par des cadres supérieurs tels que le directeur national, le directeur du programme de l'organisation nationale, et les directeurs et chefs de département de IH. Toutes les initiatives doivent toujours être éclairées par ces directives. Cela s'applique à la façon dont nous concevons nos procédures et nos systèmes, et aux attitudes que nous leur apportons. Cela contribue à nourrir une culture de partenariat.

### 2. Bâtir des partenariats dans le programme et le travail d'influence

Toutes les stratégies de pays et les stratégies de programme des organisations nationales, les théories du changement des domaines distinctifs au niveau mondial, les programmes et les projets devront mettre fortement l'accent sur l'établissement de partenariats efficaces, en tenant compte du contexte opérationnel. Par exemple, cela signifie identifier les partenaires les plus appropriés pour travailler avec, et allouer suffisamment de temps et d'argent pour renforcer les capacités et établir des partenariats efficaces.

### 3. Utilisez les sept étapes de partenariat

Utilisez les sept étapes clés (voir la section 4) pour gérer des partenariats avec diverses parties prenantes. Il existe différents ensembles d'outils et de processus qui s'appliquent à chaque étape en fonction du but et du type de partenaire avec lequel nous travaillons.

### 4. Analyser et limiter les barrières administratives

Trop de bureaucratie peut nuire à l'établissement de bonnes relations et de partenariats. Nous devrions prendre le temps

de comprendre les causes profondes de ces obstacles et d'identifier / mettre en œuvre des moyens de les atténuer autant que possible. Toutes les procédures et pratiques opérationnelles devraient être examinées à différents niveaux (par exemple IH, bureaux de pays et bureaux nationaux, régionaux et sous-régionaux) de manière à s'aligner sur ces orientations, afin d'aider le personnel à établir de meilleurs partenariats. Cela inclut des domaines tels que: la finance, les ressources humaines, la logistique, le respect des lois et des risques de conformités et autres.

### 5. Réunir le personnel

Réunir le personnel des partenaires du programme, de l'influence, de l'administration, des ressources humaines, des audit/contrôle internes, de la protection de l'enfant et des finances pour discuter de comment le personnel équilibre les exigences organisationnelles de Plan International, y compris la gestion des subventions, avec les exigences d'un bon partenariat.

### 6. Renforcer les compétences du personnel

Inclure les pratiques et des compétences de partenariat dans les objectifs du personnel et dans les plans de développement du

personnel. Investir dans la formation et le renforcement des capacités de tout le personnel impliqué dans la collaboration avec les partenaires.

## 7. Partager et apprendre

Prenez le temps de partager l'apprentissage et les bonnes pratiques sur les partenariats au sein et entre les bureaux et les partenaires. Impliquez-vous dans le réseau de praticiens de partenariat à travers Plan International. Créer un environnement et une relation de confiance dans lesquels les problèmes, les défis et l'apprentissage peuvent être partagés avec franchise. Le cas échéant, contextualiser les directives pour le contexte local et nous aider à les garder pertinentes au niveau mondial.



# RESOURCES



Le site Planet [Travailler en partenariat](#) dispose d'un large éventail de ressources. Le personnel de Plan International peut partager des expériences, apprendre des autres et accéder à de nombreux examens et politiques d'apprentissage. Il contient également des outils clés, notamment:

Le coordinateur mondial de Plan International pour le renforcement de la société civile et le développement de partenariats aide les bureaux à établir et partager de bonnes

pratiques et gère les [Sites de renforcement de la société civile et de partenariat de Plan International sur Planet](#).

[L'Équipe de partenariat mondial](#) de Plan International (GPT) pour les ressources de partenariats institutionnels, multilatéraux et bilatéraux et les documents d'orientation

La politique et les [procédures](#) de Plan International sur la qualité des programmes et l'influence et ses différents outils.

Les ressources et directives de l'équipe de [Financement institutionnel](#) de Plan International

Cours et matériel d'apprentissage du [Cours de partenariat](#) de l'Académie de Plan international. La [Politique mondiale d'égalité de genre et d'inclusion](#) de Plan International et ses [Directives de mise en œuvre](#) (2017); [Critères de partenariat en matière d'égalité de genre](#) et l'outil d'évaluation des partenariats connexes (pages 45 et 46)

[La politique mondiale sur la protection des enfants et des](#) de Plan International, Dit oui! Pour protéger les enfants – des ressources clés sur la protection de l'enfant et la collaboration avec les partenaires

Si vous soupçonnez une fraude (impliquant un partenaire, un personnel/collaborateur de Plan International ou une combinaison de ceux-ci), signalez-le à votre supérieur hiérarchique, à votre directeur national ou à un autre membre du CMT. Si vous n'êtes pas à l'aise pour faire cela, vous pouvez utiliser le dispositif d'appel sécurisé de dénonciation confidentiel:

<https://planet.planapps.org/Operations/GlobalAssurance/Pages/Whistle-blowing.aspx>

# ANNEXE – TYPES DE PARTENAIRES

Ce tableau répertorie les différents types de partenaires avec lesquels Plan International pourrait travailler et certaines des façons de le faire. Ce n'est pas exhaustif. Chaque organisation est différente et une bonne compréhension de l'organisation et du contexte dans lequel elle opère vous aidera à prendre des décisions sur ce que vous pouvez faire ensemble et comment.

Groupes d'organisation	Nature du partenariat	But et la façon dont Plan International pourrait travailler avec eux
Les mouvements de jeunes et d'enfants, en particulier les filles, travaillant au niveau local ou national pour changer les normes et faire entendre leurs points de vue.	<p><b>Formalité</b> - faible; accord écrit simple avec examen régulier à mesure que la relation évolue.</p> <p><b>Diligence raisonnable</b> - faible, plus élevée si elle implique un soutien financier mais en mettant l'accent sur le renforcement des capacités pour gérer des montants croissants de fonds</p> <p><b>Le renforcement des capacités</b> est l'objectif principal, mais l'accent est mis sur le mentorat et l'accompagnement plutôt que sur la formation formelle.</p> <p>Connaître et gérer les risques pour les membres de l'organisation, en particulier s'ils s'exprimeront et feront pression pour le changement. Plan International accepte un certain risque de petites pertes financières afin de renforcer les capacités et d'accroître l'autonomie de l'organisation communautaire.</p> <p><b>La mesure du succès</b> met l'accent sur l'augmentation de la capacité et l'apprentissage des activités entreprises autant que, sinon plus, sur l'impact externe.</p>	<p><b>Renforcer la société civile</b> - en tant que mentor, accompagnateur, ami critique.</p> <p><b>Influencer</b> - Plan International soutient l'organisation pour influencer les autres et pour demander des comptes aux garants de droit, et fournit une protection et des ressources.</p> <p><b>Habiliter le gouvernement</b> - les oblige à rendre compte et améliore les mécanismes de feedback avec les organisations communautaires.</p> <p><b>Mise en œuvre</b> - Les OBC peuvent être responsables du travail bénévole ou de la mise en œuvre réelle avec Plan International, en fournissant un renforcement des capacités et un soutien en matière de ressources.</p>
Movements of youth and children, especially girls, working at a local or national level to change norms and make their views heard.	<p><b>Formalité</b> - les mouvements sont généralement assez fluides et donc susceptibles d'être plutôt informels, avec des thèmes de collaboration émergeant à mesure que le mouvement évolue.</p> <p><b>Diligence raisonnable</b> - susceptible d'avoir besoin de fonds à court terme et de les utiliser de manière créative. Des normes minimales devront être en place, mais les mécanismes devraient être aussi souples que possible et dotés de mécanismes de responsabilisation rapides.</p> <p><b>Le renforcement des capacités</b> - probablement nécessaire mais peut être davantage axé sur l'influence et le plaidoyer que sur le développement organisationnel traditionnel.</p> <p><b>Les risques</b> - ceux-ci peuvent être plus que ce que Plan International peut traditionnellement supporter sans être beaucoup gêné, mais doivent être pesés contre les avantages de permettre aux enfants et aux jeunes de diriger et de décider.</p>	<p><b>Renforcer la société civile</b> - pour permettre aux enfants et aux jeunes d'avoir une voix, les mouvements devront être soutenus - la manière de le faire sera toujours décidée avec les enfants et les jeunes eux-mêmes.</p> <p><b>Influencer</b> - Plan International aura un rôle de soutien et / ou utilisera sa propre influence pour amplifier la voix des enfants et des jeunes.</p> <p><b>Ressources</b> - relativement peu de ressources financières, fournies de manière flexible avec un mécanisme de feedback rapide.</p>

Groupes d'organisation	Nature du partenariat	But et la façon dont Plan International pourrait travailler avec eux
<p>Les ONG locales et nationales et les organisations de la société civile (OSC) sont au cœur de la communauté et de la capacité de la société à traiter les problèmes sociaux.</p>	<p><b>Formalité</b> - dépendra de si l'organisation est bien enracinée ou pas: si elle est nouvelle et en développement, plus informelle et flexible, que si elle est une organisation bien établie avec une longue expérience.</p> <p><b>Diligence raisonnable</b> - dépendra du niveau de ressources financières dont les partenaires seront responsables. Pour les organisations plus jeunes, peut être plus axé sur le renforcement des capacités.</p> <p><b>Renforcement des capacités</b> - cela devrait être un objectif en vue de renforcer la société civile dans le pays. Envisagez de le faire en collaboration avec d'autres partenaires que l'organisation peut avoir.</p> <p><b>Les risques</b> - peuvent prendre de plus grands risques avec une organisation plus récente si elle a la capacité de renforcer la société civile. Plan International devrait être conscient des risques pour l'organisation de son association avec nous.</p> <p><b>La mesure du succès</b> se concentrera sur l'augmentation de la capacité / apprentissage, la force de la société civile et les résultats pour les enfants.</p>	<p><b>Renforcement de la société civile</b> – Fourniture de renforcement de capacités adaptées aux besoins des partenaires.</p> <p><b>Influencer</b> - co-influencer, peut également impliquer le renforcement des capacités.</p> <p><b>Ressources</b> - Plan International fournit des ressources financières, les partenaires fournissent des connaissances locales, des ressources humaines et de l'expertise.</p> <p><b>Mise en œuvre</b> - les mise en œuvre conjointe ou les organisations peuvent mettre en œuvre au nom de Plan International.</p>
<p>Institutions gouvernementales aux niveaux central et local</p>	<p><b>Formalité</b> – Elevé</p> <p>Diligence raisonnable- niveau élevé si des fonds sont impliqués. Également besoin d'évaluer le niveau de motivation pour changer.</p> <p><b>Renforcement des capacités</b> - se concentrer sur l'habilitation du gouvernement à accomplir ses devoirs.</p> <p><b>Risques</b> - Connaître l'environnement plus large du gouvernement et de son impact sur le partenariat.</p> <p><b>Mesure du succès</b> - alignée sur les indicateurs gouvernementaux / internationaux</p>	<p><b>Habiller le gouvernement</b> – Plan International agit en tant que fournisseur de ressources et de renforcement des capacités, mais toujours avec l'objectif à long terme que le gouvernement fournisse lui-même les services.</p> <p><b>Mise en œuvre</b> – mise en œuvre conjointe avec l'objectif à long terme que le gouvernement d'assumera la pleine responsabilité.</p>
<p>Institutions académiques et universités, nationales et internationales</p>	<p><b>Formalité</b> - moyenne à élevée</p> <p><b>Diligence raisonnable</b> - se concentrer sur la capacité de l'organisation à fournir des ressources / de la recherche. Financier si les fonds sont impliqués.</p> <p><b>Renforcement des capacités</b> - pourrait impliquer une expérience de travail pour les étudiants ou peut être le personnel de Plan International bénéficiant de collaboration avec des chercheurs expérimentés.</p> <p><b>Risques</b> - Soyez conscients des risques associés aux résultats de la recherche pour les deux parties.</p> <p><b>Mesure du succès</b> - se concentrer sur la qualité de la recherche et l'usage qui en est fait.</p>	<p><b>Dotation de ressources</b> - Fourniture de recherche de qualité, recherche conjointe avec Plan International fournissant des connaissances locales et une expérience pratique.</p> <p><b>Influencer</b> - lancer une campagne conjointe.</p> <p><b>Innover</b> - les étudiants développent des pilotes d'idées</p>

Groupes d'organisation	Nature du partenariat	But et la façon dont Plan International pourrait travailler avec eux
<p>Entreprises / institutions du secteur privé (national et international) pour une valeur partagée et des partenariats d'influence</p>	<p><b>Formalité</b> - généralement élevée</p> <p><b>Diligence raisonnable</b> - Plan International peut être invité à répondre aux exigences des partenaires; il devrait s'assurer que le partenaire répond aux normes éthiques.</p> <p><b>Renforcement des capacités</b> - Plan International pourrait offrir un soutien pour renforcer les capacités des partenaires en matière de protection, d'égalité des genres et d'autres domaines d'expertise. Plan International pourrait bénéficier d'initiatives de formation du partenaire.</p> <p><b>Risques</b> : risque de réputation à prendre en compte.</p> <p><b>Mesure du succès</b> - se concentrer sur les résultats pour les enfants.</p>	<p><b>Dotation de ressources</b> - le partenaire fournit des ressources (humaines, financières, de connaissances) pour permettre à Plan International d'atteindre ses objectifs; Plan International peut également fournir une expertise et une opportunité de contribuer aux objectifs du partenaire.</p> <p><b>Influencer</b> - sensibiliser / changer les perceptions des clients des entreprises.</p> <p><b>Innover</b> - fournir des ressources humaines ou techniques pour expérimenter de nouvelles idées</p>
<p>ONG internationales</p>	<p><b>Formalité</b> - généralement élevée, souvent dans le cadre d'un consortium</p> <p><b>Diligence raisonnable</b> – dépend de s'il y a du financement et comment il sera décaissé. La réputation devrait également être regardée.</p> <p><b>Renforcement des capacités</b> - pourrait être mutuel, basé sur l'expertise</p> <p><b>Risque</b> - le risque de réputation doit être considéré</p>	<p><b>Mise en œuvre</b> - programmation conjointe</p> <p><b>Influence</b> - influence conjointe</p>
<p>Institutions mondiales, bilatérales et multilatérales, par ex. UNICEF, Banque mondiale</p>	<p><b>Formalité</b> - généralement élevée</p> <p><b>Diligence raisonnable</b> - Plan International peut être invité à répondre aux exigences des partenaires s'il reçoit des ressources.</p> <p><b>Renforcement des capacités</b> - généralement pas une composante pour l'une ou l'autre des parties.</p> <p><b>Risque</b> - Plan International doit être conscient de la réputation de l'institution et des effets négatifs potentiels d'une mauvaise publicité.</p> <p><b>Mesure du succès</b> - se concentrer sur les résultats pour les enfants et les jeunes.</p>	<p><b>Mise en œuvre</b> - pour augmenter la portée ou fournir des ressources que Plan International n'a pas, par ex. L'UNICEF fournit des infrastructures, Plan International assure la formation des enseignants.</p> <p><b>Influence</b> - travailler ensemble pour résoudre le problème et faire entendre la voix des enfants et des jeunes au niveau mondial.</p> <p><b>Innover</b> - combiner les ressources et l'expertise pour expérimenter de nouvelles idées et / ou les mettre à l'échelle</p>

## À propos de Plan International

Plan International s'efforce de promouvoir les droits des enfants et l'égalité des filles partout dans le monde. Nous reconnaissons le pouvoir et le potentiel de chaque enfant. La pauvreté, la violence, l'exclusion et la discrimination entravent cependant ceux-ci. Et les filles sont les plus touchées. Plan International travaille aux côtés des enfants, des jeunes, des militants et des partenaires pour lutter contre les causes profondes de la discrimination à laquelle sont confrontés les filles et les enfants vulnérables. Nous soutenons les droits des enfants, de leur naissance jusqu'à l'âge adulte, et leur permettons de se préparer aux crises et à l'adversité et d'y faire face. Nous suscitons des changements dans la pratique et en politique, tant aux niveaux mondial et national que local en mettant à profit notre assise, notre expérience et nos connaissances. Depuis plus de 75 ans, l'organisation forge des partenariats solides en faveur des enfants ; elle est aujourd'hui présente dans plus de 70 pays.



Plan International Headquarters  
 Dukes Court, Block A, Duke Street, Woking, Surrey GU21 5BH  
 United Kingdom  
 Tel: (+44)1483 755 155  
 To learn more about our actions for children, visit  
[www.plan-international.org](http://www.plan-international.org)

