



international  
**alert**

# Position de partenariat d'International Alert

## FICHE PRATIQUE

**Chez International Alert, nous pensons que les conflits violents ne peuvent être résolus durablement que par ceux qui en sont directement affectés. Nos partenaires locaux, nationaux, régionaux et internationaux jouent un rôle essentiel dans notre capacité à contribuer à un changement social positif.**

Notre collaboration avec nos partenaires prend de nombreuses formes, adaptées aux opportunités et aux besoins des contextes dans lesquels nous travaillons. Nous considérons toute personne avec laquelle nous travaillons pour obtenir des résultats en matière de consolidation comme étant un partenaire.

Les partenaires nationaux d'Alert apprécient notre approche positive, respectueuse et flexible, ainsi que le renforcement des capacités techniques et organisationnelles, que beaucoup estiment avoir accru l'impact de leur travail. Cependant, beaucoup se sentent insuffisamment impliqués dans la conception des projets et la collecte de fonds, et estiment que les budgets sont insuffisamment dotés en ressources pour assurer la durabilité, que notre traitement financier, notre communication et notre apprentissage auprès des partenaires devraient être améliorés, et que nous pourrions faire davantage pour relier les partenaires entre eux et soutenir leur action de plaidoyer.

Au cours des cinq prochaines années, nous souhaitons que la consolidation de la paix soit de plus en plus menée et gérée au niveau local. Afin de garantir la mise en place de partenariats solides, nous nous efforcerons de les rendre plus équitables, plus efficaces, plus profonds et plus diversifiés. Nous suivrons les progrès de nos partenariats et en rendrons compte chaque année.

## Le rôle des partenariats pour Alert

Les solutions aux problèmes sociétaux doivent émaner de la société, ce qui signifie que les changements appropriés doivent être définis et réalisés par les personnes et les organisations des sociétés touchées par les conflits dans lesquelles nous travaillons. La participation et la collaboration des personnes les plus touchées par le conflit, ainsi que des personnes ayant un handicap, sont essentielles. La diversité des points de vue est essentielle pour mettre fin à la violence et construire une paix durable.

Les changements positifs que nous recherchons exigent généralement le travail et l'influence de multiples acteurs, au-delà de la capacité d'une seule organisation. La construction de la paix nécessite donc de collaborer avec d'autres acteurs aux niveaux local, national, régional et international, en travaillant au sein de réseaux de pairs dans le domaine de la construction de la paix ainsi qu'avec diverses parties prenantes ayant de multiples autres intérêts, afin d'avoir un impact à grande échelle.

Tout au long des années 2022 et 2023, nous entreprenons un processus de réflexion sur nos partenariats, nous écoutons les points de vue de nos partenaires locaux et nationaux, nous clarifions notre position en matière de partenariat et nous développons des conseils et des outils pour soutenir nos partenariats. Ce travail s'appuie sur notre engagement à améliorer notre approche en matière de genre, de diversité, d'équité et d'inclusion, et s'inscrit dans le cadre du processus d'élaboration de notre nouvelle stratégie organisationnelle. Notre réflexion s'appuie sur des discussions globales concernant la localisation, en tant que processus soutenant le passage à une construction de la paix menée au niveau local.

Nous appelons "partenaire" toute personne avec laquelle nous travaillons pour obtenir des résultats en matière de consolidation de la paix. Un partenaire peut être un individu ou un groupe ; il peut être enregistré en tant qu'organisation formelle (souvent une organisation non gouvernementale, ONG) ou en tant que réseau ou groupe informel ; il peut s'agir d'un organisme à but non lucratif ou d'une entreprise privée. Un partenaire peut travailler au sein d'une communauté, dans un pays ou à l'échelle internationale : tous sont nos partenaires. Nous finançons certains partenaires, d'autres nous financent et d'autres encore travaillent à nos côtés sans relation de financement. Nous décrivons les entités qui sont principalement des bailleurs de fonds (donateurs institutionnels, fondations, etc) comme des donateurs plutôt que des partenaires, bien que dans certains cas, ces relations présentent des similitudes avec nos partenariats.

## Types de partenariats

Nous définissons un partenariat solide comme un partenariat qui atteint les résultats escomptés en matière de consolidation de la paix, dans lequel nous travaillons ensemble en tant que pairs et dont nous et nos partenaires sortons renforcés en tant qu'entités individuelles.

Nous envisageons la construction de la paix selon un spectre basé sur le niveau de leadership pris par Alert ou notre partenaire dans la relation :

1. **Sous l'égide des autorités locales** : les partenaires ou la population locale conçoivent l'approche et fixent les priorités, et nous les aidons en leur apportant des ressources.
2. **Gérée localement** : l'approche vient de nous mais est reprise et gérée par nos partenaires.
3. **Mise en œuvre locale** : nous apportons l'approche et les priorités que les partenaires mettent en œuvre.

Nos partenariats se répartissent sur tout ce spectre, bien que la majorité d'entre eux soient gérés ou mis en œuvre au niveau local : seuls quelques-uns sont dirigés au niveau local.

L'approche que nous adoptons varie en fonction des conflits et des contextes de la société civile et peut être influencée par les approches normatives des donateurs ou par le temps disponible pour soumettre des offres de financement. Certains partenaires ne cherchent pas à diriger des projets, que ce soit pour des raisons de sécurité ou pour éviter la charge administrative, mais beaucoup estiment que nous ne sommes pas suffisamment participatifs dans la conception de nos programmes.

## La contribution d'Alert à nos partenariats

En tant qu'ONG internationale, nous cherchons à amplifier les efforts, l'impact et la voix de nos partenaires, à travailler en solidarité et à mettre les partenaires en contact avec d'autres. Notre accompagnement comprend l'obtention de fonds pour le travail des partenaires, la formation, le mentorat et d'autres formes de renforcement des capacités en matière de consolidation de la paix et de gestion organisationnelle, ainsi que la collaboration pour influencer les détenteurs de pouvoir afin d'apporter des changements. Nos partenaires nous soutiennent en fondant notre compréhension des conflits, en façonnant notre approche de la consolidation de la paix, en élargissant notre portée, en apportant une expertise spécifique à notre travail commun, en partageant l'apprentissage et en veillant à ce que nous restions adaptables et pertinents dans les contextes dans lesquels nous travaillons.

En septembre 2022, dans le cadre de notre réflexion sur notre approche du partenariat, nous avons demandé à nos partenaires locaux et nationaux ce qu'ils pensaient de leur partenariat avec Alert. 58 personnes ont répondu à une enquête anonyme, et nos équipes nationales ont discuté avec 30 partenaires du monde entier, afin de mieux comprendre la manière dont nous travaillons en partenariat à Alert et ce que nous pourrions améliorer.

La plupart de nos partenaires estiment que nous travaillons ensemble de manière positive et respectueuse, en échangeant mutuellement nos connaissances et en ayant des discussions ouvertes sur les partenariats. Les partenaires font l'éloge du renforcement des capacités techniques et organisationnelles que nous fournissons par le biais de partenariats, et nombre d'entre eux déclarent que notre collaboration a amélioré la qualité et l'impact de leur travail. Dans l'ensemble, ils estiment que nous jouons un rôle approprié dans le secteur, et beaucoup louent notre flexibilité et notre soutien dans la recherche de solutions aux problèmes.

Toutefois, si certains partenaires participent à la conception et à la planification, nous ne les impliquons pas suffisamment et de manière cohérente dans la conception des projets. Notre approche de la budgétisation ne permet pas aux partenaires de recouvrer des frais généraux suffisants pour mettre en place des organisations durables, et nous ne faisons pas assez pour les aider à collecter des fonds de manière indépendante. Certains partenaires signalent des problèmes liés à la rapidité de nos processus financiers et à la manière dont nous communiquons les demandes. De plus, les partenaires n'ont pas l'impression que nous apprenons d'eux, alors qu'ils apprennent de nous.

Outre la demande d'une conception et d'une planification plus participatives des projets, nos partenaires demandent un renforcement accru et continu des capacités organisationnelles, notamment en veillant à ce que les partenaires recouvrent des frais généraux suffisants pour développer des systèmes internes solides, ainsi qu'un soutien à la collecte de fonds, notamment en les mettant en relation directe avec des donateurs afin qu'ils puissent collecter des fonds de manière indépendante et assurer la durabilité de leur organisation. Les partenaires considèrent que nous avons un rôle important à jouer, à la fois pour défendre directement les questions qui les concernent et pour les aider à se défendre eux-mêmes, ainsi que pour leur permettre d'établir des liens avec d'autres acteurs dans leur contexte et dans d'autres régions. Nombre de nos partenaires souhaitent que nous établissions des relations à plus long terme, qui soient maintenues au-delà de la durée de vie de projets spécifiques.

## Nos futurs partenariats

Au cours des cinq prochaines années, nous nous efforcerons de faire en sorte qu'un **plus grand nombre de nos partenariats soient dirigés localement**. Nous continuerons à fournir des services de consolidation de la paix gérés et mis en œuvre localement, en fonction des besoins et des capacités de nos contextes et de leurs acteurs. Mais nous nous engageons à évoluer activement vers une gestion et une direction locales plus importantes. Que nos partenaires travaillent au niveau locale, national ou international, nous nous efforcerons de créer des partenariats **plus équitables, plus efficaces, plus profonds et plus diversifiés**.

Nos équipes auront des priorités différentes pour développer leurs pratiques de partenariat, en fonction du contexte, des besoins, des partenaires et du financement disponible. Mais nous veillerons à ce que chaque équipe nationale dispose d'outils lui permettant de poursuivre les améliorations qu'elle et ses partenaires ont identifiées. Nous ne voulons pas exercer une pression supplémentaire sur les partenaires par le biais de ce processus, mais intégrer davantage les bonnes pratiques de partenariat dans notre travail. Nous reconnaissons que, comme toutes les relations, le partenariat n'est pas toujours facile et qu'il nécessite du travail, une discussion ouverte et une compréhension claire des attentes de toutes les parties.

### Équitable

Quel que soit le type de relation que nous entretenons avec nos partenaires (dirigée, gérée ou mise en œuvre au niveau local), ou que nos partenaires travaillent au sein d'une communauté, au niveau national ou international, nous voulons que nos relations soient fondées sur un engagement en faveur de l'équité. Pour Alert, cela signifie que nous abordons notre travail commun en tant que **pairs**, en faisant tout ce qui est en notre pouvoir pour remédier au

déséquilibre de pouvoir résultant de la relation de financement qui nous lie. Nous nous engageons à **nous rendre mutuellement des comptes** et à mener **une réflexion commune** annuelle sur notre travail commun.

Nous nous efforcerons d'améliorer l'accès de nos partenaires **aux opportunités**, notamment en partageant des plateformes leur permettant de s'engager directement avec les donateurs. Nous savons que nombre de nos partenaires ne recouvrent pas suffisamment leurs coûts de base par le biais des projets que nous avons mis en œuvre conjointement. Nous nous engageons à assurer un **accès équitable au recouvrement des coûts**, notamment en aidant nos partenaires à analyser leurs besoins en matière de frais généraux.

Pour modifier nos pratiques de partenariat, Alert doit **explorer son propre rôle**, réduire de manière proactive sa position dominante dans la conception des projets et soutenir ses partenaires pour qu'ils jouent un rôle de premier plan. Parallèlement, nous mettrons davantage l'accent sur les contributions distinctes du partenariat grâce à la position d'Alert en tant qu'ONG internationale. Il s'agit notamment d'accroître la **voix** des partenaires, par le biais d'un plaidoyer commun ou de la création de plateformes pour leur travail, et leur **visibilité**, en mettant de plus en plus en évidence leur travail sur notre site web et dans nos communications, et en indiquant à d'autres de les rejoindre.

### Efficace

Obtenir ensemble des résultats en matière de consolidation de la paix est une fonction essentielle de nos partenariats. Nous voulons le faire plus efficacement, à la fois en obtenant de meilleurs résultats pour ceux avec qui nous travaillons et en veillant à ce que le processus de collaboration se déroule sans heurts. Nous avons l'obligation, vis-à-vis de nos donateurs, de nous conformer à leurs réglementations en matière d'octroi ou de sous-traitance de fonds. Mais nous avons également l'obligation envers nos partenaires de **minimiser la charge de** ces processus. Nous examinerons nos procédures de diligence raisonnable, de passation de contrats et de transfert de fonds afin de nous assurer qu'elles sont aussi efficaces que possible. Nous serons **explicités quant à nos rôles respectifs** dans tout travail conjoint. En tant qu'ONG internationale, nous avons accès à une expérience mondiale, à des réseaux et à une expertise en matière de plaidoyer, de pratiques de consolidation de la paix, de collecte de fonds et de gestion de programmes, et nous capitaliserons sur nos forces pour en faire bénéficier le partenariat.

Nous voulons nous assurer que nos partenaires et nous-mêmes tirons profit de nos partenariats, au-delà de la période pendant laquelle nous travaillons ensemble sur un projet financé. Chaque partenaire doit quitter le partenariat plus fort qu'il n'y est entré. Au démarrage du projet, nous évaluerons les domaines dans lesquels nos partenaires et nous-mêmes souhaitons **développer nos compétences**, à la

fois pour mener à bien le projet spécifique et de manière plus générale, et nous élaborerons un plan commun pour le renforcement des capacités. Nous évaluerons l'état d'avancement de nos plans de renforcement des capacités lors de nos réflexions conjointes annuelles. La réalisation de ces changements nécessite un **soutien organisationnel au personnel d'Alert**, au minimum par la mise à disposition de ressources et l'intégration de ces changements dans les processus organisationnels.

## Profondeur

Dans la mesure du possible, nous établissons des partenariats stratégiques à long terme, dans le cadre desquels nos partenaires influencent nos priorités, nous partageons l'apprentissage et nous plaidons ensemble. Nous aimerions qu'un plus grand nombre de nos partenariats soient à long terme, fondés sur une confiance partagée et une compréhension mutuelle. Nous reconnaissons que la disponibilité des financements peut y faire obstacle, mais nous intégrerons dans nos pratiques de partenariat des processus qui augmenteront la probabilité de voir se développer de telles relations. Nous nous engageons à renforcer nos **processus de réflexion commune**, notre **conception conjointe de projets** et notre **apprentissage commun**.

## Diversité

Tous nos partenariats ne seront pas à long terme ou avec des organisations formelles. Le monde, et le travail que nous y effectuons, ne cessera d'évoluer, et nos partenariats devraient faire de même. Certaines de nos équipes travaillent déjà avec des entités diverses, notamment des réseaux, des mouvements sociaux, des coopératives, des universitaires et des gouvernements. Nous rassemblerons et partagerons les expériences de **partenariat avec diverses entités**, afin de permettre à davantage d'équipes nationales de diversifier leurs partenaires. Nous documenterons et partagerons nos processus afin de permettre à d'autres de bénéficier de notre apprentissage.

# Suivi des progrès de notre partenariat

Pour nous tenir responsables de ces engagements, nous entreprendrons chaque année les actions suivantes :

- une réflexion commune avec chaque partenaire avec lequel nous travaillons ; et
- l'examen par les équipes nationales de leurs progrès vers des partenariats plus équitables, plus effectifs, plus profonds, plus efficaces et plus diversifiés.

Nous rendrons compte publiquement des progrès de notre partenariat.

Nous créerons, utiliserons et partagerons des outils cohérents pour :

- planifier nos partenariats : convenir et documenter les attentes, aspirations et besoins communs ainsi que les exigences des donateurs, y compris la diligence raisonnable et l'évaluation du renforcement des capacités ;
- réflexion annuelle commune sur le partenariat ;
- l'évaluation annuelle des progrès du partenariat de l'équipe ;
- réfléchir à nos partenariats dans le cadre de la planification et des rapports annuels ; et
- soutenir le renforcement des capacités, en associant les partenaires à la conception des projets et aux actions de sensibilisation.

Publié en avril 2023

© International Alert 2023. All rights reserved.

**International Alert**

Londres, Royaume Uni

Tél +44 (0)20 7627 6800

Email [info@international-alert.org](mailto:info@international-alert.org)

[www.international-alert.org](http://www.international-alert.org)

 /international-alert

 @intalert

 /InternationalAlert