



PHASES 1 & 2 DU PROJET DE PARTENARIAT LOCAL D'ACTION CONTRE LA FAIM



**“LES PARTENARIATS LOCAUX SONT
UNE NÉCESSITÉ, UNE OBLIGATION
ET UNE OPPORTUNITÉ”**

- COMITÉ CONSULTATIF D'ACTION CONTRE LA FAIM EN MATIÈRE DE
PARTENARIAT ET DE LOCALISATION

Les phases 1 et 2 du projet de partenariat local ont été menées par le groupe de travail sur les partenariats locaux d'Action contre la Faim, sous la direction de Robina Shaheen, Isabelle Moussard Carlsen et Juliet Parker.

Ce rapport a été rédigé par Elena Grüning et Julie Guillaume et révisé par les membres du Comité consultatif en matière de partenariat et de localisation ainsi que par Agata Zanoletty Buitrago, Alice Ponsero, A. Lucia Rodrigues Oliveira, Aurélie Ferial, François Goemans, Clément Boulter, Isabelle Moussard Carlsen, Javad Amoozegar, Jörg Mühlbach, Alison McNulty, Mathilde Lambert, Mike Bonke et Morgane Dussud.

Les personnes suivantes ont également contribué au projet de partenariat local : Ana Martin De Casto, Camille Guyot-Bender, Damaris Kahuri, Diainaba Seydi, François Parnaud, Hillary Dale, Mohammad Azreen Kamal, Paula Tenaglia et Snigdha Sahal.

Traduire: Anna Savage

Août 2021

Photo de couverture : Gonzalo Höhr pour Action contre la Faim



TABLE DES MATIÈRES

I.	RÉSUMÉ	2
II.	INTRODUCTION	4
III.	MÉTHODOLOGIE	6
i.	M ÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES.....	6
ii.	LIMITES.....	6
IV.	DÉFINITION DU "PARTENARIAT".....	9
i.	DEFINITION ACTUELLE DU "PARTENARIAT" CHEZ ACTION CONTRE LA FAIM.....	9
ii.	COMPRÉHENSION DU PARTENARIAT DANS L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION...	9
V.	VUE D'ENSEMBLE DES POLITIQUES, OUTILS ET STRUCTURES ACTUELS	11
i.	POLITIQUE DE PARTENARIAT D'ACTION CONTRE LA FAIM 2011.....	11
ii.	DIRECTIVES ET BOÎTE À OUTILS DU PARTENARIAT D'ACTION CONTRE LA FAIM.....	12
iii.	ANALYSE DE LA BOÎTE À OUTILS.....	15
iv.	STRUCTURE ACTUELLE DE GESTION DES PARTENARIATS D'ACTION CONTRE LA FAIM.....	16
VI.	POURQUOI TRAVAILLER AVEC DES PARTENAIRES LOCAUX ?	19
i.	SOUTIEN MUTUEL.....	20
ii.	UN MOYEN D'ATTEINDRE UNE FIN OU UN MOYEN EN SOI?.....	20
VII.	VALEUR AJOUTÉE D'ACTION CONTRE LA FAIM	21
i.	EXPERTISE TECHNIQUE D'ACTION CONTRE LA FAIM.....	22
ii.	TR ANSFERT DE CONNAISSANCES.....	22
iii.	POSITIONNEMENT D'ACTION CONTRE LA FAIM DANS LE SECTEUR.....	22
VIII.	DÉFIS ET OBSTACLES AU TRAVAIL DANS LE CADRE DE PARTENARIATS LOCAUX	24
i.	DÉFIS ET OBSTACLES RENCONTRÉS PAR ACTION CONTRE LA FAIM.....	25
ii.	DÉFIS ET OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LA SOCIÉTÉ CIVILE LOCALE.....	26
IX.	REGARD VERS L'AVENIR	27
i.	RECOMMANDATIONS CLÉS.....	27
ii.	POCHAINES ÉTAPES.....	29
X.	ANNEXES	30
1.	ACTION AGAINST HUNGER PARTNERSHIP MANAGEMENT SURVEY FOR COUNTRY STAFF (en anglais seulement)	
2.	PARTNER SURVEY (en anglais seulement)	
3.	DETAILED FINDINGS FROM THE PARTNERSHIP MANAGEMENT SURVEY	
4.	TOOL REVIEW RESULTS (en anglais seulement)	
5.	POLITIQUE DE PARTENARIAT & RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES (ACF, 2011)	
6.	MARCO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN MATERIA DE LOCALIZACIÓN (NEAR, 2020)	

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

ACF	Action contre la Faim
CMPL	Cadre de la mesure de la performance de la localisation
IMG Opé	Groupe de Management International des Opérations
GTPL	Groupe de travail sur les partenariats locaux
PSI3	Plan stratégique international 2021-2025

REMERCIEMENTS

Action contre la Faim tient à remercier Aydrus Daar (Directeur général, WASDA), Dr Colas Emilien Rafanoharana (Coordinateur régional, ASOS), Francis Iwa (Co-fondateur et Directeur général, CAFOMI), Khady Fall Tall (Présidente, AFAO/WAWA), Liliane Bitong Ambassa (Spécialiste des partenariats, Indépendante), Mamadou Mangassouba (ACSADE/Actions pour la Santé et le Développement) et Mimidoo Achakpa (Directrice générale du programme droit des femmes à l'éducation) pour leur aide et leurs conseils dans le cadre du programme du Comité consultatif pilote en matière de partenariat et de localisation.

Un grand merci également au réseau NEAR, en particulier Alix Masson, pour sa collaboration avec nous dans l'analyse de leur cadre de la mesure de la performance de la localisation en Turquie et au Bangladesh et pour avoir fourni des informations plus approfondies sur la localisation dans ces contextes particuliers.

RESUMEN

EJECUTIVO

Action contre la Faim (ACF) reconnaît que le partenariat local est un élément essentiel de sa modalité opérationnelle et qu'il prend de plus en plus d'importance à mesure que le secteur humanitaire évolue. Il est devenu évident qu'il manque à ACF une approche claire et commune du partenariat local et que des questions clés doivent être abordées : Pourquoi ACF devrait travailler avec des partenaires locaux ? Quel rôle ACF devrait avoir en tant que partenaire ?

En 2018, un groupe de travail international sur les partenariats locaux (GTPL) a été mis en place pour répondre à ces questions et examiner, harmoniser et renforcer l'approche de l'organisation en matière de collaboration avec les partenaires locaux. Bien que ce travail s'inscrive dans le cadre de l'agenda plus large d'ACF en matière de localisation, ACF doit encore définir pleinement ses ambitions en matière de localisation et la manière dont nous pouvons l'intégrer dans notre ADN. Par conséquent, notre projet de partenariat local nous donne l'occasion de faire avancer ce que nous savons être un pilier fondamental de la localisation et de montrer comment cela peut être réalisé.

Le présent rapport résume les principales conclusions de l'étude menée de septembre 2019 à février 2020 et présente les recommandations et les prochaines étapes pour la troisième phase du projet. **VEUILLEZ NOTER QUE CE RAPPORT NE PRÉSENTE QUE LES RÉSULTATS TIRÉS DE LA COLLECTE DE DONNÉES EFFECTUÉE AU COURS DE CETTE PÉRIODE ET REFLÈTE DONC LA SITUATION DE L'ORGANISATION AU DÉBUT DE 2020. TOUS LES DÉVELOPPEMENTS ET LES INITIATIVES QUI ONT EU LIEU DANS L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION DEPUIS LORS N'ONT PAS ÉTÉ INCLUS DANS CE RAPPORT, MAIS ONT ÉTÉ PRIS EN COMPTE DANS LA PARTIE CONCERNANT LES RECOMMANDATIONS ET LES PROCHAINES ÉTAPES.** L'analyse s'appuie sur des données primaires et secondaires. Cela comprend une étude documentaire et une analyse approfondie des outils de partenariat d'ACF. Des sondages ont été distribués au personnel d'ACF ainsi qu'à ses partenaires locaux. Des consultations ont également eu lieu avec la société civile locale et le personnel d'ACF. Dans cette analyse, le partenariat local comprend à la fois la société civile locale et les autorités locales, ce qui a été noté en tant que limite en raison de leurs rôles différents dans le secteur.

Depuis 2011, ACF a une **POLITIQUE DE PARTENARIAT** ainsi que **DES LIGNES DIRECTRICES ET UNE BOÎTE À OUTILS DE PARTENARIAT**. D'après notre analyse, nous concluons que ces documents clés de partenariat doivent être mis à jour et précisés. Les résultats de l'analyse des outils montrent que seulement 33 % des outils sont considérés comme opérationnels (évalués par un groupe d'examen interne). Les outils ne sont pas complets, pratiques ou reproductibles. Les résultats de l'enquête auprès du personnel montrent que les bureaux pays n'ont pas la capacité de gérer les partenariats, car ils manquent notamment d'outils et d'expertise.

Action contre la Faim possède une **DÉFINITION OFFICIELLE DU PARTENARIAT**, ainsi que **DES LIGNES DIRECTRICES ET UNE BOÎTE À OUTILS DE PARTENARIAT**. D'après notre analyse, nous concluons que ces documents clés de partenariat doivent être mis à jour et précisés. Les résultats de l'analyse des outils montrent que seulement 33 % des outils sont considérés comme opérationnels (évalués par un groupe d'examen interne). Les outils ne sont pas complets, pratiques ou reproductibles. Les résultats de l'enquête auprès du personnel montrent que les bureaux pays n'ont pas la capacité de gérer les partenariats, car ils manquent notamment d'outils et d'expertise.

Les **MOTIVATIONS d'ACF** à travailler avec des partenaires locaux peuvent être regroupées en trois catégories:

1. Accès et mise en œuvre ;
2. Renforcement des capacités locales ;
3. Apprentissage et acquisition de connaissances locales.

Les résultats montrent que les motifs les plus fréquemment cités pour travailler en partenariat local sont d'accroître la couverture géographique d'ACF, son accès aux communautés et leur acceptation, les besoins des donateurs et des gouvernements ainsi que l'amélioration de la durabilité et du développement à long terme.

Les résultats montrent que l'expertise technique d'ACF est considérée comme sa plus forte **VALEUR AJOUTÉE** pour le secteur humanitaire dans son ensemble ainsi que pour la société civile locale en tant que partenaire. Les partenaires locaux considèrent également la position d'ACF dans le secteur et sa portée mondiale comme une valeur ajoutée.

Le **DÉFI PRINCIPAL D'ACF** est sa faible culture de partenariat, qui est étroitement liée à son identité en tant qu'organisation humanitaire, ayant l'habitude d'œuvrer de manière directe et individuelle. D'autres obstacles au partenariat au niveau local comprennent le manque de temps pour établir des partenariats dans les situations d'urgence, le manque de capacité à le faire et le manque de stratégie et de communication de manière générale autour des partenariats locaux, peu importe le contexte.

Les **DÉFIS AUXQUELS SONT CONFRONTÉS LES ACTEURS LOCAUX** comprennent les barrières culturelles et l'approche rigide des OING en matière d'établissement et de gestion de partenariats, une absence de pouvoir décisionnel dans les partenariats avec les OING, un manque d'engagement envers le partenariat en soi (en termes d'évaluation), la culture de partenariat basée sur des projets sans vision à long terme, le manque de capacité à maintenir des partenariats à long terme et enfin des « perceptions négatives » les uns des autres.

Les principales recommandations incluent l'élaboration et la mise à jour des documents et outils pertinents, l'amélioration de la structure de gestion des partenariats d'action contre la faim, le renforcement de la gestion des connaissances, la collecte et le partage d'apprentissages, la construction et le maintien d'un partenariat actuellement enraciné dans la culture dans l'organisation. En ligne avec ces recommandations, les prochaines étapes de la phase 3 du projet de partenariat local comprendront tout d'abord une séance de discussion pour convenir de la motivation principale d'action contre la faim à s'associer avec les acteurs locaux et du rôle qu'acf doit tenir. Puis, développer des documents et outils à travers des sous-groupes de travail dédiés, formaliser le comité consultatif en matière de partenariat et de localisation et collaborer davantage avec le réseau near pour renforcer les partenariats d'action contre la faim et continuer à apprendre.

INTRODUCTION

Action contre la Faim reconnaît que les partenariats avec la société civile locale et les acteurs gouvernementaux locaux constituent aujourd'hui un élément essentiel de sa modalité opérationnelle, et assureront un rôle de plus en plus important à l'avenir. Nous comprenons qu'il est essentiel de travailler avec les acteurs locaux pour lutter contre la faim et la sous-nutrition.

Les premières mesures ont été prises pour étudier nos approches actuelles en matière de partenariat et nos motivations à travailler avec des partenaires locaux. En 2018, l'équipe de suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (MEAL) d'Action contre la Faim Royaume-Uni a mené une étude à mi-parcours du Plan stratégique international 2016-2020 de l'organisation, dans lequel le partenariat est utilisé comme l'un des critères d'évaluation. L'organisation a également mené des auto-évaluations entre 2017 et 2019 sur la Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité (CHS), dans laquelle les partenariats locaux jouent un rôle clé.

Il est devenu évident qu'il manque à ACF une approche claire et commune pour travailler avec les partenaires locaux et que des problématiques clés doivent être abordées : Pourquoi ACF devrait travailler avec des partenaires locaux ? Quel rôle ACF devrait avoir en tant que partenaire ?

ACF ne s'est pas encore positionnée clairement dans le débat sur la localisation. Diverses initiatives ont été prises dans les sièges du réseau ACF. Action Contre la Faim Royaume-Uni a été impliquée dans des projets et des initiatives autour de la localisation, tels que Start Fund Bangladesh, Disasters & Emergencies Preparedness Programme (DEPP) et le projet de trois ans Shifting the Power. Action contre la Faim Espagne et Action contre la Faim France ont mené une auto-évaluation par rapport au Cadre de la mesure de la performance de la localisation (CMPL), conçu par le réseau NEAR, et Action contre la Faim États-Unis a élaboré un plan d'action de localisation. Cependant, ACF en tant qu'organisation manque d'un positionnement clair et commun sur le programme de localisation, ce qui va de pair avec la question de savoir pourquoi et comment nous voulons travailler avec des partenaires locaux.

En 2018, le Groupe de Management International des Opérations (IMG Opé) a mis en place un groupe de travail international sur les partenariats locaux (GTPL) pour examiner, harmoniser et renforcer l'approche d'ACF en matière de collaboration avec les partenaires locaux. Le GTPL est soutenu par une capacité dédiée dans les sièges du réseau de l'organisation, notamment au Canada, en France, en Allemagne, en Inde, en Espagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis. Le Projet de partenariat local est essentiel à l'engagement de l'organisation envers la CHS et le prochain plan stratégique international de l'organisation pour 2021-2025 (PSI3). Le projet de partenariat local est divisé en trois phases:

1. Examiner les structures, pratiques, politiques et outils existants dans l'ensemble de l'organisation en matière de partenariat et de collaboration avec les acteurs locaux;
2. Rassembler et analyser les résultats de cette étude, et partager les résultats avec l'organisation et informer le PSI3 ;
3. Faciliter la révision/l'élaboration d'une politique/stratégie, d'outils et de pratiques à l'échelle de l'organisation, y compris des procédures en matière de diligence.

Ce rapport est le résultat de la phase 2 et résume les principales conclusions tirées de l'analyse de l'approche de partenariat local d'Action contre la Faim menée de septembre 2019 à février 2020 (phase 1). Sur la base de ces résultats, nous fournissons des recommandations clés et présentons les prochaines étapes de la troisième phase du projet.

Bien que ce travail s'inscrive dans le cadre plus large du programme de localisation d'ACF, l'organisation n'a pas encore pleinement défini nos ambitions en matière de localisation et comment nous pouvons les intégrer dans nos lignes directrices. Par conséquent, notre Projet de partenariat local nous permet de faire avancer ce que nous savons être un pilier fondamental de la localisation et, ce faisant, de montrer comment y parvenir. Cela s'ajoutera à un nombre croissant d'initiatives à travers le réseau, qui se concentrent sur la localisation aux niveaux stratégiques, du programme et des régions.

MÉTHODOLOGIE

OBJECTIF ET QUESTIONS DE RECHERCHE

L'objectif principal de l'analyse était de construire une base de données autour du travail d'ACF avec les acteurs locaux, en abordant de manière spécifique les cinq questions suivantes:

1. Comment Action contre la Faim définit le terme « partenariat » ?
2. Pourquoi Action contre la Faim travaille actuellement avec des acteurs locaux et quelle devrait être la principale raison de travailler avec des acteurs locaux à l'avenir ?
3. Quelle est la valeur ajoutée d'Action contre la Faim en tant que partenaire ?
4. Quels politiques, outils et pratiques liés au partenariat sont à ce jour en place et dans quelle mesure fonctionnent-ils ?
5. Quels sont les défis et les obstacles auxquels le personnel d'Action contre la Faim et la société civile locale sont confrontés lorsqu'ils travaillent en partenariat ?

MÉTHODES DE COLLECTE DE DONNÉES

L'étude s'appuie sur des données primaires et secondaires et inclut non seulement les points de vue du personnel d'ACF, mais également ceux des acteurs locaux.

ÉTUDE DOCUMENTAIRE (INCLUANT UNE ANALYSE APPROFONDIE DE LA BOÎTE À OUTILS)

Une étude documentaire a été effectuée, cartographiant et examinant tous les documents et outils liés au partenariat disponibles dans l'ensemble de l'organisation.

Dans le cadre de cette étude documentaire, nous avons effectué une analyse approfondie des outils de partenariat d'ACF. Pour ce faire, nous avons mis en place un petit groupe d'examen composé de huit membres du personnel d'ACF travaillant sur des partenariats à différents titres aux niveaux régional, bureaux pays ou international et avec expériences et expertises variées. L'objectif d'un tel groupe était d'analyser les outils d'un point de vue opérationnel. Sur les 104 outils rassemblés dans l'ensemble de l'organisation, le groupe en a examiné 78.

Chaque examinateur s'est vu attribuer jusqu'à dix outils d'examen selon une grille d'examen et des lignes directrices fournies par le GTPL. Chaque outil a été évalué en fonction de trois critères (exhaustivité, fonctionnalité et reproductibilité). Nous avons demandé aux évaluateurs de fournir une note sur une échelle de 0 à 5 ainsi qu'un justificatif ou des suggestions d'amélioration pour rendre l'outil pleinement opérationnel.

ENQUÊTE SUR LA GESTION DES PARTENARIATS DU PERSONNEL D'ACTION CONTRE LA FAIM

Nous avons distribué une enquête sur la gestion des partenariats au personnel d'ACF travaillant dans des sièges du réseau ACF (France, Espagne, États-Unis)¹ (voir annexe 1). Le personnel au niveau national a reçu une version légèrement différente de celle du personnel d'ACF travaillant dans les sièges.

Au total, nous avons reçu 135 réponses (39 réponses du personnel national dans 32 bureaux pays et 96 réponses du personnel d'ACF). Les résultats pertinents issus de cette enquête sont intégrés dans ce rapport. D'autres conclusions figurent dans l'annexe 3.

ENQUÊTE AUPRÈS DES PARTENAIRES D'ACTION CONTRE LA FAIM

Grâce à l'enquête sur la gestion des partenariats, nous avons obtenu les coordonnées de 31 représentants de partenaires locaux et leur avons demandé de répondre à une enquête spécifique aux partenaires (voir annexe 2) visant à évaluer leur expérience de travail en tant que partenaire d'ACF.

ATELIERS SUR LE CADRE DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA LOCALISATION AU BANGLADESH

Dans le cadre du partenariat à long terme d'Action contre la Faim Royaume-Uni avec le réseau NEAR, les membres du GTPL au Royaume-Uni ont collaboré avec le réseau NEAR pour évaluer leur cadre de la mesure de la performance en matière de localisation (voir annexe 6) au Bangladesh. Nous avons organisé deux ateliers à Dhaka en janvier 2020 pour analyser ce cadre avec différents acteurs locaux.

Le premier atelier a été mené avec les partenaires actuels d'Action contre la Faim Bangladesh, y compris différents types d'acteurs locaux (tels que des ONG, des responsables gouvernementaux, des universitaires, des OING, etc.). Start Fund Bangladesh faisait également partie de cet atelier.

Le deuxième atelier a été mené avec des ONG locales, membres de l'Alliance nationale des acteurs humanitaires au Bangladesh (NAHAB). Étant donné que ces organisations ne sont pas en partenariat avec ACF, l'objectif principal de cet atelier spécifique à Action contre la Faim Royaume-Uni était de mieux comprendre à quoi ressemble la localisation au Bangladesh et comment ACF contribue ou pourrait contribuer à ce processus en tant que partenaire. Les discussions qui ont eu lieu tout au long de ces ateliers alimentent ce rapport, plus particulièrement tout ce qui concerne les défis auxquels sont confrontés les acteurs locaux.

COMITÉ CONSULTATIF DE PARTENARIAT ET DE LOCALISATION

Au fur et à mesure que le projet progressait et pour soutenir davantage le développement du PSI3, l'IMG Opé a piloté un Comité consultatif de partenariat et de localisation les 10 et 11 février 2020 à Madrid, Espagne.

Ce Comité consultatif pilote était composé de sept représentants d'ONG locales, proposés par le personnel d'ACF. L'objectif était de tirer parti de l'expertise des membres du conseil consultatif pour nous aider à revoir nos approches, à fournir des conseils sur le renforcement de notre contribution à la localisation et à encourager notre redevabilité quant aux progrès

1. Dans ce rapport, le terme « membre » est utilisé pour désigner le siège.

réalisés par rapport au plan d'action du GTPL. Les prochaines étapes sont abordées dans la dernière partie « Regard vers l'avenir ».

Les discussions tenues avec le Comité consultatif, en particulier ses recommandations, alimentent le présent rapport.

SOURCES DE DONNÉES SECONDAIRES

Bien que ce qui précède soit notre principale source de données, le rapport s'appuie également sur les conclusions d'autres initiatives et projets liés au partenariat dans l'ensemble de l'organisation:

- Recherche et consultations (en 2019) sur notre prochain plan stratégique international pour 2021-2025 ;
- Auto-évaluations de la Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité (2017 - 2019) ;
- Révision à mi-parcours (2018) du Plan stratégique international pour 2016-2020 ;
- Une évaluation d'un partenariat local dans la réponse au cyclone Idai qui a frappé le Mozambique en mars 2019.

LIMITES

Nous devons tenir compte du fait que cette étude a considéré à la fois la société civile locale et les acteurs gouvernementaux locaux comme des « partenaires locaux », sans faire de distinction entre les deux. Il est apparu clairement au cours de nos recherches qu'ils doivent être traités séparément compte tenu de la dynamique de pouvoir existante et des différents rôles et responsabilités. Cela a été abordé par le Comité consultatif ainsi que par les acteurs locaux participant aux ateliers au Bangladesh. L'absence de différenciation entre la société civile locale et les gouvernements (ainsi qu'entre les différents types d'acteurs au sein de la société civile) peut impacter les résultats de l'enquête sur la gestion des partenariats.

Compte tenu de la petite taille de l'échantillon de l'enquête auprès des partenaires et du manque de représentation mondiale du Comité consultatif pilote, nous ne pouvons pas tirer de conclusions générales sur les expériences et les points de vue des acteurs locaux. De même, nous devrions organiser d'autres ateliers sur la mesure de la performance de la localisation dans différents pays pour en tirer des conclusions pertinentes. Étant donné que le Bangladesh a un secteur d'ONG bien développé comparé à d'autres pays, les résultats de ces ateliers ne peuvent être généralisés. Les données nous fournissent cependant quelques informations concernant la valeur ajoutée d'ACF, les réussites et les possibles défis.

Une autre limite est que cette étude a été dirigée par le personnel d'ACF travaillant dans les sièges du réseau ACF, avec seulement peu d'implication du personnel au niveau national travaillant directement avec les partenaires locaux.

Enfin, le rapport reflète le statut de l'organisation au début de 2020, ce qui signifie que les développements ou les améliorations depuis lors ne sont pas inclus dans ce rapport. Cela est dû à l'interruption du projet lorsque la pandémie de COVID-19 a frappé et au retard important dans la finalisation de ce rapport. Pour atténuer cette limite, les initiatives et les développements apparus au cours de l'année 2020 sont pris en compte dans les recommandations et les prochaines étapes.

DÉFINITION DU TERME "PARTENARIAT"

DÉFINITION ACTUELLE DU TERME « PARTENARIAT » CHEZ ACTION CONTRE LA FAIM

Avant de pouvoir discuter et convenir d'une approche commune pour collaborer avec des partenaires locaux, nous devons comprendre et nous mettre d'accord sur ce que nous considérons être un partenariat (local).

ACF n'a pas encore de définition officielle et spécifique au partenariat local, mais il existe une définition générale du partenariat (telle que donnée dans la Politique de partenariat 2011), qui est la suivante :

"Relation entre ACF-IN et une ou plusieurs organisations qui travaillent ensemble afin de réaliser un objectif défini et commun. Cette relation contribue à la réalisation de la mission d'ACF-IN qui consiste à éradiquer la faim et la malnutrition afin de sauver des vies. Cette relation se base sur des intérêts communs, est constructive et dynamique par nature et bénéficie à tout le monde : à ACF-IN, à ses partenaires et de manière plus importante aux personnes et aux communautés qu'ACF-IN sert. Elle combine les ressources, l'expérience et le savoir-faire nécessaires pour obtenir les résultats désirés ou pour régler un problème donné. En travaillant avec d'autres, ACF-IN accomplit plus que si elle avait travaillé seule."

À un certain niveau, cette définition reflète la compréhension du partenariat par le personnel (voir la section suivante), mais elle est très générale et peut être interprétée de diverses manières. Le besoin d'une définition (et d'une politique de partenariat) spécifiquement axée sur les partenariats locaux a été exprimé à de nombreuses reprises, non seulement dans l'enquête sur la gestion des partenariats, mais aussi par le Comité consultatif.

COMPRÉHENSION DU TERME "PARTENARIAT" DANS L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION

UN PARTENARIAT BILATÉRAL ET COLLABORATIF

Dans le sondage sur la gestion des partenariats, les participants ont dû fournir une définition du terme « partenariat ». La majorité d'entre eux ont décrit un partenariat bilatéral et collaboratif, en soulignant au moins un des aspects suivants:

- un travail ensemble vers un objectif commun (mentionné le plus souvent) ;
- une mise en commun, le partage ainsi que la mutualisation des ressources et de l'expertise;
- un partage des responsabilités, de la propriété et des risques ;
- des principes et valeurs tels que le respect, la confiance, l'appréciation, la transparence ;
- à long terme, stratégique.
- un soutien et apprentissage mutuels, complémentarité.

En outre, le Comité consultatif recommande d'utiliser des termes tels que « mutuel », « fonctionnel » ou « équité » au lieu d'« égal », car deux parties ne peuvent jamais être parfaitement égales.

UN PARTENARIAT UNIDIRECTIONNEL ET SOLIDAIRE

Trois répondants ont décrit un partenariat unidirectionnel de soutien, dans lequel l'OING soutient spécifiquement l'acteur local. Le partenariat bilatéral et collaboratif peut également comporter un élément de soutien, mais il est considéré comme mutuel et complémentaire. Il convient toutefois de noter que l'enquête sur la gestion des partenariats n'a pas demandé aux répondants de définir spécifiquement le partenariat local, ce qui a peut-être donné lieu à des résultats différents.

DÉFINITION DU TERME "ACTEUR LOCAL"

Pour la définition du terme « partenariat local », nous devons également nous demander ce que nous comprenons par « local ». Cela a été souligné à plusieurs reprises lors de consultations avec la société civile locale (avec le Comité consultatif ainsi qu'avec les acteurs locaux au Bangladesh). Le terme « acteur local » a en fait été remis en question par un membre du Comité consultatif, faisant valoir que seules les personnes qui agissent réellement au sein de la communauté (par exemple les femmes) doivent être considérées comme des « acteurs » plutôt que comme des organisations et des gouvernements. Il est intéressant de noter que ces termes n'ont pas été remis en question dans l'enquête sur la gestion des partenariats ni dans les consultations du PSI3 parmi le personnel d'ACF.

VUE D'ENSEMBLE DES POLITIQUES, OUTILS ET STRUCTURES ACTUELS

LA POLITIQUE DE PARTENARIAT DE 2011 D'ACTION CONTRE LA FAIM

Action contre la Faim a publié une politique de partenariat en 2011 (voir annexe 5) qui fournit une définition du terme partenariat (comme indiqué ci-dessus). Cette définition décrit pourquoi, quand et comment ACF travaille avec d'autres organisations, et comprend également les principes de partenariat et les risques à prendre en compte.

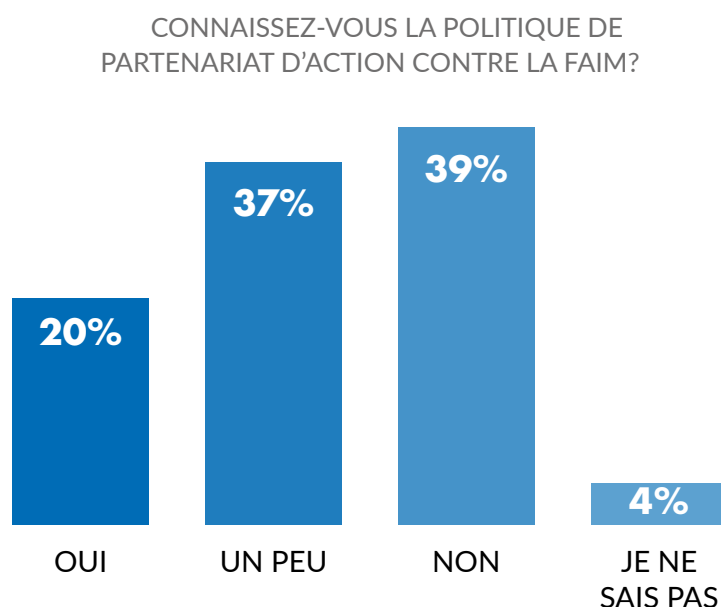
Cette politique implique que les partenariats, qu'ils soient locaux ou internationaux, peuvent et doivent prendre diverses formes, dans lesquelles ACF peut jouer différents rôles. Elle soutient que le terme « partenariat » est souvent utilisé pour décrire une « relation spécifique et en quelque sorte idéologique entre deux organisations. Cette relation d'importance stratégique se base sur une vision commune, un engagement mutuel et un sens fort de la solidarité », mais qu'il ne s'agit que d'une forme de partenariat.

Le personnel d'ACF ainsi que le Comité consultatif recommandent de préciser et de mettre à jour cette politique de partenariat, afin qu'elle reflète une "nouvelle vision" et notre positionnement sur le programme de localisation. Parmi les autres suggestions faites par le Comité consultatif et le personnel d'ACF, nous pouvons citer:

- Raccourcir la politique de partenariat (tout en la spécifiant et en développant son côté pratique) ;
- La réécrire de manière moins descendante et plus orientée vers l'extérieur ;
- L'examiner dans le cadre de consultations avec les partenaires locaux actuels ;
- Développer une stratégie de partenariat à l'échelle de l'organisation qui facilite cette politique ;
- Partager et communiquer la politique dans l'ensemble de l'organisation (pour accroître sa compréhension, son appropriation et une mise en œuvre efficace).

Ce dernier point est important, car la majorité du personnel n'est pas, ou peu, familier avec cette politique de partenariat :

FIGURE 1 : PART DU PERSONNEL D'ACTION CONTRE LA FAIM QUI CONNAÎT BIEN LA POLITIQUE DE PARTENARIAT D'ACTION CONTRE LA FAIM



DIRECTIVES DE PARTENARIAT ET BOÎTE À OUTILS D'ACTION CONTRE LA FAIM

La politique de partenariat va de pair avec les lignes directrices et la boîte à outils de partenariat d'ACF². Les outils examinés par le groupe d'étude sont listés dans l'annexe 4.

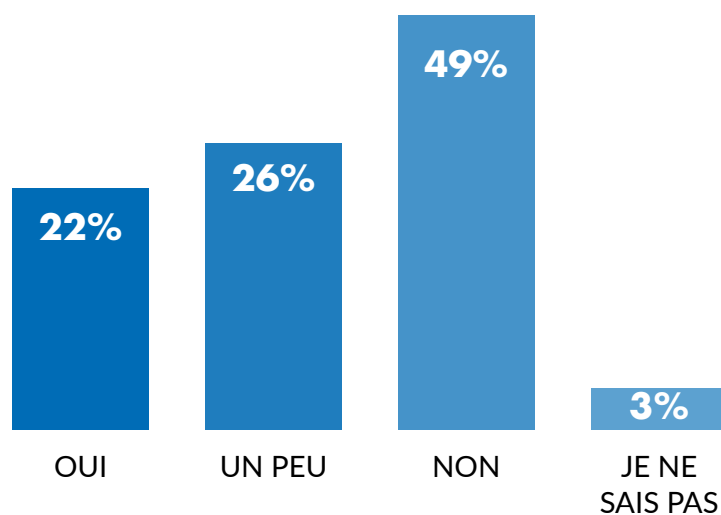
Les lignes directrices du partenariat ont été développées pour la première fois par Action contre la Faim en 2012 et mises à jour en 2019 par Action contre la Faim États-Unis (et sont sauvegardées sur la plateforme interne américaine). Elles font plus de 60 pages, bien que diverses versions plus courtes aient été développées. Les lignes directrices guident le lecteur à travers les 6 phases du cycle de gestion des partenariats, en fournissant des exemples d'outils de partenariat pouvant être utilisés pour chaque phase.

Les outils de partenariat ont initialement été développés par Action contre la Faim Espagne en 2012, mais ont été améliorés par différents sièges du réseau ACF au fil des années, de sorte que différentes versions existent maintenant au sein de l'organisation. Quelques outils (17) sont inclus dans toutes les versions de la boîte à outils. Cependant, chaque version inclut des outils supplémentaires ou ses propres versions de certains outils. Aujourd'hui, il existe plus de 100 outils dans l'ensemble de l'organisation. En 2016/17, une « boîte à outils simplifiée de la société civile » a été élaborée.

Au moment de la collecte des données, la majorité du personnel d'ACF n'était pas, ou seulement peu, familier avec la boîte à outils de partenariat:

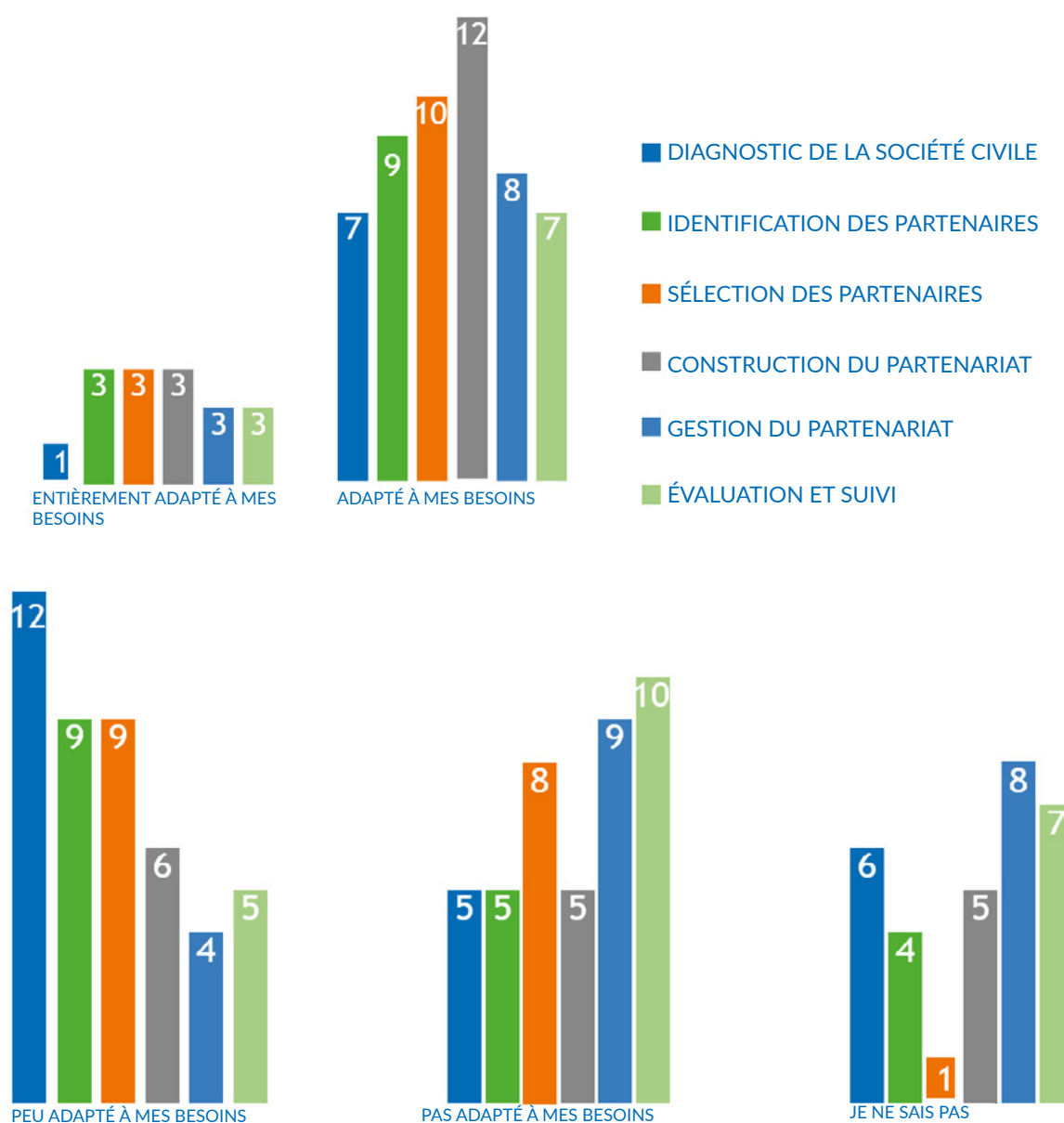
2. Mise à jour août 2022 : tous les anciens et nouveaux outils et directives, se trouvent désormais sur le site international d'ACF consacré au partenariat local et à la localisation.

FIGURE 2 : PART DU PERSONNEL D'ACTION CONTRE LA FAIM QUI CONNAÎT BIEN LA BOÎTE À OUTILS DE PARTENARIAT D'ACTION CONTRE LA FAIM



La figure 3 montre dans quelle mesure le personnel, qui connaissait bien la boîte à outils, considérait que ces outils répondaient à leurs besoins de manière adéquate. Très peu ont indiqué que certains outils sont pleinement fonctionnels.

FIGURE 3 : ÉVALUATION DES OUTILS DE PARTENARIAT D'ACTION CONTRE LA FAIM
PARMI LE PERSONNEL QUI CONNAISSAIT BIEN LA BOÎTE À OUTILS



ANALYSE DE LA BOÎTE À OUTILS

Notre groupe d'examen a évalué 78 outils de la boîte à outils du partenariat (voir annexe 4). Nous avons demandé aux examinateurs d'évaluer chaque outil sur une échelle de 0 à 5 en fonction de trois critères : exhaustivité, fonctionnalité et reproductibilité. Dans l'ensemble, 33 % des 78 outils ont été notés de 4 à 5 et pourraient donc constituer une base pour les travaux futurs sur la révision des outils de partenariat d'ACF.

Concernant la reproductibilité, 50 % des outils ont obtenu des notes entre 4 à 5. C'est le critère dont les outils ont reçu le plus de notes entre 4 à 5. Sur le plan pratique, 42 % des outils ont été notés de 4 à 5. En ce qui concerne l'exhaustivité, 31 % des outils ont été notés de 4 à 5. L'exhaustivité semble donc être une question clé à aborder lors de l'examen des outils de partenariat d'ACF, suivie de la fonctionnalité.

Les examinateurs ont souligné la nécessité que les outils liés aux aspects juridiques et financiers ainsi qu'à la sécurité et aux risques soient pilotés par des experts au sein de l'organisation. Cela permettrait de s'assurer que ces outils soient à jour, conformes et accompagnés des lignes directrices nécessaires à une utilisation appropriée par les gestionnaires de partenariat, à tous les niveaux. En outre, un processus d'autorisation et/ou de validation formalisé serait utile pour assurer un contrôle et un équilibre adéquats pour tous les outils de manière générale et plus particulièrement pour les outils juridiques, financiers, de sécurité et liés aux risques.

Les outils avec une moyenne d'entre 4 et 5 ont peu besoin d'être adaptés pour être pleinement opérationnels. Les adaptations nécessaires les plus souvent citées par les évaluateurs comprennent:

- l'ajout de parties sur les exigences des donateurs ou l'adaptabilité de l'outil aux exigences des donateurs ;
- l'ajout de lignes directrices claires sur l'utilisation de l'outil ;
- l'ajout d'un processus d'autorisation/validation dans les lignes directrices et les sections de l'outil ;
- la fusion de plusieurs outils et/ou la réorganisation des sections d'outils pour assurer l'aspect pratique et complet du processus ;
- une marge de manœuvre aux contributions des partenaires (car les outils sont actuellement trop « descendants »).

-
3. Contenu complet : l'outil couvre l'ensemble du processus auquel il est dédié (c'est-à-dire que le titre de l'outil est cohérent avec son contenu, et le contenu couvre l'ensemble du processus désigné par le titre)
 4. Clair et assez simple pour que le personnel de la mission puisse l'utiliser, applicable, répond aux besoins de la mission
 5. Peut être adapté et utilisé dans d'autres pays/contextes, conçu de manière à ce que n'importe quel pays puisse l'utiliser (soit parce qu'il est suffisamment mondial, soit parce qu'il a des composants d'adaptabilité intégrés)

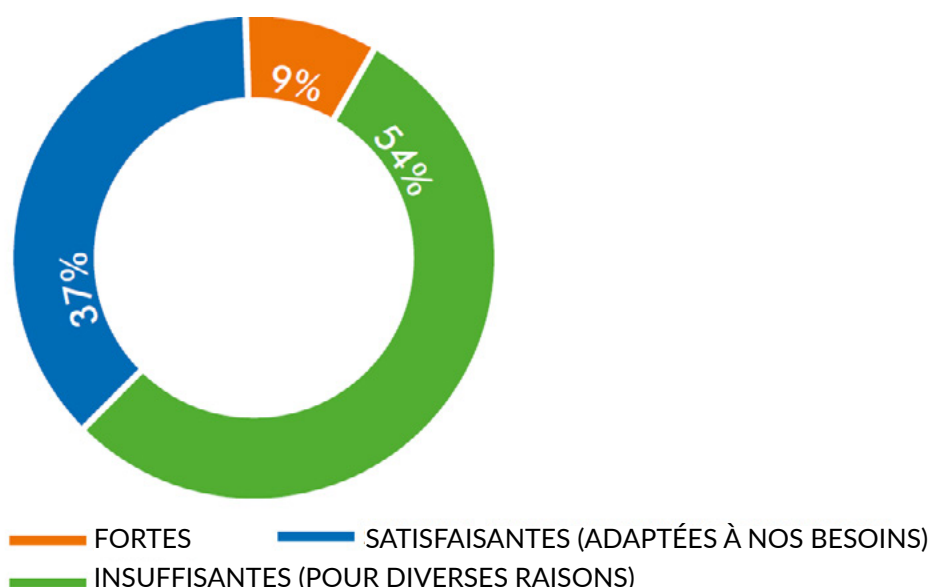
Les outils dont la note moyenne est inférieure à 3 ne sont pas opérationnels en tant que tels et nécessiteraient une révision approfondie pour le devenir. Les commentaires des examinateurs ont indiqué que ces outils sont « incomplets », « trop larges/généraux », « vides », « manquent de détails/précisions dans toutes les sections » et ne répondent donc pas aux besoins de gestion en matière de partenariats. D'autres commentaires ont mentionné le fait que les outils manquent de lignes directrices (ce qui empêche une utilisation correcte de l'outil), que le format de l'outil n'est pas adapté à son utilisation, que les outils ne sont pas spécifiquement dédiés à la gestion des partenariats ou que l'incertitude quant à la date de la dernière mise à jour de l'outil soulève des questions sur la conformité aux règles et pratiques actuelles.

STRUCTURE ACTUELLE DE GESTION DU PARTENARIAT D'ACTION CONTRE LA FAIM

Action contre la Faim s'engage directement auprès de partenaires locaux uniquement au niveau national. Les sièges du réseau d'Action contre la Faim Espagne, France et États-Unis soutiennent chacun certains bureaux pays dans la gestion de leurs partenariats locaux.

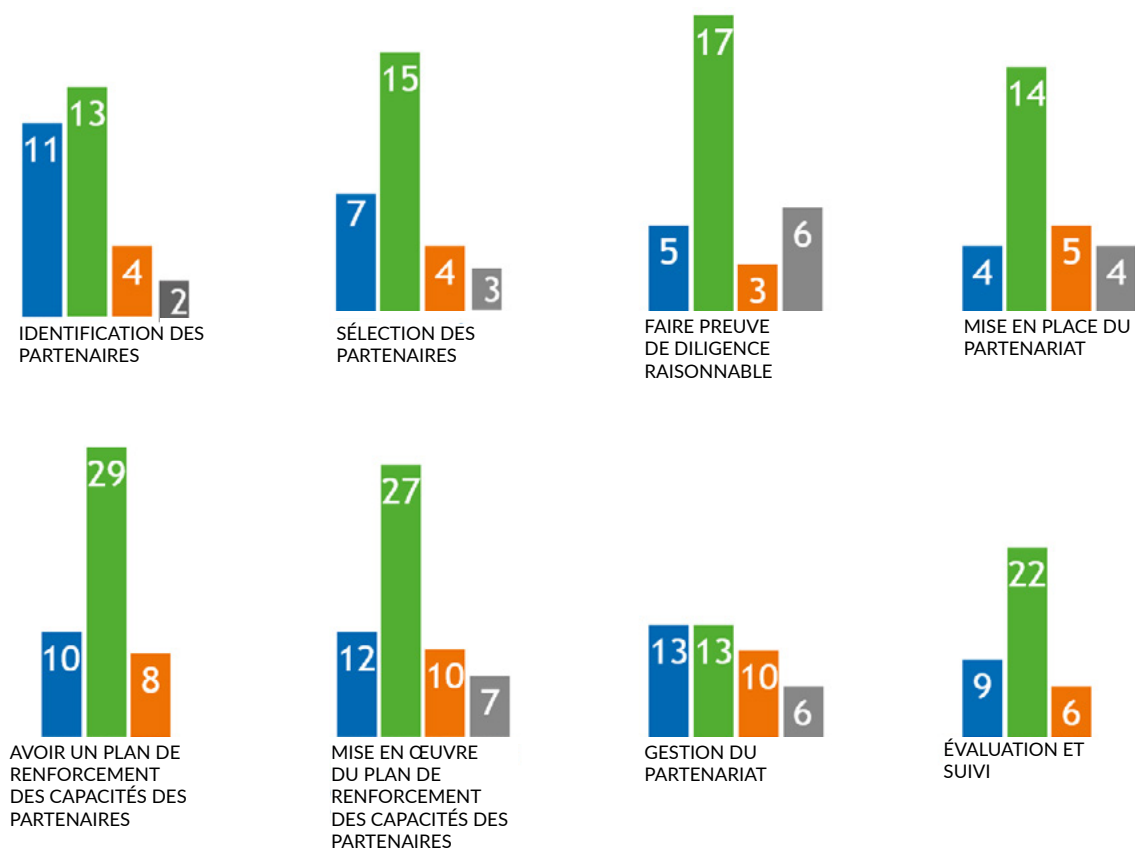
La plupart des personnes interrogées ont indiqué qu'elles n'avaient pas de poste spécifique au niveau des pays responsables des partenariats. L'enquête sur la gestion des partenariats indique que les bureaux pays n'ont pas la capacité de gérer les partenariats pour diverses raisons.

FIGURE 4 : CAPACITÉ DE GESTION DES PARTENARIATS DES BUREAUX PAYS



Les résultats montrent un manque de capacités, en particulier pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités ainsi que pour les évaluations et le suivi. Même si des évaluations de projet sont effectuées, le partenariat en soi serait rarement évalué. La principale raison du manque de compétence était le manque d'outils et d'expertise.

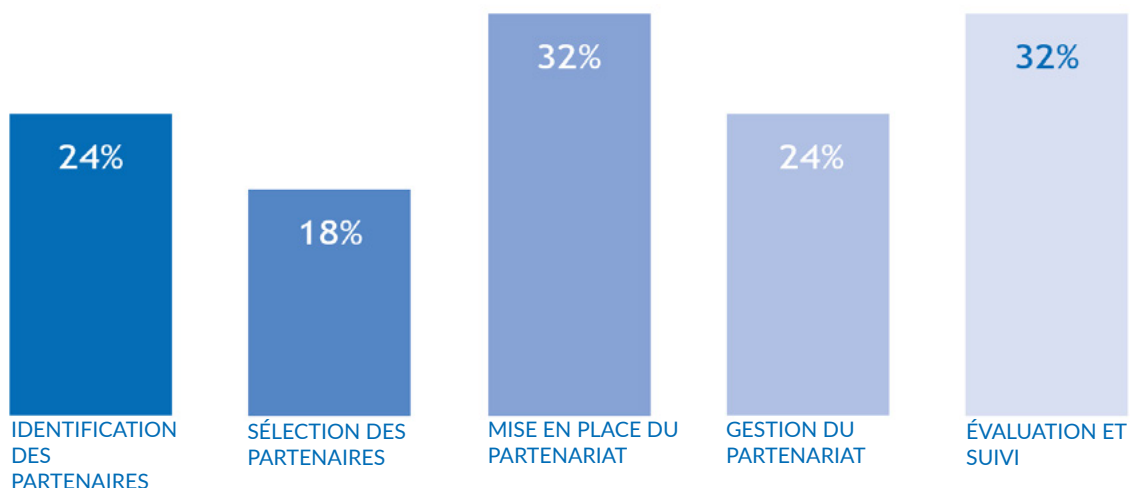
FIGURE 5 : RAISONS DU MANQUE DE CAPACITÉ DE GESTION DES PARTENARIATS



- INSUFFISANT - LA RAISON PRINCIPALE EST QUE NOUS MANQUONS DE RESSOURCES HUMAINES
- INSUFFISANT - LA RAISON PRINCIPALE EST QUE NOUS MANQUONS D'OUTILS ET D'EXPERTISE
- INSUFFISANT - LES RESPONSABILITÉS POUR MENER À BIEN CETTE OPÉRATION NE SONT PAS CLAIREMENT DÉFINIES
- INSUFFISANT - RAISON NON PRÉCISÉE

Le personnel d'ACF travaillant dans les sièges du réseau ACF (France, Espagne, États-Unis) a indiqué qu'il se sentait le mieux placé/équipé pour aider les bureaux pays à établir leur partenariat local et à évaluer et suivre les progrès.

FIGURE 6 : PHASES DANS LESQUELLES LES SIÈGES DU RÉSEAU ACF ESTIMENT ÊTRE CAPABLES D'AIDER AU NIVEAU NATIONAL



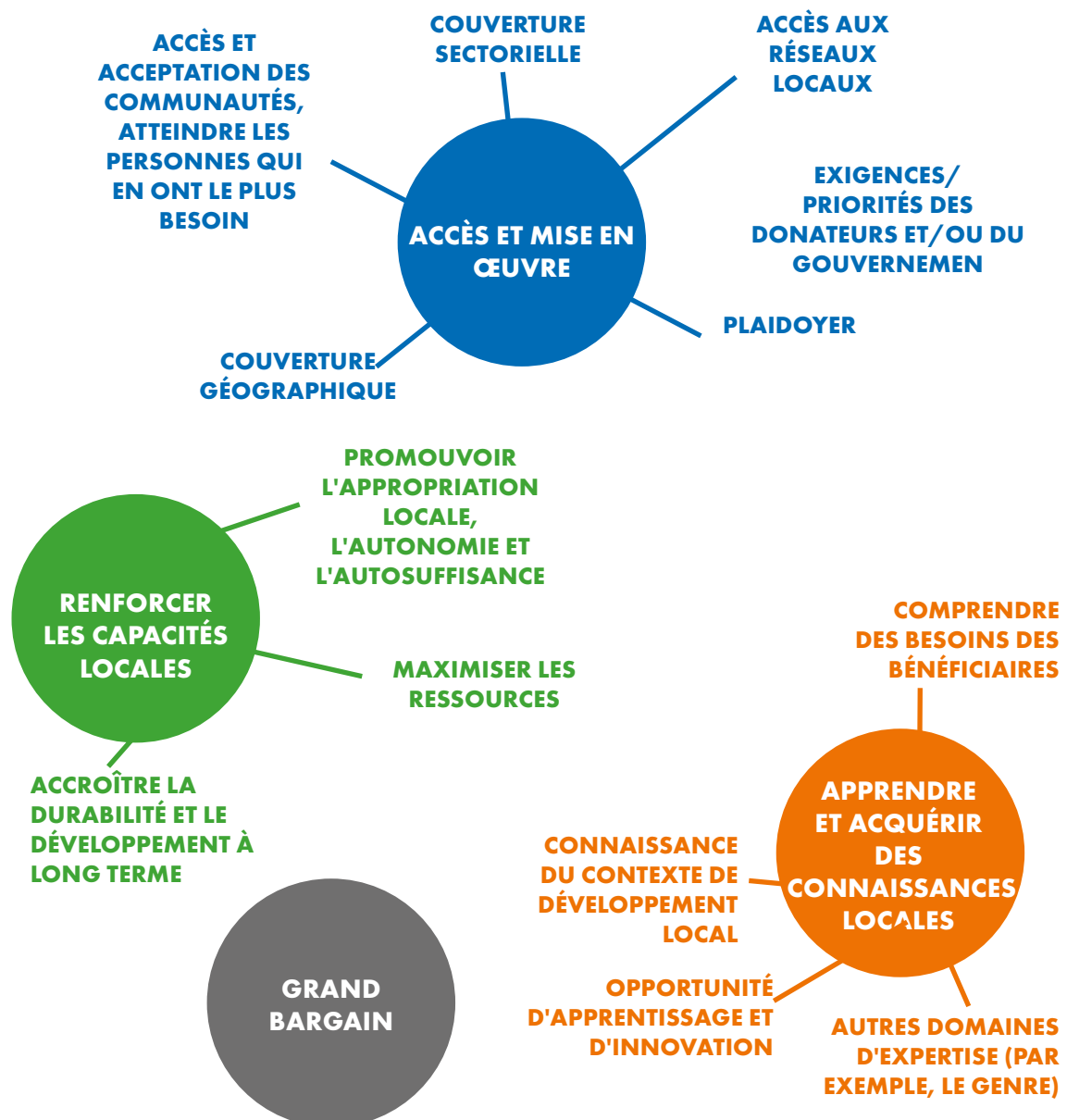
Un peu moins de la moitié des personnes interrogées (38) ont déclaré que leur bureau pays avait élaboré une stratégie de partenariat local. Cependant, il semble que certains de ces répondants aient considéré les stratégies spécifiques aux partenaires (et internationales) comme une "stratégie de partenariat local".

POURQUOI TRAVAILLER AVEC DES PARTENAIRES LOCAUX?

Les raisons pour lesquelles ACF travaille avec des partenariats locaux peuvent être classées en trois groupes:

1. Accès et mise en œuvre
2. Renforcer les capacités locales
3. Apprendre et acquérir des connaissances locales

FIGURE 7 : LES MOTIVATIONS D'ACTION CONTRE LA FAIM DE TRAVAILLER AVEC DES PARTENAIRES LOCAUX



Les raisons les plus fréquemment mentionnées dans l'enquête sur la gestion des partenariats étaient d'accroître la durabilité et le développement à long terme (mentionné 11 fois), d'augmenter la couverture géographique d'ACF (mentionné 7 fois), d'obtenir l'accès et l'acceptation des communautés (mentionné 7 fois) ainsi que de répondre aux exigences des donateurs et/ou du gouvernement (mentionné 7 fois).

Alors que les réponses à l'enquête sur la gestion des partenariats indiquent les raisons actuelles pour lesquelles ACF travaille avec des partenaires locaux, la recherche et les consultations du PSI3 mettent plutôt en avant ce que le personnel et les partenaires d'ACF pensent être la raison principale de travailler en partenariat local: le renforcement des capacités pour promouvoir la durabilité et l'appropriation.

ACF n'est pas encore signataire du Grand Bargain, mais ce dernier a été mentionné une fois comme une raison de partenariat avec des acteurs locaux. Devenir signataire pourrait être l'une des prochaines étapes clés.

SOUTIEN MUTUEL

Il est à noter que la majorité des répondants au sondage sur la gestion des partenariats ont décrit une relation bilatérale, dans laquelle les deux parties se soutiennent et apprennent l'un de l'autre. Cependant, les raisons actuelles de travailler avec des partenaires n'évoquent que brièvement cet aspect.

Au cours de nos consultations en revanche, cette question a été plus souvent soulevée. Par exemple, certains y voient une opportunité de développer les connaissances d'ACF dans des domaines dans lesquels ils ne sont pas experts (le genre, par exemple). D'autres y voient l'opportunité de renforcer le travail de plaidoyer de l'organisation, par exemple à travers des organisations dirigées par des femmes. L'évaluation de la réponse d'ACF au cyclone Idai au Mozambique montre également que les connaissances contextuelles et la capacité programmatique du partenaire local autour de l'eau, l'assainissement et l'hygiène ont été considérées comme l'une des principales raisons du partenariat. Dans nos discussions avec les acteurs locaux au Bangladesh, la valeur des connaissances et de l'expertise locales a également joué un rôle important. Lorsque nous avons discuté de ce que signifie pour eux le travail en partenariat, les termes suivants sont revenus à plusieurs reprises : connaissances locales ou « autochtones », participation locale et approche ascendante. De même, le Comité consultatif souligne la nécessité de veiller à ce qu'il y ait suffisamment d'apprentissage partagé et à ce que le renforcement des capacités soit mutuel, progressif et adapté.

D'autre part, l'approche et la politique de partenariat d'ACF ont été critiquées pour être trop « tournées vers elles-mêmes » et trop focalisées sur le renforcement de ses propres capacités plutôt que sur les capacités locales. L'orientation de l'aide reste donc une question à aborder plus en détail, tout comme la question de savoir ce que nous entendons par "renforcement des capacités".

UN MOYEN D'ATTEINDRE UNE FIN OU UN MOYEN EN SOI?

Les motivations profondes pour lesquelles ACF travaille en partenariat local restent incertaines. S'agit-il d'accroître l'impact et la portée de l'organisation ? Ou le travail en partenariat local est-il finalement motivé par une obligation éthique et avec comme objectif final de « disparaître un jour » ? Cela a été mentionné dans les consultations du PSI3 ainsi que dans l'enquête sur la gestion des partenariats. Un répondant a critiqué la politique de

partenariat comme étant « comme un moyen d'atteindre une fin ». L'un des membres du Comité consultatif, quant à lui, a souligné qu'un partenariat local devrait être un « moyen d'atteindre une fin », ce qui implique qu'il ne devrait pas simplement être un moyen de remplir certaines obligations ou de cocher certaines cases. C'est une question qui reste ouverte à la discussion, ce qui pourrait également façonner davantage le positionnement d'ACF sur la question de localisation.

LA VALEUR AJOUTÉE D'ACTION CONTRE LA FAIM

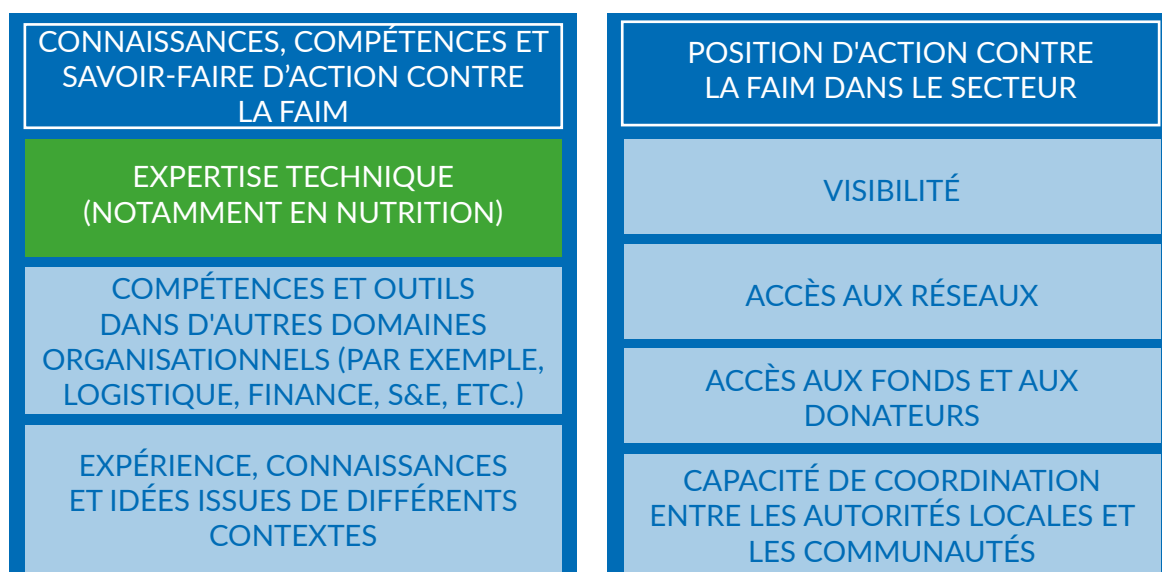
La valeur ajoutée d'ACF, ce qu'elle est actuellement et ce qu'elle pourrait être à l'avenir, a été l'un des principaux points de discussion au sein des consultations du PSI3. L'enquête auprès des partenaires illustre également la valeur ajoutée de l'organisation.

Il faut cependant tenir compte du fait que la « valeur ajoutée » est parfois exprimée en termes de valeur ajoutée de l'organisation dans le secteur et parfois comme valeur ajoutée de l'organisation en tant que partenaire des acteurs locaux. Il se peut que ces deux aspects soient identiques, mais pas nécessairement.

Dans cette optique, la valeur ajoutée d'ACF (du point de vue du personnel d'ACF ainsi que de la société civile locale) peut être classée en deux domaines :

1. Connaissances, expertise et compétences (qui peuvent ou non être transférées aux acteurs locaux) ;
2. Le positionnement d'ACF dans le secteur (qui est particulièrement utile aux acteurs locaux).

FIGURE 8 : VALEUR AJOUTÉE D'ACTION CONTRE LA FAIM EN TANT QUE PARTENAIRE



L'EXPERTISE TECHNIQUE D'ACTION CONTRE LA FAIM

L'expertise technique d'ACF (en particulier dans le secteur de la nutrition) est considérée comme une valeur ajoutée forte, voire la plus forte, à la fois pour le secteur dans son ensemble et particulièrement pour la société civile locale. Cela apparaît clairement dans l'enquête distribuée auprès du personnel pour façonner le PSI3 ainsi que pendant les consultations du PSI3. L'expertise technique est l'élément qui est mentionné le plus souvent à la question de savoir quelle est la valeur ajoutée d'ACF. L'expertise technique a également été souvent mentionnée lors d'entretiens avec des parties prenantes externes (y compris des partenaires locaux).

L'expertise technique a été surnommée « l'ADN » de l'organisation. On fait valoir que cette expertise a également le potentiel de transformer l'organisation, dans le sens où elle aidera l'organisation à s'adapter à l'évolution du contexte humanitaire, en « priorisant davantage nos connaissances » et en les transférant aux acteurs locaux. Grâce à cela, la valeur ajoutée d'ACF en tant qu'organisation humanitaire devient une valeur ajoutée en tant que partenaire.

TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Les résultats de l'enquête du PSI3 auprès du personnel montrent que la capacité de transfert de connaissances est perçue comme relativement faible, mais qu'elle mérite d'être renforcée. Cela indique que le personnel considère l'expertise technique de l'organisation comme une valeur ajoutée pour le secteur en général, mais pas nécessairement pour un partenaire local, car elle n'est que très rarement transférée. Les partenaires interrogés pour façonner le PSI3 ont cité la « capacité de l'organisation à transférer des connaissances » plus souvent que le personnel d'ACF.

Les résultats de l'enquête auprès des partenaires et l'évaluation de la réponse d'ACF au cyclone Idai au Mozambique montrent que le transfert de connaissances va au-delà de l'expertise technique et concerne également des domaines tels que la logistique, la finance, le suivi et l'évaluation, la conformité, etc. Il est important d'avoir un point focal pour ces domaines spécifiques, travaillant directement avec le point focal des organisations partenaires. Les partenaires ont également mentionné qu'ils avaient acquis des connaissances dans d'autres contextes, pays et cultures grâce à l'expérience d'ACF à travers le monde.

POSITIONNEMENT D'ACTION CONTRE LA FAIM DANS LE SECTEUR

La position d'ACF dans le secteur, une organisation considérée comme experte et capable de porter un plaidoyer, est également considérée comme particulièrement précieuse parmi les acteurs locaux. La capacité d'amplifier les voix de la société civile locale et de « mettre en lumière les communautés » a été évoquée à plusieurs reprises par le Comité consultatif lors de la discussion sur le rôle d'ACF en tant que partenaire. Grâce à la visibilité de l'organisation, à son impact étendu et à son réseau international, les acteurs locaux peuvent accéder à plus de fonds ou renforcer leur propre visibilité et leur travail de plaidoyer. Les ONG locales ont également souligné qu'ACF pourrait faciliter la communication entre les autorités locales et les communautés. Le Comité consultatif recommande aux organisations internationales d'amplifier la voix et les intérêts des partenaires dans leurs conversations avec les donateurs et d'autres.

La valeur de la position d'ACF dans le secteur est également illustrée dans les résultats de l'enquête auprès des partenaires:

GRÁFICO 9: RAZONES PARA DECIDIR ASOCIARSE CON ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

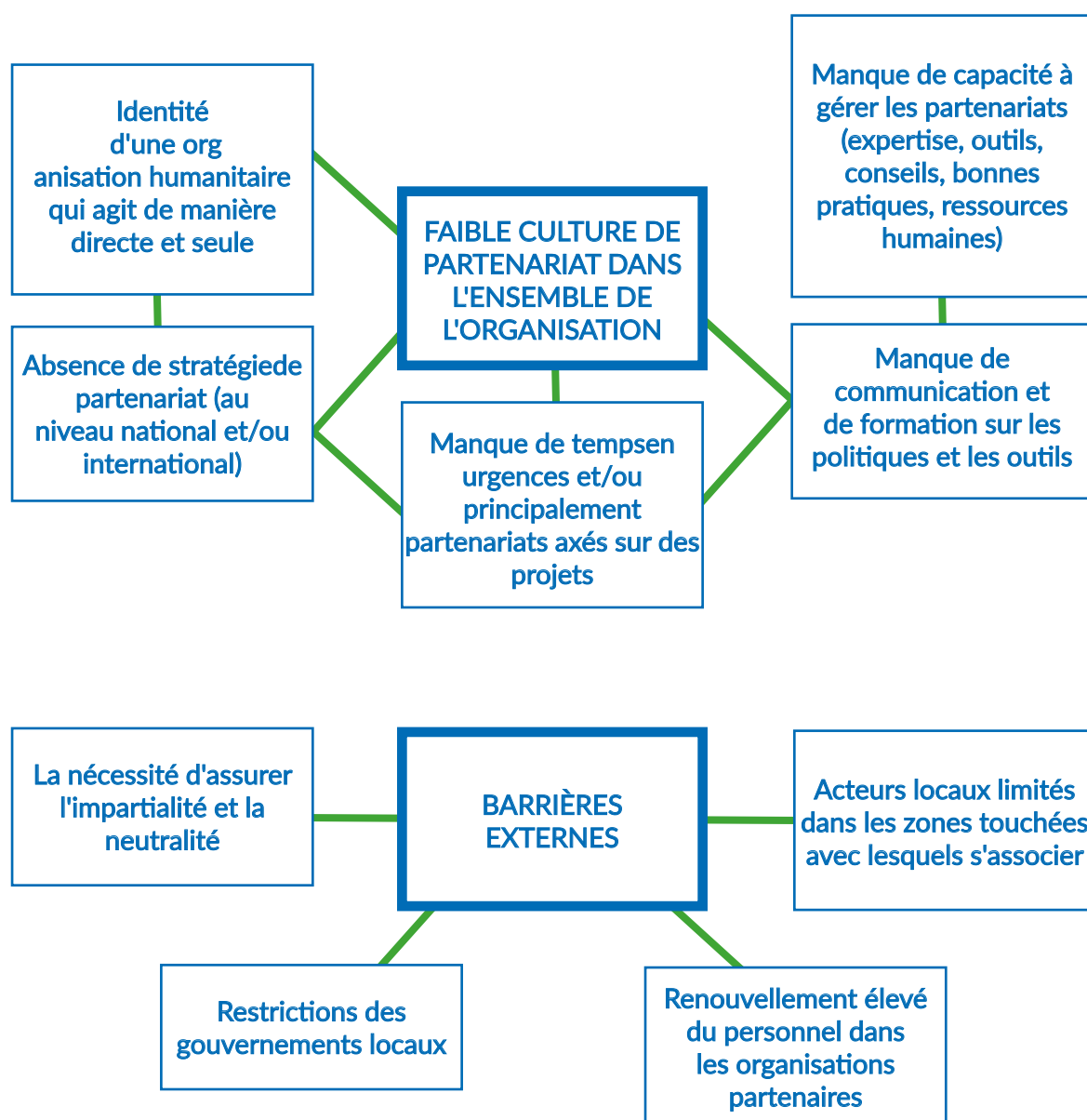


Sept des neuf partenaires qui ont répondu à l'enquête auprès des partenaires ont indiqué que la valeur ajoutée d'ACF est « meilleure » ou « bien meilleure » que celle des autres organisations.

DÉFIS ET OBSTACLES AU TRAVAIL DANS LE CADRE DE PARTENARIATS LOCAUX

DÉFIS ET OBSTACLES RENCONTRÉS PAR ACTION CONTRE LA FAIM

FIGURE 10 : OBSTACLES INTERNES ET EXTERNES RENCONTRÉS PAR ACTION CONTRE LA FAIM



Les obstacles et les défis mentionnés par le personnel d'ACF étaient principalement internes, au sein de l'organisation et sous leur contrôle. Seuls deux répondants (du Nigéria et de Syrie) ont mentionné des obstacles externes au partenariat avec des acteurs locaux qui sont hors de leur contrôle : les restrictions imposées par les gouvernements locaux aux OING de s'associer à des acteurs locaux, un nombre d'acteurs restreints avec lesquels s'associer dans les zones touchées par les conflits et certains contextes qui créent le besoin d'assurer l'impartialité et la neutralité de la réponse. Ce dernier point (l'impartialité et la neutralité) est cependant controversé et le Comité consultatif a conseillé de l'examiner plus en profondeur. Bien que les obstacles internes aient été au centre de ces discussions, les obstacles externes peuvent parfois être le principal problème.

Pour la plupart du personnel, ACF reste une **ORGANISATION HUMANITAIRE** plutôt qu'une organisation de développement. La mise en œuvre directe et la réponse aux urgences semblent être pour l'organisation une façon profondément enracinée de travailler. Cela a été mentionné six fois dans l'enquête sur la gestion des partenariats. Quelques répondants ont souligné que dans les contextes d'urgence (des circonstances dans lesquelles les organisations humanitaires travaillent généralement), il y a un **MANQUE DE TEMPS** pour identifier et coordonner avec les partenaires.

ACF manque encore de partenariats à long terme et d'un réseau de partenaires locaux existants avec lesquels travailler en cas de crise, ce qui permettrait à ACF de réagir plus rapidement. ACF a également reconnu qu'elle doit commencer à se concentrer davantage sur la prévention, au-delà des situations d'urgence et à s'attaquer aux causes principales de la faim. Cela a été un point de discussion clé pour le PSI3.

Cela explique également l'accent limité mis jusqu'à présent sur l'élaboration d'une **STRATÉGIE DE PARTENARIAT** et sur la **CONSÉCRATION DES CAPACITÉS ET LE RENFORCEMENT DE L'EXPERTISE** en matière de partenariat (comme illustré dans la section V). Bien qu'il existe des politiques, des stratégies, des orientations et des outils, ils manquent d'appropriation et ne sont **PAS PARTAGÉS OU COMMUNIQUÉS DE MANIÈRE EFFICACE** (comme illustré dans la section V). Les résultats de l'enquête sur la gestion des partenariats montrent que la politique de partenariat et la boîte à outils, sans parler des mises à jour ou des révisions, ne sont pas partagées et communiquées de manière efficace dans l'ensemble de l'organisation et n'atteignent pas le niveau national. Même si c'est le cas, il semble y avoir un manque de compréhension ainsi que diverses façons de les interpréter et de les mettre en œuvre. Le personnel a suggéré d'offrir une formation et d'inclure la politique de partenariat dans un « programme d'orientation à l'intention des nouveaux employés » pour s'assurer que ces connaissances et cette compréhension soient maintenues malgré le **ROULEMENT ÉLEVÉ DU PERSONNEL**. Lors du recrutement des directeurs de pays, il a également été suggéré de tenir compte de leur positionnement en matière de partenariat et de localisation.

Le principal obstacle est la faible **"CULTURE DU PARTENARIAT"** de l'organisation, qui est façonnée par les obstacles mentionnés ci-dessus, mais qui empêche à la fois de les surmonter. Une forte culture de partenariat se caractérise par un personnel qui valorise et promeut activement les partenariats locaux ainsi que les structures organisationnelles, les politiques et les pratiques à tous les niveaux dans chaque service qui permettent et favorisent le travail dans des partenariats locaux. L'importance de promouvoir une culture de partenariat a été un point de discussion clé avec le Comité consultatif. La question est de savoir où (à quel niveau ou dans quelles pratiques) ce changement devrait ou pourrait être initié.

DÉFIS RENCONTRÉS PAR LA SOCIÉTÉ CIVILE LOCALE

Lors de nos consultations avec les acteurs locaux (au Bangladesh ainsi qu'avec le Comité consultatif), il est devenu évident que les organisations locales sont souvent confrontées à **L'APPROCHE RIGIDE QU'À ACTION CONTRE LA FAIM DANS LA CRÉATION ET LA GESTION DES PARTENARIATS**. Il existe une grande quantité de formalités administratives et d'exigences de conformité qui nécessitent des documents et des politiques que les acteurs locaux ne peuvent pas toujours fournir. Plusieurs OING utilisent différentes versions du même outil, dupliquant ainsi le travail des acteurs locaux. Les processus prennent donc beaucoup de temps, créant ainsi un obstacle dans les contextes d'urgence.

Les **DIFFÉRENCES CULTURELLES** entre les organisations du Nord et du Sud ne sont pas prises en compte. Il semble que les organisations internationales (du nord) imposent généralement leurs pratiques aux organisations locales (du sud).

Un autre défi mentionné est le **MANQUE DE POUVOIR DE DÉCISION** parmi les acteurs locaux dans les partenariats avec les OING. Une membre d'une ONG locale a déclaré qu'elle avait eu « deux types d'expériences : être partenaire et diriger un partenariat ». Dans la plupart des cas, le projet a déjà été conçu par l'OING. Les résultats de l'enquête auprès des partenaires montrent que certains partenaires se sentent désengagés dans l'élaboration de la stratégie d'ACF sur le terrain : leurs avis et leurs conseils ne sont pas pris en compte et ils se sentent incapables d'exprimer leurs désaccords.

Certains répondants ont également déclaré que leur indépendance n'est pas encouragée par ACF, par exemple en menant des activités de suivi et d'évaluation ou en adaptant leurs activités aux enseignements tirés. Le manque de transparence financière a également été mentionné comme un défi. De même, le Comité consultatif recommande d'impliquer le partenaire à chaque étape, y compris dans les processus décisionnels. Le partenaire doit avoir une voix claire, y compris dans l'élaboration du projet et la passation de marchés.

Un autre obstacle est le manque d'engagement envers le partenariat lui-même en termes de **RÉFLEXIONS, DE SUIVIS ET D'ÉVALUATION**. Les acteurs locaux au Bangladesh ont déclaré que c'est toujours le projet qui fait l'objet d'une évaluation, mais jamais le partenariat et la coopération en soi. L'une des principales recommandations du Comité consultatif a été d'introduire un mécanisme de rétroaction bidirectionnelle.

L'ABSENCE DE VISION À LONG TERME des OING envers les partenariats et la culture de partenariat axée sur les projets a été évoquée à plusieurs reprises. Le Comité consultatif a recommandé de s'appuyer sur les partenariats fondés sur des projets qui ont bien fonctionné et d'en profiter pour établir des partenariats à long terme.

Les résultats de l'enquête auprès des partenaires confirment également qu'ACF manque d'une vision à long terme. Cependant, certaines ONG locales ont déclaré que même s'il existait des opportunités de partenariats stratégiques à long terme, elles **MANQUAIENT DE CAPACITÉS OU DE FONDS** pour les maintenir.

Les partenaires ont également communiqué, concernant une mission d'ACF, que les processus logistiques dans les situations d'urgence sont trop lents pour qu'ils puissent coopérer avec ACF. Enfin, un obstacle pour les OING et les acteurs locaux semble être les **"PERCEPTIONS NÉGATIVES"** que chacun peut avoir les uns des autres et le manque d' "investissement sérieux" dans les acteurs locaux.

REGARD VERS L'AVENIR

PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

Sur la base des conclusions présentées dans ce rapport et des discussions de suivi tenues en 2020-2021, nous avons formulé les principales recommandations suivantes:

ÉLABORER ET METTRE À JOUR DES DOCUMENTS CLÉS:

- Élaborer une définition du partenariat local qui soit validée et applicable dans l'ensemble de l'organisation (en tenant compte de l'utilisation de certains termes, tels qu' « acteur », « local » ou « partenaire » et en différenciant les acteurs de la société civile locale et des gouvernements locaux).
- Développer une politique internationale de partenariat local qui communique clairement la motivation principale d'ACF à travailler avec des partenaires locaux et le rôle qu'elle doit jouer en tant que partenaire et ainsi positionner plus clairement l'organisation dans le programme de localisation. Bien que cette politique détermine l'approche globale et commune d'ACF en tant qu'organisation internationale, chaque bureau membre et bureau pays peut développer davantage cette approche en fonction du contexte dans lequel il se trouve. Éventuellement développer cette politique en coopération avec les partenaires locaux actuels.
- Élaborer une stratégie et un plan d'action internationaux de partenariat local.
- Tout en développant ce qui précède, s'assurer que ceux-ci soient conformes à l'approche globale de localisation d'ACF et s'inscrivent dans le programme de localisation plus large d'ACF. S'assurer également que ce qui précède est conforme à la version finale du PSI3 qui stipule qu'ACF doit « agir comme un amplificateur de la voix et de l'agence des individus et des communautés » et « utiliser [sa] portée mondiale pour agir comme un catalyseur de changement, en donnant aux acteurs locaux et régionaux les moyens d'amplifier leur impact et en sensibilisant aux mouvements et alliés qui partagent nos objectifs de lutte contre la faim».

METTRE À JOUR LA BOÎTE À OUTILS DU PARTENARIAT:

- Revoir les lignes directrices sur le partenariat et les adapter à la nouvelle politique de partenariat local.
- Améliorer et adapter les outils de partenariat aux besoins actuels des bureaux pays d'ACF, en tenant compte du Protocole de gestion des partenaires élaboré et lancé à la mi-2020.
- Tout en développant ce qui précède, prendre en compte les défis auxquels sont confrontés les acteurs locaux (en assouplissant les procédures rigides, en simplifiant autant que possible les outils, en renforçant les compétences culturelles, en fournissant une vision de partenariat à long terme, en partageant le pouvoir de décision et les risques, etc.). De plus, tenir compte des opportunités qu'ils représentent, de la force et de l'expertise qu'ils apportent.

AMÉLIORER LA STRUCTURE DE GESTION DU PARTENARIAT D'ACTION CONTRE LA FAIM:

- Communiquer la nouvelle politique et offrir des formations sur le partenariat local. Élaborer un module de formation à cette fin. Organiser systématiquement des briefings

de partenariat pour les nouveaux collaborateurs avant leur déploiement. sesiones informativas sobre partenariat para el personal nuevo antes de su despliegue.

- Clarifier et définir les rôles et les responsabilités entre les sièges du réseau ACF et les bureaux pays.
- Consacrer des ressources à la gestion des partenariats au niveau des pays.
- Encourager les bureaux pays à mettre en place un service de partenariat ou à introduire au moins un poste dédié au partenariat.
- Renforcer et appliquer la nouvelle politique de partenariat local, en particulier au niveau des pays, et encourager les bureaux pays à préciser cette politique en fonction de leur contexte.

RENFORCER LA GESTION DES CONNAISSANCES:

- Partager une boîte à outils, des lignes directrices et une politique communes à l'ensemble de l'organisation. Différentes versions pour différents contextes (pays, type de partenaire local, niveau d'urgence, etc.) seront nécessaires, mais cela doit être clair. Les mises à jour et les ajouts doivent être communiqués et suivis.
- Accroître la surveillance en transférant toutes les « connaissances » vers la page Global No Hunger Forum dédiée aux partenariats et en veillant à ce qu'elles soient activement utilisées par tous (<https://nohungerforum.sharepoint.com/img/partnership/SitePages/Home.aspx>). Cela nécessitera une personne/équipe dédiée pour s'approprier et s'assurer que la page reste utile et à jour. Le processus de téléchargement d'outils et de documentation supplémentaires devrait également être discuté, tout comme la possibilité de noter les nouveaux outils avant qu'ils ne soient téléchargés.
- Saisir et partager les apprentissages et les bonnes pratiques.
- Tenir compte de l'accessibilité et de la sensibilité culturelle de tous les outils et plateformes.
- Établir des processus qui assurent l'apprentissage (mutuel) au sein du partenariat et permettent à ACF d'identifier/mesurer cet apprentissage. Cela permettra à ACF de mieux démontrer les effets du partenariat et sa valeur ajoutée.

S'APPUYER SUR LES PARTENARIATS ACTUELS D'ACTION CONTRE LA FAIM:

- S'appuyer sur les bonnes pratiques d'ACF (par exemple le projet Right2Grow ou la réponse d'Action contre la Faim Liban à l'explosion à Beyrouth).
- Développer un mécanisme de rétroaction bidirectionnel pour encourager notre redevabilité, mais aussi pour évaluer et apprendre des partenariats existants.
- Accepter l'échec et ne pas rejeter l'ensemble du modèle de partenariat.
- S'appuyer sur les partenariats fondés sur des projets qui ont bien fonctionné et les transformer en partenariats à long terme. Trouver un moyen de présenter ces exemples pour l'apprentissage.

CONSTRUIRE UNE CULTURE DE PARTENARIAT LOCAL:

À long terme, ACF doit construire et maintenir une culture de partenariat local. Dès que nous avons clairement déterminé ce que la localisation signifie pour ACF et comment notre approche de partenariat local s'inscrit dans notre programme de localisation plus large, nous devons communiquer et intégrer cela dans nos stratégies. Nous devons incorporer ces connaissances et ces approches dans toutes les parties et à tous les niveaux de l'organisation. Devenir signataire du Grand Bargain pourrait être une première étape.

PROCHAINES ÉTAPES

Le présent rapport clôt la deuxième phase du Projet de partenariat local. Les termes de référence de la phase trois seront bientôt finalisés avec des ressources humaines dédiées. Les activités suivantes seront incluses dans la troisième phase:

1. TENIR UNE SÉANCE DE DISCUSSION AVEC LES OBJECTIFS SUIVANTS:

- Clarifier ce que la localisation signifie pour ACF (qui peut lancer des activités/projets distincts autour de la localisation en dehors de la compétence du Projet de partenariat local). Une compréhension commune de la localisation d'ACF à ce stade est nécessaire pour faciliter les activités de la troisième phase du Projet de partenariat local.
- Convenir de la motivation qu'a ACF de travailler avec des partenaires locaux et du rôle qu'elle devrait jouer en tant que partenaire conforme à l'approche globale d'ACF en matière de localisation.
- La discussion aura lieu entre les membres du GTPL. Les résultats de la discussion seront communiqués à l'IMG Opé pour approbation. L'objectif n'est pas d'élaborer des politiques officielles, mais de s'assurer que la troisième phase du projet est conforme à la compréhension de l'organisation en matière de localisation.

2. FORMALISER LE COMITÉ CONSULTATIF SUR LE PARTENARIAT LOCAL ET LA LOCALISATION (qui a été mis à l'essai en février 2020) : ACF prévoit de rencontrer ce Comité sur une base annuelle et d'organiser des réunions en ligne de six mois pour examiner les politiques et les outils, mettre en évidence les bonnes pratiques et encourager notre redevabilité quant aux progrès réalisés par rapport à notre politique et à notre plan d'action de partenariat local. Le nouveau Comité consultatif sera représentatif à l'échelle mondiale et composé de partenaires locaux actuels qui sont des experts dans le domaine thématique d'ACF ou dans la localisation/partenariat.

3. ÉLABORER UNE DÉFINITION, UNE POLITIQUE, UNE STRATÉGIE ET UN PLAN D'ACTION DE PARTENARIAT LOCAL (par l'intermédiaire d'un sous-groupe de travail spécialisé).

4. VISER LA BOÎTE À OUTILS DU PARTENARIAT (par l'intermédiaire d'un sous-groupe de travail spécialisé): les outils actuels seront améliorés et adaptés en fonction des commentaires et des suggestions formulés par les examinateurs, dans le but de mettre au point une nouvelle boîte à outils du partenariat complète, pratique et reproductible. Le protocole d'Action contre la Faim Espagne et ses procédures de révision feront partie de ce processus. Le GTPL travaillera en étroite collaboration avec le groupe de gestion des risques à cette fin.

5. COLLABORER DAVANTAGE AVEC LE RÉSEAU NEAR comme moyen d'apprendre des partenariats existants, d'obtenir de meilleures connaissances sur la localisation et notre contribution en tant que partenaire, et de recevoir un soutien.

6. CONSTRUIRE UNE PLATEFORME DE COMMUNICATION dédiée à l'apprentissage autour d'un partenariat local.

ANNEXES

1. [Action Against Hunger Partnership Management Survey for country staff \(en anglais seulement\)](#)
2. [Partner Survey \(en anglais seulement\)](#)
3. [Detailed findings from the Partnership Management Survey \(en anglais seulement\)](#)
4. [Tool review results \(en anglais seulement\)](#)
5. [Politique de partenariat & relations inter-organisationnelles \(ACF, 2011\)](#)
6. [Cadre de la mesure de la performance de la localisation \(NEAR, 2020\)](#)