



Approuvé par l'Équipe de Direction Stratégique de la
Qualité et de l'Impact des Programmes de CARE
International (PQI SLT)

PARTENARIAT CHEZ CARE

Janvier 2021



Résumé analytique

Le partenariat est au cœur de la vision et de la mission globales de CARE. Nous visons à être un partenaire de choix pour les gouvernements, les organisations de la société civile, les mouvements sociaux, le secteur privé et les donateurs qui recherchent des solutions à long terme pour lutter contre la pauvreté et l'injustice sociale. En partenariat, nous pouvons accomplir plus collectivement, avoir un plus grand impact et le faire de manière inclusive, efficace et durable.

De plus, il y a une discussion en cours dans notre secteur sur la localisation, la décolonisation et la lutte contre le racisme. La pandémie mondiale a mis en évidence de profondes inégalités et injustices dans nos sociétés et fait apparaître le fait que celles-ci sont également présentes dans nos organisations et nos structures. Cela nous met plus que jamais au défi de faire face aux inégalités structurelles profondément enracinées, au racisme et aux déséquilibres de pouvoir ancrés dans nos méthodes de travail en tant qu'acteurs du développement international et de l'action humanitaire. L'appel au changement n'a jamais été aussi fort et CARE doit être prêt à associer les mots à l'action et à un changement significatif.

CARE a démontré un engagement fort et cohérent envers les partenariats et s'est montré prêt à s'adapter pour devenir un partenaire de choix. Dans le même temps, nous devons accélérer notre capacité à nous adapter et à agir différemment. Nous devons faire plus pour clarifier notre définition et transformer notre discours et nos processus en matière de partenariat, en particulier si nous voulons nous engager dans et avec les mouvements sociaux. Nous devons également concrétiser notre engagement de partenariat dans des contextes humanitaires pour garantir une action opportune, de qualité et responsable.

DÉFINITION DU PARTENARIAT :

Au cœur de tous les partenariats pour CARE se trouve notre objectif de lutte contre la pauvreté et l'injustice sociale (en particulier l'inégalité entre les sexes et les dynamiques de pouvoir inégales). Les partenariats sont des relations intentionnelles, basées sur la confiance mutuelle, l'égalité et l'apprentissage, avec une vision partagée, une redevabilité claire pour toutes les parties, et qui engagent les forces complémentaires des acteurs impliqués pour collaborer sur des objectifs, défis ou opportunités spécifiques de manière à obtenir un impact plus important que celui qu'ils pourraient obtenir seuls.

PRINCIPES DU PARTENARIAT

L'un des principes de programmation globale de CARE est que nous travaillons avec d'autres pour maximiser l'impact de nos programmes, en construisant des alliances et des partenariats avec ceux qui offrent des approches complémentaires, sont capables d'adopter des approches de programmation efficaces à plus grande échelle et / ou qui ont la responsabilité de respecter les droits et réduire la pauvreté grâce à un changement de politique et à sa mise en œuvre. Nous nous engageons à travailler de manière à soutenir et à renforcer, et non à remplacer, les capacités existantes.

CARE adhère également aux principes humanitaires d'impartialité, de neutralité, d'humanité et d'indépendance opérationnelle dans nos partenariats.

CARE reconnaît le rôle important que joue la société civile dans la mobilisation des citoyens, la responsabilisation des gouvernements et l'identification de nouvelles solutions à la pauvreté et à l'injustice. CARE s'engage avec diverses organisations dans une variété de relations, formelles et informelles et dans des relations bilatérales et multipartites. Ce faisant, CARE doit de plus en plus agir en tant que rassembleur, connecteur et soutien de la société civile dans toute sa diversité.

Dans les relations de CARE avec les partenaires, nous ne faisons pas de discrimination, nous acceptons l'interdépendance et favorisons la complémentarité. Nous construisons la confiance et la transparence et fondons nos relations sur une vision, des objectifs, des valeurs et / ou des intérêts partagés. Ces relations favorisent une culture d'égalité, d'entraide et de respect des différences.

CARE reconnaît la prise de risque, l'investissement et la responsabilité partagés en partenariat. Nous saisissons l'opportunité qu'offre le partenariat pour une réflexion et un apprentissage partagés. Nous reconnaissons la nécessité de pouvoir s'engager de manière nouvelle et diversifiée avec une variété d'acteurs. Pour cela, nous devons supprimer les barrières opérationnelles et culturelles au partenariat.

TYPOLOGIE DU PARTENARIAT

CARE travaille avec différentes organisations de différentes manières ; nous travaillons dans des relations **informelles** et **formelles** et nous avons identifié les grandes **catégories de relations** suivantes ; dans tous les cas, elles sont mutuelles et réciproques :

- **Conception et mise en œuvre** - où l'accent est mis sur un projet, une initiative ou un programme avec une logique d'intervention et les rôles mutuellement convenus des partenaires d'exécution.
- **Mesure d'impact et apprentissage** - où l'apprentissage et la réflexion sont le maître-mot, par exemple : recherche, évaluation, apprentissage participatif et réflexion.
- **Plaidoyer / influence et redevabilité** - où nous nous allions pour influencer la structure et rechercher des changements dans les politiques, les cadres juridiques et les normes sociales.
- **Financement ou mobilisation de ressources** - où un partenaire donne des fonds à l'autre partenaire.
- **Renforcement des capacités** - où un partenaire soutient le renforcement des capacités de l'autre ou il y a apprentissage mutuel.

CARE travaille avec une grande variété de types d'organisations, nous les avons organisés en 8 grandes catégories car cela peut nous aider à reconnaître, explorer et réfléchir aux types d'organisations avec lesquelles nous travaillons, mais aussi comprendre que les définitions peuvent être différentes en fonction des perspectives et des moments.

- Organisations de la société civile
- Réseaux ou plateformes des organisations de la société civile
- Mouvements sociaux
- Organisations gouvernementales
- Agences internationales / institutions multilatérales
- Établissements de recherche ou universitaires
- Entités médiatiques
- Secteur privé

TRANSFORMER NOTRE APPROCHE DE PARTENARIAT

Pour aller de l'avant, CARE doit être plus adaptable et plus flexible. CARE doit prêter attention à la réciprocité et reconnaître la mutualisation de ce que les parties apportent à un partenariat, des risques auxquels elles sont confrontées et de ce qu'elles retireront de la relation. Pour réduire les exigences que nous créons pour les partenaires, une attention supplémentaire est nécessaire : nous devons nous appuyer sur les expériences existantes pour réduire la bureaucratie et nuancer les exigences pour les différents types de partenariats en fonction de la nature et du but de la relation et du profil de chaque organisation.

CARE doit développer des normes qui permettent les partenariats et s'assurer que nous adhérons à nos principes dans notre approche de partenariat, nos comportements, nos systèmes et nos procédures. Nous pouvons apprendre des autres dans l'élaboration de ces normes et faire en sorte que la mise en œuvre des normes puisse favoriser l'apprentissage, le changement et la responsabilité.



Photo : Mains de membres de la communauté, Zanzibar, Tanzanie (Evelyn Hockstein / CARE Danemark)



PARTENARIAT CHEZ CARE

Section A : Introduction et définitions

HISTORIQUE ET CONTEXTE

Le partenariat est au cœur de la vision et de la mission mondiales de CARE^{*1}. Nous « visons à être un partenaire de choix pour les gouvernements, les organisations de la société civile, les mouvements sociaux, le secteur privé et les donateurs qui recherchent des solutions à long terme pour lutter contre la pauvreté et l'injustice sociale »^{*2}. Lorsque nous maximisons le potentiel des différents types de partenariats, nous pouvons collectivement réaliser plus, avoir un plus grand impact et le faire de manière plus rentable, inclusive et durable^{*3}. CARE reconnaît que les partenaires ne forment pas un groupe homogène et que nous entretenons des relations diverses avec une variété de types de partenaires différents. Nous devons également adapter notre propre modèle de fonctionnement, car le financement va de plus en plus directement à la société civile du Sud. Nous reconnaissons les nouveaux rôles que jouent certains acteurs tels que le secteur privé et les consultants en gestion dans le développement. Dans ce contexte changeant, il est vital que CARE développe une approche large du partenariat à l'échelle de l'organisation.

De plus, il y a une discussion en cours dans notre secteur sur la localisation, la décolonisation et la lutte contre le racisme. La pandémie mondiale a mis en évidence de profondes inégalités et injustices dans nos sociétés et fait apparaître le fait que celles-ci sont également présentes dans nos organisations et nos structures. Cela nous met plus que jamais au défi de faire face aux inégalités structurelles profondément enracinées, au racisme et aux déséquilibres de pouvoir ancrés dans nos méthodes de travail en tant qu'acteurs du développement international et de l'action humanitaire. L'appel au changement n'a jamais été aussi fort et CARE doit être prêt à associer

les mots à l'action et à un changement significatif

Ce document cherche à **développer une définition unifiée du partenariat par CARE International et à proposer un cadre global et des recommandations** pour permettre à CARE de s'associer avec des organisations, mouvements et groupes nouveaux et diversifiés de manière nouvelle et diversifiée conformément à notre Vision 2030. CARE cherche à être une agence « apte aux partenariats » à tous les niveaux.

Notre changement doit aller **au-delà des documents sur papier glacé jusque dans les détails opérationnels, du leadership et des stratégies aux systèmes et processus, aux compétences et au soutien, et surtout, à une culture du partenariat**. Nous nous efforçons d'être un « partenaire de choix », tout en tenant compte du fait que les critères varieront en fonction des types d'entités avec lesquelles nous travaillons. Ce changement signifie s'adapter pour favoriser une culture et un environnement propices au partenariat. Cela inclut le recadrage du discours de CARE, en faisant des efforts sincères pour reconnaître et réduire les relations de pouvoir inégales préjudiciables, y compris la façon dont nous comprenons, suivons et communiquons les résultats et l'impact des actions, pour placer les mouvements et les partenaires au centre de ceux qui facilitent le changement appartenant aux communautés.

CARE doit cultiver une compréhension commune plus profonde des types de relations qui deviennent plus importantes à mesure que la présence de CARE évolue.

Photo : Elenoa Vakabunoya Nimacere, Fidji, qui dirige une organisation partenaire locale de CARE où elle enseigne aux femmes et aux enfants comment se préparer aux cyclones et aux sécheresses (laif core / Arno Gasteiger)

Une analyse documentaire sommaire et des consultations avec les parties prenantes⁴ ont mis en évidence la nécessité de :

<p>Un engagement fort et constant envers les partenariats</p>	<p>Alors que l'engagement de CARE envers les partenariats est clair ; il y a eu une opérationnalisation moins uniforme et moins cohérente de diverses stratégies, cadres et principes, y compris dans l'alignement de notre modèle d'affaires, de nos systèmes et de nos processus⁵. De plus, nos données nous indiquent que les partenariats ont diminué au cours des 5 dernières années, et que les partenariats avec des partenaires de développement formels ou « traditionnels » l'emportent largement sur les autres formes⁶. Nous devons nous concentrer sur l'impact de la relation avec les partenaires dans la réalisation de notre vision.</p>
<p>Transformer notre définition, notre discours et nos méthodes</p>	<p>Comme CARE s'est adapté à partir d'un modèle de prestation de services direct, une définition plus large et cohésive des partenariats est nécessaire, qui s'éloigne de l'opposition « nous/eux » pour devenir « nous ensemble », tout en tenant compte des différentes relations formelles et informelles. Cela nous permettra également de jouer un rôle plus dynamique dans nos relations avec diverses organisations de la société civile et autres partenaires. Pour faciliter ce changement, il faudra avoir recours à des processus et des incitations plus clairs et dynamiques (et idéalement moins complexes).</p>
<p>S'engager dans et avec les mouvements sociaux</p>	<p>Un accent croissant sur l'engagement avec les mouvements sociaux exige que CARE joue de nouveaux rôles en tant qu'allié, rassembleur, partenaire ressource et amplificateur^{Error! Reference source not found.} de la voix des militants locaux, en changeant la façon dont nous nous engageons et écoutons, tout en respectant l'autonomie, la culture et l'identité des mouvements et en travaillant pour nous assurer que nous fondons nos relations sur une vision, des objectifs et des valeurs partagés et convenus. L'humilité et le courage sont les valeurs clés que nous devons renforcer. CARE peut soutenir les mouvements sociaux en contribuant à la réforme des cadres politiques et des structures de gouvernance pour permettre la participation civique et en offrant un soutien pratique (financier, logistique, etc.) pour permettre la participation civique dans les dialogues politiques.</p>
<p>Une réponse humanitaire rapide, de qualité et responsable</p>	<p>Des processus contractuels compliqués et laborieux minent notre capacité à travailler efficacement en partenariat dans les crises humanitaires. Nous devons impliquer les partenaires dans la planification de la préparation aux situations d'urgence et progresser vers un rôle de soutien envers ces derniers.</p>
<p>Cesser de présenter les partenaires comme étant « à risques »</p>	<p>Bien que CARE soit généralement considéré comme un partenaire de soutien, notre dépendance à l'égard du financement des donateurs limite le soutien stratégique aux partenaires et fait primer la conformité et le contrôle⁸. Dans certains cas, cela détourne les risques vers les partenaires et au bout du compte, décourage un partenariat plus équitable. Pour établir des relations plus égalitaires, nous devons influencer nos donateurs, partager les risques et veiller à instaurer la confiance et la compréhension grâce à un dialogue ouvert et à l'apprentissage mutuel avec les partenaires.</p>
<p>Assumer notre appétit d'agir différemment</p>	<p>Au sein de CARE, il y a un appel clair au changement et un désir de refléter et de « désapprendre » les anciennes méthodes de travail. Des convictions profondément ancrées qui caractérisent le secteur du développement, fondées sur le patriarcat, la colonisation, la suprématie blanche et la domination du Nord sont remises en question. Nous devons être prêts à écouter les opinions diverses et à être mis au défi.</p>

Les partenariats sont des relations. Ils sont fluides, ils changent, ils grandissent. La tendance est à des relations plus stratégiques et transformationnelles, à une collaboration entre de multiples parties prenantes, s'éloignant d'une préoccupation pour les partenariats bilatéraux.

Section B : Encadrement du partenariat chez CARE

DÉFINITION DU PARTENARIAT :

Au cœur de tous les partenariats pour CARE se trouve notre objectif de lutte contre la pauvreté et l'injustice sociale (en particulier l'inégalité entre les sexes et les dynamiques de pouvoir inégales). Les partenariats sont des relations intentionnelles, basées sur la confiance mutuelle, l'égalité et l'apprentissage, avec une vision partagée, une redevabilité claire pour toutes les parties, et qui engagent les forces complémentaires des acteurs impliqués pour collaborer sur des objectifs, défis ou opportunités spécifiques de manière à obtenir un impact plus important que celui qu'ils pourraient obtenir seuls.

CARE s'engage à s'attaquer aux causes sous-jacentes de la pauvreté et de l'injustice sociale (en particulier l'inégalité entre les sexes) pour apporter un changement durable aux plus vulnérables du monde. CARE reconnaît que nous ne pouvons pas réaliser seuls notre vision d'un monde d'espoir, d'inclusion et de justice sociale. Nos données préliminaires montrent également que lorsque nos activités sont menées principalement avec des partenaires, nos interventions sont de meilleure qualité et plus percutantes⁹.

CARE comprend qu'il existe une grande diversité d'acteurs qui contribuent à l'éradication de la pauvreté et à la justice sociale. CARE s'engage avec diverses organisations

dans des relations diverses - à la fois formelles et informelles, et dans des relations individuelles ainsi que dans des alliances multipartites. CARE reconnaît le rôle important d'une société civile en constante évolution pour mobiliser les citoyens, tenir les gouvernements redevables de la réalisation progressive des droits humains et identifier de nouvelles solutions à l'injustice pour une mise à l'échelle, contribuant ainsi à un changement durable. Les mouvements sociaux sont au cœur de ce processus de changement aux côtés d'innovateurs tels que les activistes et les acteurs technologiques. Par conséquent, CARE doit agir de plus en plus comme un rassembleur, un connecteur et un soutien de la société civile sous toutes ses formes et expressions diverses et ne doit pas créer de mini répliques de lui-même. CARE reconnaît et renforce la valeur des acteurs locaux dans l'action humanitaire car ils sont souvent mieux placés et capables de fournir une assistance appropriée aux personnes affectées. CARE reconnaît également la complémentarité des différentes relations avec les détenteurs de pouvoir tels que les gouvernements et le secteur privé, où notre objectif est de renforcer et d'étendre les systèmes, ainsi que d'assurer la redevabilité et promouvoir la responsabilité¹⁰.

En promouvant des relations avec un ensemble divers de partenaires, CARE ne fait pas de discrimination, accepte l'interdépendance et favorise le potentiel de complémentarité. Les relations avec divers partenaires renforcent la confiance et la transparence et sont basées sur une vision, des objectifs, des valeurs et/ou des intérêts partagés et convenus. Les relations favorisent une culture d'égalité, de soutien mutuel et de respect des différences. CARE doit mieux comprendre et reconnaître le déséquilibre des pouvoirs lorsqu'une organisation de sa taille et de son positionnement travaille avec des organisations plus petites. Nous gérons cela de manière proactive pour éviter les dommages, tout en reconnaissant qu'une organisation financièrement plus grande ne devrait pas abuser des relations de pouvoir inégales

Principe programmatique #2

Nous travaillons avec d'autres pour maximiser l'impact de nos programmes, en renforçant les alliances et les partenariats avec ceux qui proposent des approches complémentaires, sont capables d'adopter des approches de programmation efficaces à plus grande échelle et/ou qui ont la responsabilité de respecter les droits et de réduire la pauvreté grâce à un changement de politique. Nous nous engageons à travailler de manière à soutenir et à renforcer, et non remplacer, les capacités existantes

au détriment d'une organisation avec moins de ressources financières. Dans ses relations avec ses partenaires, CARE doit reconnaître et accepter le fait qu'il y a une prise de risque et un investissement partagé par toutes les parties et doit donc rechercher une redevabilité mutuelle. CARE est convaincu que le partenariat offre l'opportunité d'une réflexion et d'un apprentissage continu et partagés pour les deux parties. En fin de compte, nous sommes guidés par la poursuite d'une compréhension commune du changement auquel nous contribuons, des résultats significatifs et une responsabilité inébranlable de maximiser l'impact du programme sur l'égalité des sexes et la justice sociale. Ceci est étayé par notre respect inébranlable des principes humanitaires (impartialité, neutralité, humanité et indépendance opérationnelle).

Notre apprentissage a démontré le besoin d'intentionnalité et de vision pour inspirer et encourager un comportement qui favorise et crée des relations équitables et efficaces. Ainsi, CARE cherche à devenir plus souple et capable de s'engager de différentes manières avec d'autres acteurs de la justice sociale. Cela signifie éliminer les blocages internes au partenariat - nous nous sommes engagés dans un processus de simplification et d'harmonisation des politiques, des systèmes et des procédures, des compétences et des comportements habilitants qui font preuve d'humilité, de transparence, d'équité, de dialogue, de compromis, de cocréation et de cession de contrôle. Nous devons également investir dans un financement durable et flexible pour soutenir le renforcement des capacités et diverses relations avec les acteurs du Sud Global. Cela doit être soutenu par un financement sans restriction accru ou par l'obtention de subventions spécifiques qui peuvent contribuer à cet effort.

L'un des risques les plus constants mis en évidence dans les revues de la présence dans les pays est le changement de mentalité, beaucoup se référant spécifiquement aux mentalités en relation avec les modalités et les comportements de conformité et de contrôle dans les partenariats. Des pratiques réflexives régulières peuvent grandement contribuer à changer les habitudes, à «désapprendre» les anciennes méthodes de travail et baser notre stratégie sur l'édification d'une culture de l'apprentissage



Photo : Sandra Xiquin Chiroy du Guatemala, femme entrepreneur qui produit des carottes et des pois, grâce au partenariat de CARE et de la Fondation H&M (de Bode / CARE)

Section C : Typologie du partenariat

CARE cherche à établir des relations diverses avec différents partenaires. À tout moment, CARE pourrait entretenir plusieurs types de relation avec la même organisation, de même que nous participons à une variété de partenariats multipartites. Grâce à une collaboration mutuellement avantageuse, CARE et ses partenaires peuvent amplifier leurs capacités à apprendre, à améliorer la qualité, à contribuer à un impact plus significatif et à plus grande échelle, à influencer et à générer des revenus.

CARE a fait un examen global des divers partenariats au sein de la confédération. Un total de 35 ont été examinés, puis 8 ont été choisis pour une analyse plus approfondie.¹¹ Les résultats ont montré que CARE travaille avec différentes organisations de différentes manières. Nous avons constaté que de nouvelles formes imprévues de partenariat sont apparues spontanément. Elles varient en fonction du contexte. Souvent, les organisations avec lesquelles nous avons établi de nouvelles relations ne sont pas exclusives à CARE et ont à leur tour des relations diverses avec d'autres organisations. Nous avons conclu que les « partenaires » ne peuvent pas être classés dans une seule catégorie et que les relations varieront, se développeront, changeront et différeront en fonction de l'objectif commun. Nous devons adapter notre comportement, notre mentalité, nos politiques et nos procédures afin de pouvoir exploiter et développer

cette riche diversité de partenariats. Nous devons transformer et adapter nos méthodes de travail pour collaborer en harmonie, écouter et agir sur des opinions diverses et travailler ensemble dans le respect mutuel et la tolérance.

En raison de la complexité de la lutte contre la pauvreté et l'injustice sociale, les relations de CARE avec d'autres organisations seront diverses, évolutives et complexes.

TYPLOGIE DES RELATIONS

La relation entre CARE et les partenaires peut être **formelle ou informelle** et CARE peut entretenir ces deux formes de relations avec la même organisation, elles ne s'excluent pas mutuellement. Les partenariats formels seraient ceux définis par un accord signé ou un protocole d'entente, où les rôles, les ressources, l'engagement opérationnel et les contributions de CARE et des partenaires sont décrits et comprend une définition claire de l'intention commune du partenariat. D'autre part, les partenariats informels seraient ceux dont la collaboration ne nécessite pas d'accord formel, et où les rôles, les ressources, l'engagement opérationnel et les contributions de CARE et des partenaires sont dynamiques et évoluent dans le temps.



Photo : Espace réservé aux femmes dans le camp de Posidonia au Bangladesh, développé et géré en partenariat avec l'organisation locale Protyashi (www.protyashi.org). Un endroit où les femmes se rassemblent pour participer à des jeux et une occasion de partager des histoires de traumatismes et de besoins. (CARE/Nancy Farese)

Quel que soit leur type, les relations de CARE avec d'autres organisations / institutions et mouvements (partenaires) tomberont probablement dans une ou plusieurs des 5 catégories ci-dessous. CARE peut entretenir des relations différentes avec une organisation, une structure ou une institution spécifique au fil du temps et de façon simultanée. Les catégories sont suggérées comme guide pour nous permettre de reconnaître, d'explorer et de comprendre les différents types de relations que nous entretenons, plutôt que de nous limiter ou de nous restreindre.

Conception et mise en œuvre :

Il s'agit d'une relation où l'objectif principal consiste en un projet / initiative / programme avec une logique d'intervention spécifique et des rôles convenus par les différents partenaires d'exécution. Cela peut inclure CARE ou un partenaire ayant un contrat ou fournissant un service dans la mise en œuvre d'un projet ; CARE ou le partenaire peut être responsable de la mise en œuvre d'un objectif, d'une composante ou d'un résultat spécifique dans un projet / initiative / programme ; il se peut que CARE et le partenaire aient convenu d'une mise en œuvre commune et/ou ont codéveloppé un projet ou un programme ensemble.

Mesure d'impact et apprentissage :

C'est une relation où l'apprentissage et la réflexion sont au centre des préoccupations. Cela peut inclure l'engagement d'un partenaire dans un contrat d'évaluation ou un autre type de recherche ; il se peut que nous arrivions à un accord sur le fait qu'un partenaire pourrait prendre en charge la composante recherche d'un projet lié à la population d'impact de CARE ; il peut s'agir de recherches conjointes liées à une subvention spécifique ; il peut s'agir d'exercices d'apprentissage et d'actions d'évaluation conjointes, de programmes d'apprentissage partagés ou de réflexion conjointe, de recherche-action ou d'autres événements d'apprentissage technique tels que des ateliers GED, une Analyse et Action Sociales, une formation sur les Cartes de Score Communautaires.

Plaidoyer / influence et redevabilité :

Il s'agit d'une relation où différentes entités se réunissent pour influencer les structures et rechercher des changements au niveau des politiques, des cadres juridiques ou des normes sociales. Ici, CARE et le partenaire ont un programme commun et recherchent le changement à travers le plaidoyer et l'influence ; en conséquence, CARE pourrait rechercher un partenaire dans un projet pour diriger le plaidoyer ; CARE peut soutenir (ou recevoir du soutien d')un partenaire pour faire un travail de plaidoyer spécifique ou travailler avec un partenaire dans un projet de plaidoyer ; il se peut que CARE travaille avec des partenaires en tant que membres d'une coalition ou d'un réseau de plaidoyer ou d'une alliance avec des organisations partageant les mêmes idées ; ou il se peut que CARE

travaille pour impliquer diverses parties prenantes sur une question de plaidoyer spécifique, ou s'engage sur un travail initié par d'autres.

Financement ou mobilisation de ressources :

Il s'agit d'une relation qui se concentre sur un partenaire donnant des fonds à un autre membre ; il se peut que CARE reçoive un financement d'un partenaire ou que CARE fournisse un financement à un partenaire ; il se peut que CARE et le partenaire reçoivent un financement ensemble ; il se peut que CARE fournisse des fonds pour la mise en œuvre d'un projet d'intervention d'urgence ou de préparation ; il se peut que CARE investisse dans la solution d'un partenaire pour les programmes de développement à long terme et les interventions d'urgence ; ou il se pourrait que CARE et ses partenaires investissent dans des solutions technologiques.

Renforcement des capacités :

C'est une relation dans laquelle un partenaire soutient le renforcement des capacités d'un autre (dans certains cas, c'est mutuel) dans des domaines tels que la conception et la mise en œuvre, les mesures des impacts et de l'apprentissage, le plaidoyer/l'influence, la gouvernance et la redevabilité et le financement ou la mobilisation des ressources. Cela peut également inclure le renforcement des capacités par un partenaire à un autre sur les sujets suivants : la gestion des subventions, la gestion financière, l'approvisionnement, la logistique ou les ressources humaines ; il se peut que CARE travaille avec un partenaire afin de renforcer les capacités d'autres partenaires (par exemple des membres d'un réseau ou d'une alliance). Il faut savoir que les partenaires peuvent également proposer un renforcement des capacités à CARE et vice-versa.

« Trop de partenariats sont encadrés par des accords « formels » et n'explorent pas les possibilités de formes plus souples d'engagement avec d'autres acteurs dans la poursuite des objectifs de justice sociale et de justice de genre, même si cela est une évidence. Cela reflète la nécessité pour ceux d'entre nous qui travaillent à la création de partenariats de réfléchir à la manière dont nos partenariats sont situés dans un écosystème plus large pour le changement. »

Leila Billing^{Error!}
Reference source not found

TYPOLOGIE DES ORGANISATIONS/ INSTITUTIONS AVEC LESQUELLES CARE ENTRETIENT DES RELATIONS :

CARE travaille avec une grande diversité d'organisations ; la façon dont les organisations se définissent peut différer de la façon dont CARE les définit. Ci-dessous, nous avons essayé de représenter les différents types d'organisations partenaires de CARE sous 8 grandes catégories. Dans l'annexe C, vous trouverez des types d'organisations qui peuvent appartenir à ces catégories plus larges avec quelques descriptions. Ces organisations et descriptions peuvent changer au fil du temps et selon le contexte et la langue. Elles nous aident à reconnaître, à explorer et à réfléchir aux types d'organisations avec lesquelles nous travaillons, plutôt que de nous restreindre.

- **Organisations de la société civile** : Il peut s'agir d'organisations individuelles ou d'organisation du même type. Il peut s'agir d'associations, de coopératives, d'associations informelles, d'organisations nationales et d'organisations non gouvernementales aux niveaux local, national et international.
- **Réseaux/plateformes d'organisations de la société civile** : cela peut inclure différents types d'organisations travaillant ensemble dans des alliances, coalitions, fédérations, réseaux (aux niveaux local, national ou mondial) ou plateformes.
- **Mouvements sociaux** : la définition d'un mouvement social adoptée par CARE est « un ensemble organisé de personnes engagées à apporter un changement à leur situation en poursuivant un agenda politique commun par des actions collectives » (Srilatha Batliwala)
- **Organisations gouvernementales** : cela peut inclure les agences gouvernementales, un ministère ou les autorités locales.
- **Organismes internationaux / institutions multilatérales** : telles que les Nations Unies, la Banque Mondiale ou d'autres organismes ou institutions internationaux.

- **Organismes de recherches ou institutions académiques** : cela peut inclure des associations de professionnels, des établissements de recherche ou universitaires et des groupes de réflexion.
- **Entité médiatique** : Cela comprend les personnes ou les entités qui diffusent de l'information au grand public par la voie de la presse écrite, de la radio, du numérique ou des réseaux sociaux (p. ex. journaux, magazines, autres publications, radio, télévision, télévision câblée, réseaux sociaux, Internet, autres moyens de communication de masse).
- **Secteur privé** : cela comprend les entités commerciales à but lucratif et leurs fondations affiliées ; les intermédiaires financiers ; les associations d'entreprises ; les grandes, moyennes et petites entreprises ; les entreprises nationales, multinationales, régionales et locales ; et les approches à but lucratif qui génèrent un revenu durable (p. ex., un fonds de capital de risque géré par une ONG).

Explorer et réfléchir sur les types de relations que nous entretenons avec nos partenaires et les catégories de partenaires avec lesquels nous travaillons nous permettent de les cartographier.¹³ Cette cartographie nous aidera plus tard à identifier et à développer des approches et des outils appropriés qui pourront faciliter ces relations.

Les organisations peuvent également être définies en fonction de leur objectif principal ou de leur identité. Par exemple, celles qui se focalisent sur les droits de groupes particuliers de personnes ou qui les représentent (p. ex. les femmes, les personnes vivant avec un handicap, les peuples autochtones) ; étant donné le rôle central que joue l'égalité des genres dans le travail de CARE, nous accordons une attention particulière à l'établissement de relations avec les organisations de défense des droits des femmes et celles dirigées par des femmes.

« Nous accueillons ce 'nouveau pouvoir' et élargissons les partenariats afin de soutenir la société civile : nous considérons nos partenaires comme des agents de changement, en particulier les jeunes et les acteurs des mouvements sociaux, les organisations féministes et qui s'intéressent aux questions de genre, les activistes et les acteurs alignés et progressistes du secteur privé. Reconnaître le rôle que les organisations féministes ont joué dans les progrès en matière d'égalité des genres nous invite à prioriser les relations avec les organisations féministes et d'identifier les possibilités de soutenir leur programme. »

[CARE Vision 2030](#)

Section D : Transformer nos politiques de partenariat, nos procédures standards et systèmes

Notre étude concernant les partenariats chez CARE indique que CARE a une volonté de partenariat et que le partenariat est un moyen efficace d'avoir un impact. Nous avons constaté que des partenaires apprécient certains aspects du travail avec CARE. Cependant, les partenaires ont des difficultés avec les politiques et les procédures de CARE, en particulier dans les situations d'urgence où le temps presse et où les procédures de CARE peuvent retarder les interventions qui sauvent des vies. **CARE tend à adopter une approche uniforme concernant le partenariat** selon laquelle nous supposons que CARE possède les connaissances, le pouvoir et les ressources nécessaires à « apporter » au partenaire. Dans de nombreux cas, nos politiques, nos comportements et nos outils reflètent cette supposition. De plus, **une plus grande attention est nécessaire pour réduire les exigences que nous imposons aux partenaires au minimum requis par les donateurs** et pour obtenir des arrangements avec les donateurs qui soutiennent plus largement les partenariats.

Nous avons aussi appris que les partenaires et nos relations avec eux sont différentes et changeantes. Par conséquent, nos politiques et procédures associées à ces relations doivent changer ; **nous devons être plus adaptables et flexibles et construire dans une plus grande réciprocité, une reconnaissance de la mutualité de ce que les parties apportent à la relation, les risques auxquels elles font face et ce qu'elles retireront de la relation.**

A l'heure actuelle, l'approche, les politiques et les procédures de CARE se concentrent sur la réduction des risques financiers et sur la qualité des programmes. Nos critères de sélection des partenaires se focalisent sur leur capacité à mettre en œuvre les approches, les priorités, les règles et les procédures de CARE. En réalité, cela contredit nos intentions. D'une part, nous recherchons des relations qui responsabilisent et renforcent les organisations locales, d'autre part, elles doivent être suffisamment fortes et développées pour pouvoir répondre à nos exigences administratives et financières. Les approches et les outils d'identification des partenaires de CARE (y compris la diligence raisonnable et la protection sociale et environnementale) favorisent des organisations bien établies et excluent ainsi des organisations locales de femmes, des groupes de jeunes, d'acteurs du mouvement des droits humains/des femmes qui sont de plus en plus reconnues comme étant au premier plan des

changements sociaux nécessaires à la justice sociale et à la réduction de la pauvreté. **Dans de nombreux cas, il existe un décalage entre nos pratiques, nos politiques et nos systèmes de partenariat et notre ambition de lutter contre l'injustice sociale et la pauvreté au cœur de tous les partenariats de CARE.**

A la suite de cette enquête, nous commençons à changer. La politique de CARE International sur les accords de financement des partenaires ¹⁴ est mieux alignée sur la définition et les principes de partenariat abordés dans ce document. De plus, nous avons élaboré un projet de Mémoire d'entente qui peut être utilisé avec toute la diversité des organisations partenaires et dans diverses relations. Le mémoire d'entente représente une reconnaissance du besoin de changer la dynamique traditionnelle de la relation de partenariat.

Cependant, nous reconnaissons que ce n'est pas suffisant, **CARE a besoin d'adopter une approche et des procédures plus nuancées et flexibles pour différents types de partenariats en fonction de la nature et du but de la relation et du profil de chaque organisation.** Notre examen a mis en évidence des exemples où des bureaux nationaux ont trouvé le moyen d'apporter une plus grande flexibilité et de réduire la bureaucratie, signe d'un engagement fort envers le partenariat, surtout dans des contextes humanitaires. À l'heure actuelle, ces démarches constituent l'exception plutôt que la règle et requièrent des efforts, un engagement et un leadership importants pour aboutir à un résultat, puisque nos systèmes et cultures y font obstacle.

Les recommandations émanant de toutes les parties consultées durant ce travail soulignent l'urgence et appellent au changement, ainsi qu'à l'évolution, de l'organisation afin qu'elle s'ouvre à une plus grande variété de partenaires et de partenariats. Nous

CARE ne peut avoir un impact sur l'injustice sociale et la pauvreté seul ; nous devons travailler en partenariat avec les autres. Le maintien du statu quo dans notre approche de partenariat actuelle entraîne des occasions manquées et constitue un risque pour la pertinence, la mission, la vision et l'existence de CARE.

devrions définir des **normes permettant des relations axées sur la garantie de nos principes** et nous devrions nous assurer que nos systèmes et procédures rendent possible une variété de relations avec divers partenaires.

Notre approche, nos comportements, nos systèmes et procédures devraient toujours **viser le juste équilibre entre le but ultime de la relation et les exigences en matière de conformité**. CARE doit adapter nos procédures à la nature et aux objectifs des relations, ainsi qu'aux capacités et au profil des organisations partenaires.

Cela implique également l'acceptation de CARE d'adhérer aux politiques, aux démarches et aux procédures organisationnelles des partenaires, y compris les principes et les approches liés au partenariat.

Leur développement devra s'inspirer des normes de partenariat utilisées par d'autres organisations et devra créer du soutien et un consensus au sein de CARE dans un processus d'adoption et de respect des normes. Nous devrions également prendre en compte la façon dont les normes pourraient favoriser l'apprentissage, le changement et la responsabilité.

CET REVUE A MIS EN ÉVIDENCE LES DOMAINES SUIVANTS QUI DEVRAIENT ÊTRE INTÉGRÉS DANS LES NORMES DE PARTENARIAT DE CARE :



Réciprocité et mutualité : garantir une démarche axée sur le respect mutuel, l'interdépendance et la complémentarité ; s'assurer que les partenariats renforcent la confiance et la transparence et soient fondés sur une vision, des objectifs, des valeurs et/ou des intérêts convenus et communs ; rendre des comptes sur les engagements et les mécanismes existants pour réduire la prévalence des récits qui se concentrent sur le travail « dirigé, détenu et labellisé par CARE ».



Identification : garantir une démarche mutuelle avec un équilibre dans l'attention portée aux valeurs, à la vision et aux objectifs communs et à la capacité à se conformer aux réglementations ; s'assurer que le potentiel du partenariat soit reflété de manière cohérente pour induire des effets sur la justice en matière de genre, la justice sociale et la réduction de la pauvreté ; s'assurer que la réciprocité susmentionnée est présente dès le début, y compris durant l'identification et la phase initiale du partenariat.



Risque et conformité : une tolérance plus élevée aux risques, y compris dans la reconnaissance des risques auxquels sont confrontés nos partenaires comme étant les « nôtres » et le passage d'un transfert des risques à une gestion collective, une approche plus flexible envers les exigences en matière de conformité, garantissant notre respect des exigences minimales d'un donateur ; influencer de façon proactive les donateurs vers l'allègement de la charge des exigences en matière de conformité et permettre une plus grande diversité dans les partenariats.



Investissements : engagement de ressources pour établir des partenariats plus équitables, y compris le partage de financements sans restriction disponibles et la prise en compte du temps et du savoir-faire des ressources humaines ; investissements en temps et en ressources pour construire, maintenir, améliorer et évaluer la relation de partenariat.



Redevabilité et apprentissage : garantir une redevabilité équilibrée, le but et la qualité de la relation de partenariat et la conformité de la gestion financière et administrative ; s'assurer de rendre des comptes dans le cadre de notre engagement au développement local en contexte d'intervention humanitaire ; améliorer les processus de retours d'information et de rapportage pour favoriser l'apprentissage et la redevabilité envers nos normes de partenariat ; établir des processus d'apprentissage sur une façon différente de travailler avec des groupes divers.

Annexe A : Documents examinés

Grand Bargain Report 2018 [Compte rendu sur le « Grand Bargain » 2018]	CARE
CARE's Local Women's Responder Report [Compte rendu sur les intervenantes auprès des femmes locales de CARE]	CARE
Turning aspirations into reality: CARE Philippine's Humanitarian Partnership Platform – progress, learning and way forward [Rendre les aspirations réelles : Plateforme de partenariats humanitaires de CARE Philippines – progrès, apprentissage et marche à suivre]	CARE Philippines
IGS Review, 2019 [Étude des stratégies pour favoriser la croissance 2019]	CARE USA
CARE Denmark Programme Strategy [Stratégie du programme de CARE Danemark] 2014-2017	CARE Danemark
CARE USA 2020 Strategy Highlights [Points culminants de la stratégie 2020 de CARE USA]	CARE USA
Mid-Term Review of Refugee Response Programme - CARE Bangladesh [Révision à mi-parcours du programme de réponse des réfugié(e)s – CARE Bangladesh]	CARE – Victoria Palmer, Siobhán Fo-ran, Shefa Sikder, Hamidur Rahman et Tamara Shukakidze-Demuria
Humanitarian Response and Policy performance 2016-2017 Confederation-wide self-assessment against CHS commitments and indicators [Réponse humanitaire et accomplissements à la suite des politiques 2016-2017 : auto-évaluation fédérale selon les engagements et les indicateurs liés à la « Norme humanitaire fondamentale »]	CARE CEG (groupe d'intervention d'urgence de CARE)
5 Bold Moves [Cinq initiatives audacieuses]	CARE USA
CI Civil Society Resource [Ressource sur la société civile de CARE International (CI)]	CARE Intl
Think piece - civil society strengthening [Réflexion – renforcement de la société civile]	CARE Danemark
Sub awards vs partnerships [Sous-subsidies vs. partenariats]	CARE
C-USA partnerships manual [Guide des partenariats de CARE USA] 1997	CARE USA
CARE 2020 Program Strategy / Resource Manual [Stratégie du programme 2020 de CARE – Guide des ressources]	CARE Intl
CARE 2020 Program Strategy Two-Pager series [Séries de deux pages sur la stratégie du programme 2020 de CARE]	CARE Intl
Supporting Consciousness, Solidarity, Collective Action: CARE's role in Social Movements [Soutenir la conscience, la solidarité et l'action collective : le rôle de CARE dans les mouvements sociaux]	Doris Bartel
CPR Partnerships Discussion Paper draft [Ébauche du document de réflexion sur les partenariats liés au règlement sur les produits de construction (RPC)]	Andrea Rodericks
CARE Denmark Local partnership and capacity development [Partenariat local et renforcement des capacités de CARE Danemark]	CARE Danemark
Framework Localization Humanitarian Partnerships [Partenariats humanitaires cadres de développement local]	Groupe de référence sur le partenariat humanitaire
Partnerships policy 2019 [Politique des partenariats 2019]	CARE Australie
CIGN position paper - social movements [Exposé de position du réseau genre de CARE International (CIGN) – mouvements sociaux]	CARE CIGN
Accelerating-localization-research-summary-global [Résumé de l'étude sur l'accélération du développement local à échelle mondiale]	Christian Aid, CAFOD (Agence catholique pour le développement international), Tearfund, CARE, Action Aid, Oxfam
InterAction Study - managing in uncertain times [Étude d'InterAction – gestion en période d'incertitude]	InterAction
Charter for Change 2018 Progress Report [Compte rendu intermédiaire sur la Charte pour le changement (C4C) 2018]	C4C
Funding movements - narrative framing [Financement des mouvements – récit-cadre]	CARE USA
Gender & Localizing Aid: The potential of partnerships to deliver [Aide pour l'égalité des genres et le développement local : utiliser le potentiel des partenariats]	Waleed Raud
Gender Transformative Partnerships in Emergencies [Partenariats visant à faire évoluer positivement les inégalités de genre dans les situations d'urgence]	Non répertorié
Briefing to the H&O SLT: Direction of travel on Partnership/Localization & Engagement of H&O SLT [Compte rendu sur l'ABH de « Sauver des vies ensemble » (SLT) : direction de travail sur le partenariat / le développement local et l'implication de l'ABH de SLT]	Frédérique Lehoux, groupe d'intervention d'urgence de CARE
NDC Decision Cover: Call to Action: Delivering on our Commitments to Humanitarian Partnership & Localizing Aid [Portée de la décision sur les Contributions déterminées au niveau national (CDN) : Appel à l'action pour respecter nos engagements à l'aide au partenariat et au développement local humanitaire]	Frédérique Lehoux, groupe d'intervention d'urgence de CARE
« A Call to Action: Delivering on our Commitments to Humanitarian Partnership & Localizing Aid Results from Consultations, Emerging Framework, and the Way Forward » [Appel à l'action pour respecter nos engagements à l'aide au partenariat et au développement local humanitaires : résultats des consultations, cadre émergent et marche à suivre]	Groupe de référence sur le partenariat humanitaire de CARE
Localization in Operational Practice: CARE's experience in Sulawesi and beyond [Le développement local dans la pratique opérationnelle : l'expérience de CARE à Sulawesi et au-delà]	Victoria Palmer, Kevin Dunbar, CARE Indonésie, Centre Pujiono
Non-profit alliances [Associations à but non lucratif]	Groupe Birdgespan
Partnership toolbox [Boîte à outils du partenariat]	WWF – Royaume-Uni
Guide to Feminist Influencing [Guide pour l'influence féministe]	Oxfam
Partnership Principles [Principes du partenariat]	IWDA (Agence internationale pour le développement des femmes)

Annexe B : Consultations

Le présent document est le résultat d'un véritable travail collectif. N'étant pas en mesure de citer chaque participant pour leurs contributions et retours d'information, les auteurs tiennent à remercier particulièrement tous les partenaires qui ont donné de leur temps et fait part de leur expérience.

Ce document a été établi à la demande de l'Équipe de Direction Stratégique pour la Qualité et l'Impact des Programmes de CARE International et co-dirigé par Claudine Awute et Allison Burden. Il a été élaboré par un groupe de travail cadre avec la participation de Dawn Wadlow, Eric Johnson, Beata Musabyemariya, Mamadou Dieffaga, David Gazashvili, Ada Zambrano, Dennis Amata, Kevin Dunbar et Sébastien Fornerod. Nous voudrions remercier en particulier Gareth Mace pour son fantastique travail d'édition et Eirik Natlandsmyr pour sa magnifique mise en page.

Titre	Date	Lieu
Directeurs de programme	Novembre 2019	Oslo
Directeurs des opérations	Novembre 2019	Paris
CARE France	Novembre 2019	E-mail
CARE Inde / Royaume-Uni / Chrysalis	Novembre 2019	Discussion facilitée via Zoom
CARE France / Canada / Royaume-Uni	Novembre 2019	Discussion facilitée via Zoom
Harmonisation de la sous-subvention de CI	Juin à septembre 2020	Discussions facilitées
Vaste consultation	Septembre 2020	E-mail

TYPOLOGIE DES ENTREVUES :

Nous adressons nos sincères remerciements à tous nos bénévoles et à Kassie McIlvaine pour avoir résumé leur analyse.

Le tableau ci-après présente les partenaires consultés, leur intervieweur et l'analyste des notes de l'entrevue :

Partenaire	Intervieweur	Analyste
Plateforme d'innovation communale (Niger)	Hanane Kalouj (CARE Maroc)	Sandra George (CARE Cameroun)
L'ONG Leadership Challenges (Niger)	Moira Eknes (CARE Norvège)	Laurent Martial (CARE Royaume-Uni)
Reseau Dèyè Teren (Haïti)	Beata Musabyemariya (CARE Mali)	Karen Knipp-Rentrop (CARE Autriche)
Conseil des Jeunes de l'Entente (Côte d'Ivoire)	Elizabeth Noznesky (CARE USA)	Tirza Brown (CARE USA)
Centro de Capacitación y Apoyo a las Empleadas del Hogar (Organisme régional basé à Mexico)	Veronica Olarte (CARE France)	Pranati Mohanraj (CARE Inde)
Centro de Justicia y Paz (Venezuela)	Veronica Olarte (CARE France)	Savannah Fox (CARE USA)
Organisation pour le développement d'initiative communautaire	Jenny Orgle (CARE USA)	Christina Wegs (CARE USA)
Plateforme des partenaires humanitaires	Salaam Kanaan (CARE Palestine)	Joe Read (CARE USA)

Annexe C : Types d'organisations et descriptions

Le tableau ci-après fournit une liste d'exemples des types d'organisations avec lesquelles nous travaillons, accompagnés de quelques descriptions. Certaines de ces organisations pourraient appartenir à plusieurs catégories et les descriptions peuvent varier. Cette liste n'a qu'une valeur illustrative et vise simplement à nous aider à explorer les différents types d'organisations avec lesquelles nous travaillons. Cette liste devrait changer, s'adapter et s'allonger avec le temps.

Catégorie	Nom	Description
Organisation de la société civile	Association	Une structure informelle où un groupe de personnes s'est réuni autour d'un ensemble commun de règles, d'accords et d'objectifs. Telle qu'une association d'agriculteurs ou une association d'épargne
	Coopérative	Une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels communs par le biais d'une entreprise en copropriété.
	Association informelle de jeunes / femmes	Association dirigée par des jeunes ou des femmes, avec peu de structure, pour aborder les problèmes des jeunes, des femmes ou de tout autre groupe d'intérêt.
	Syndicat des travailleurs / Syndicat	Une organisation qui représente les intérêts collectifs des travailleurs, selon la branche, le secteur ou même la société à laquelle ses membres appartiennent.
	ONG internationale	Une organisation non gouvernementale à but non lucratif et qui travaille dans plusieurs pays.
	ONG locale	Une organisation à but non lucratif enregistrée auprès du gouvernement du pays dans lequel elle opère.
	Organisation locale basée sur l'affiliation de ses membres	Une organisation à but non lucratif qui a une base de membres pour le financement et la structure de gouvernance.
Réseau / plateforme	Fédération	Un groupe d'organisations qui se sont réunies pour former une organisation formelle et durable unique plus grande et plus puissante.
	Alliance / Coalition	Un groupe d'organisations ou d'entités qui se sont réunis autour d'un ou plusieurs objectifs spécifiques pour renforcer leur influence collective. Généralement pas très formel et limité dans le temps.
	Réseau de base	Groupe volontaire d'individus travaillant ensemble autour d'un problème commun, ils utilisent l'action collective du niveau local pour influencer sur le changement au niveau local, régional, national ou international.
	Réseau	Un groupe d'individus ou d'autres entités (groupes, organisations, etc.) qui sont liés par des valeurs ou des objectifs partagés.
	Plateforme	Un espace de rencontre (virtuel ou réel) pour différents acteurs travaillant sur des problématiques communes ou un thème commun pour se réunir. Il pourrait rassembler différents types d'organisations du gouvernement, de la société civile, des ONG, etc.
	Association professionnelle	Organisme officiel de professionnels tel que l'Association des avocats.
Mouvement social	Mouvement social	Un ensemble organisé de personnes dévouées à changer leur situation en poursuivant un programme politique commun par l'action collective

(Suite du tableau à la page suivante)

Catégorie	Nom	Description
Organisation gouvernementale	Agence gouvernementale	Un service gouvernemental, un ministère ou une unité nominative
	Organisation nationale	Une structure affiliée au gouvernement qui représente un secteur ou un groupe spécifique – telle que l'Association nationale de la jeunesse souvent affiliée au ministère de la Jeunesse
	GONGO	Organisation non gouvernementale organisée par le gouvernement : un nom non officiel pour décrire les entités créées ou parrainées par un gouvernement afin de promouvoir ses intérêts politiques et d'imiter les groupes civiques et la société civile du pays, ou de promouvoir ses intérêts internationaux ou géopolitiques à l'étranger.
Agence internationale / Institutions multilatérales	Alliances internationales	Généralement définies par un accord de collaboration entre des organisations ayant leur siège dans différents pays tels que la Banque asiatique de développement, le G8, la SADC
	Agences des Nations Unies	Les agences (spécialisées) des Nations Unies et les organisations (apparentées) des Nations Unies sont des organisations autonomes qui travaillent avec les Nations Unies et les unes avec les autres par le biais du mécanisme de coordination du Conseil économique et social et qui sont intégrées dans le système des Nations Unies par différents types d'accords. Elles comprennent l'UNICEF, le HCR, l'UNOCHA, l'ONU Femmes, le PAM, etc.
	Organisation internationale	Une organisation créée par le biais d'un instrument régi par le droit international tel que l'ONU, l'OMS, l'OTAN ou le CICR
Institution de recherche / institution académique	Institution de recherche / université	Un établissement universitaire affilié dont l'activité principale est la recherche, l'éducation et l'apprentissage
	Groupes de réflexion / Think Tank	Un groupe d'experts réuni pour développer des idées sur un sujet particulier et suggérer des actions. Dans certains cas, un groupe de réflexion peut reposer sur des programmes idéologiques qu'il essaie de promouvoir par la recherche comme base de plaidoyer. Certains groupes de réflexion sont non gouvernementaux ; certains sont semi-autonomes et certains sont associés, en particulier, à des partis politiques ou à des entreprises.
Médias	Entité médiatique	Une personne ou une entité dévolue à la diffusion d'informations au grand public par le biais de la presse écrite, de la radiodiffusion, des médias numériques ou sociaux (par exemple, journaux, magazines, autres publications, radio, télévision, télévision par câble, médias sociaux, Internet, autre moyen de communication de masse).
Secteur privé	Entrepreneur international	Grande organisation structurée à but lucratif opérant dans plusieurs pays
	Entreprise du secteur privé	Les entreprises du secteur privé appartiennent à des particuliers. Ces entreprises sont motivées par le profit. Les bénéficiaires des organisations du secteur privé profitent aux propriétaires, aux actionnaires et aux investisseurs.

Annexe D : Cartographie des relations

Le tableau suivant pourrait être utilisé comme un outil de réflexion sur la typologie des partenariats par organisation et relation :

Nom	Formel / informel	Conception et mise en œuvre	Mesure d'impact et apprentissage	Partenariat de plaidoyer / d'influence et de redevabilité	Mobilisation du financement ou des ressources	Renforcement des capacités
Association						
Coopérative						
Fédération						
Agence gouvernementale						
Réseau de base						
Association informelle des jeunes						
Alliances internationales						
Entrepreneur international						
ONG internationale						
ONG locale						
Organisation locale basée sur l'affiliation de ses membres						
Organisation de défense des droits des femmes						
Organisation dirigée par des femmes						
Organisation nationale						
Réseau						
Plateforme						
Association professionnelle						
Institution de recherche / université						
Mouvement social						
Groupes de réflexion						
Agences des Nations Unies						
Syndicat des travailleurs						

Références et notes

- 1 CARE pose le partenariat en tant que [principe de base du programme](#) et approuve les [principes de partenariat](#) (2007), la [Charter4Change](#) et le [Grand Bargain](#) (2016). C'est un [objectif autonome](#) dans les ODD.
- 2 [Stratégie du programme CARE 2020](#)
- 3 [Que faut-il pour débloquent le leadership des femmes et des jeunes dans le plaidoyer ; Transformer les aspirations en réalité : la plateforme de partenariat humanitaire de CARE Philippines](#)
- 4 Réalisée par une équipe de partenariat à la demande de l'Équipe de Leadership Stratégique pour la Qualité et l'Impact des Programmes (PQI SLT). Voir les annexes A et B pour plus de détails
- 5 Depuis 2017, les bureaux de pays se déclarant « pauvres » par rapport aux engagements de partenariat selon les standards de CI sur la présence dans les pays sont monnaie courante
- 6 Données PIIRS, 2015-2019. Les mouvements sociaux, les organisations de défense des droits des femmes et les universités / instituts de recherche représentent tous moins de 2,1 % chacun de nos partenariats totaux, bien que nous comprenions que ces acteurs jouent un rôle essentiel dans le changement social
- 7 [CARE International Gender Network Position Paper and Guidance Note on Supporting Women's Social Movements and Collective Actions](#)
- 8 La nécessité d'un changement de mentalité à cet égard est constamment mise en évidence dans les examens de la présence dans les pays.
- 9 Selon le PIIRS, données 2018-2020, en moyenne 17 % de mieux sur la multiplication des mesures d'impact, 7,5 % plus transformationnel ou excellent sur les approches fondamentales du genre, de la gouvernance et de la résilience, et environ 19 % mieux pour lutter contre le changement climatique, lutter contre la VBG et renforcer les sociétés civiles.
- 10 Principe de programmation 3
- 11 Voir l'annexe B pour une liste de ces partenariats ; ceux qui ont mené des entretiens avec les partenaires, les bureaux de CARE et ceux qui ont effectué l'analyse de ces entretiens
- 12 [Leila Billing, 2020, Quel est le problème des partenariats dans le développement international ? Nous avons besoin d'une approche féministe...](#)
- 13 Voir l'annexe D qui est un outil que nous vous suggérons et qui pourrait être utilisé pour cartographier la typologie et les relations des partenaires
- 14 La politique de financement des partenaires (et le modèle de protocole d'accord) sont en cours de finalisation alors que ce document de partenariat est en train d'être disséminé. La version finale sera mise à disposition avec le lien sur le [Global Partnership site on CARE Shares](#).

Photo de couverture : Prtic /CARE



care

care.org