

## Evaluation du partenariat stratégique à l'échelle mondiale – la réponse de la direction

### Présentation des commentaires

L'évaluation stratégique des partenariats d'Oxfam GB à l'échelle mondiale s'est avérée une source riche en leçons, constats et feedbacks sur ce que nous faisons bien et ce qu'il y a lieu d'améliorer dans nos pratiques de travail avec nos partenaires.

Les conclusions et recommandations de cette évaluation peuvent être consultées par le personnel de programme. Au cours des prochaines années, toutes les équipes des programmes nationaux d'Oxfam GB axeront leur travail sur l'amélioration de leurs méthodes de partenariat, un pôle prioritaire pour l'organisation.

Cette réponse de la direction met en évidence certaines conclusions et recommandations qui sont ressorties de l'évaluation. Nous avons choisi celles qui avaient la plus forte résonance auprès de nos partenaires et ont qui, à notre avis, le plus fort impact sur nos méthodes de travail. Les équipes compétentes à Oxfam GB feront progresser d'autres recommandations, qui ne sont pas abordées en détail ici.

Pour un complément d'informations sur notre approche du partenariat, veuillez contacter par courriel: [enquiries@oxfam.org.uk](mailto:enquiries@oxfam.org.uk)

### Conclusions et leçons

1. Les partenaires veulent continuer à développer avec Oxfam GB de fortes relations fondées sur l'ouverture et la confiance. Il s'agit pour cela de reconnaître la valeur que chaque organisation amène au partenariat ; d'explicitier les rôles, les responsabilités et les compétences décisionnelles; de partager et respecter les valeurs et les convictions respectives; d'être mutuellement responsables et de s'engager dans des partenariats à long terme.

En particulier, nos partenaires ont demandé à Oxfam GB d'améliorer sa responsabilisation envers eux ; d'explicitier les compétences décisionnelles respectives et d'investir dans une compréhension des valeurs et

### Réaction et actions envisagées par la Direction

A l'issue d'une consultation extensive menée auprès de nos partenaires et s'inspirant des conclusions de l'évaluation stratégique du partenariat, Oxfam GB a convenu d'une nouvelle politique de partenariat. La politique s'articule autour de cinq principes de partenariat que nous nous engageons à respecter et sur lesquels nous voulons que nos partenaires, les communautés et autres parties prenantes avec lesquelles nous travaillons nous demandent de rendre des comptes. Ces 5 principes sont les suivants:

1. Un but complémentaire et une valeur ajoutée
2. Un respect mutuel pour nos valeurs et convictions
3. Clarté des rôles, des responsabilités et des prises de décision
4. Transparence et responsabilisation
5. Engagement et flexibilité

A l'amorce de chaque nouveau partenariat, Oxfam GB et ses partenaires discuteront pour savoir comment il est possible de transposer ces principes dans la pratique et conviendront de mécanismes pour nous tenir mutuellement responsables.

La politique de partenariat sera traduite dans les

|   |  |
|---|--|
| <p>des méthodes de travail de l'organisation avec laquelle elle travaille.</p>  | <p>dialectes locaux et largement diffusée parmi le personnel international, les autres équipes d'Oxfam GB qui travaillent en partenariat ainsi, évidemment, qu'auprès des partenaires et communautés avec lesquels nous travaillons. Il incombera au personnel et aux cadres des programmes d'Oxfam GB de mettre cette politique en pratique.</p> <p>Un cadre d'outils et de ressources pour le partenariat a été élaboré en vue d'aider le personnel à mettre cette politique en œuvre. Tous ces outils, notamment un nouveau contrat de partenariat, permettront de clarifier les rôles et responsabilités de chaque partie.</p> <p>Dans le contexte d'une plus grande responsabilité envers le public, Oxfam GB a convenu d'une nouvelle politique de réclamation, qui pour la première fois, fournira un mécanisme aux particuliers, communautés et organisations du monde entier pour enregistrer des plaintes ou des préoccupations à propos de notre performance. Ces plaintes seront régulièrement contrôlées par les cadres supérieurs.</p> |
| <p>2. Les partenaires ont réclamé qu'Oxfam GB améliore sa responsabilisation envers eux en introduisant plusieurs améliorations spécifiques, comme des retours d'informations sur leurs rapports, le paiement des subventions à la date prévue et des explications plus détaillées sur les stratégies de retrait.</p> | <p>Une panoplie d'outils révisée pour les relations de partenariat d'Oxfam GB proposera un cadre de normes minimales et de directives concernant les bonnes pratiques auxquelles nos employés devront se conformer. Elle portera entre autres sur la manière de transposer ces principes politiques très généraux en pratiques en s'intéressant plus particulièrement à la gestion des subventions.</p> <p>Par ailleurs, un nouveau manuel sur la Gestion du Cycle de Projet soulignera l'importance d'intégrer au cadre de la conception et de la réalisation de programme une stratégie de retrait bien définie. L'élaboration de scénarios de retrait devrait faire partie d'un dialogue permanent avec nos partenaires.</p>  |
| <p>3. Les partenaires souhaiteraient qu'il y ait un investissement plus important et plus systématique dans leurs organisations pour leur permettre de devenir autonomes et durables.</p>   | <p>A l'amorce de chaque nouveau partenariat, Oxfam GB travaillera avec ses partenaires en vue d'identifier leurs besoins de développement institutionnel et les moyens d'y répondre. Ces plans quant aux besoins des partenaires et à l'appui que fournira Oxfam GB s'inscriront dans l'accord qui sera conclu entre Oxfam GB et son partenaire. Dans les cas où il n'est pas possible à Oxfam GB de fournir directement l'appui nécessaire, tous les efforts seront déployés pour aider le partenaire à identifier une autre source de soutien.</p>   |
| <p>4. Les partenaires apprécient énormément les relations qu'ils entretiennent avec les employés d'Oxfam GB, qui sont</p>   | <p>Un projet est actuellement en cours pour que nous reconnaissons, récompensons et développons en tant qu'organisation les aptitudes au partenariat du personnel de programme d'Oxfam GB.</p>   |

|  |   |
|--|---|
| <p>souvent perçus comme des accompagnateurs, des animateurs ou des avocats qui les remettent en question tout en sachant les écouter.</p>  | <p>Il s'agit notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De se concentrer davantage sur les possibilités de tutorat et d'accompagnement dans le cadre de la pratique et de l'apprentissage sur le tas</li> <li>• De dispenser une formation à la fois sur les techniques pratiques de programmation et sur le développement de compétences moins techniques telles l'accompagnement et l'animation</li> <li>• De se servir des objectifs de performance et des processus d'évaluation pour se polariser sur les compétences et activités de partenariat.</li> <li>• De développer des réseaux d'appui pour nos partenaires</li> <li>• D'utiliser le nouveau cadre de la Gestion du Cycle de Projet pour consolider les méthodes de travail avec nos partenaires</li> </ul>  |
| <p>5. Les partenaires apprécient le temps qu'ils passent sur le terrain avec le personnel de programme d'Oxfam GB, et le fait qu'ils planifient, apprennent et résolvent ensemble les problèmes. Ils sont préoccupés par le fait que ce temps est dilué par les tâches administratives et demandent donc à ce qu'il soit préservé.</p>   | <p>Dans le contexte du nouveau système de Suivi, d'Evaluation et d'Apprentissage d'Oxfam GB, nous avons entamé des évaluations pour faire le « suivi » des programmes – une démarche d'apprentissage régulière entreprise par le personnel de programme et nos partenaires en vue de réfléchir aux informations réunies lors des activités de suivi et d'analyser les progrès et le contexte du programme. Cet enseignement conditionnera ensuite la manière dont le programme sera planifié et réalisé à l'avenir. Les examens de suivi seront intégrés à tous les programmes d'ici avril 2009. Les évaluations d'apprentissage nationales capitaliseront sur leurs acquis pour leur développement. Toutes offriront à nos partenaires des possibilités de contribuer et de participer au processus d'apprentissage.</p> <p>Oxfam GB a également remis à l'étude ses systèmes internes d'administration et d'appui en vue de les simplifier.</p> |
| <p>6. Les partenaires apprécient l'appui offert par Oxfam GB dans leurs activités de plaidoyer et souhaitent qu'Oxfam GB mette sa crédibilité et son influence au service des problématiques qui les intéressent – en particulier au niveau national.</p> <p>En même temps, ils demandent à Oxfam GB de prendre soin de ne pas les dominer, rivaliser avec eux, et/ou empiéter sur l'espace qui est le leur.</p> | <p>Le renforcement du plaidoyer national est une priorité organisationnelle qui s'inscrit dans le contexte général de notre approche programmatique. Nous avons entrepris un travail pour développer la capacité du personnel national d'Oxfam GB autour du plaidoyer et pour mieux appuyer nos partenaires qui sont déjà impliqués et/ou qui veulent élaborer des activités de campagne et de plaidoyer au niveau national.</p> <p>Cette préoccupation de nos partenaires souligne bien l'équilibre fragile que doivent gérer de nombreux employés d'Oxfam GB dans leur soutien d'un travail accru de plaidoyer au niveau national sur des thèmes très divers – qui est tantôt dirigé par Oxfam GB et tantôt par nos partenaires. Aider le personnel d'Oxfam GB à gérer cette tension est un objectif du plan de</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | développement des compétences de partenariat.  |
| 7. Les partenaires demandent à Oxfam GB de se montrer plus cohérente dans ses politiques et ses stratégies et plus transparente quant à la direction qu'elle souhaite emprunter et ses priorités de financement. | Tous les programmes nationaux sont en train de mettre à jour leur analyse et leur stratégie de changement au niveau national, en impliquant les partenaires et autres parties prenantes dans cette démarche. Les stratégies constitueront l'assise du travail d'Oxfam GB dans chaque pays durant un cycle de trois ans, et seront partagées avec nos partenaires et les autres parties prenantes avec lesquelles nous travaillons. |