

"Nous avons ~~Peut-être~~ besoin d'un autre *nous*"¹

Favoriser des relations équitables : Transférer le pouvoir au sein de et avec la Fondation Liliane/MIVA et ses partenaires

21 mai 2024

Par le réseau de conseillers activistes de Disrupt Development :
Eshban Kwesiga, Taymour Kanaan, Esther Miedema, Manon de Courten

¹ Erik Ackerman, janvier 2024

Contenu

1. Résumé	3
2. Introduction	5
2. Processus et méthodologie	5
2. Trajectoire DdP : Forces et atouts de LF/MIVA	6
3. Trajectoire DdP : Domaines d'amélioration	6
Financement	7
Responsabilité	8
Prise de décision	8
Communication et relations	9
Renforcement des capacités	10
Diversité, équité et inclusion	11
4. Perspectives de changement à la Fondation Liliane/MIVA	12
5. Trajectoire et processus du DdP : Principales préoccupations	13
6. Points de départ provisoires pour la vision et le plan d'action de LF/MIVA	15
L'optique du partenariat équitable	16
Rôles dans le partenariat	17
Capacités	17
Normes minimales	17
Mutualité	18
Financement et finances	19
PME et rapports	20
7. Prochaines étapes	20
Annexe I : Questions directrices pour les conversations	22
Annexe II : Enquêtes	25
Enquête auprès des organisations partenaires	25
Enquête sur les organisations partenaires stratégiques	31

1. Résumé

Contexte : En janvier 2024, la Fondation Liliane (LF) et MIVA se sont lancées dans une trajectoire de "Déplacement du Pouvoir" (DdP) avec l'ambition de développer des partenariats plus authentiques. Disrupt Development (DD), avec son réseau de conseillers activistes, a été engagé pour soutenir ce processus. Ce rapport documente les phases initiales de ce voyage, en détaillant les résultats des phases de Découverte et de Définition et en fournissant une base pour la phase d'Idéation où LF/MIVA et ses partenaires développeront en collaboration leur vision et leurs ambitions pour des partenariats authentiques. Les principaux objectifs de ce rapport sont de détailler les résultats de la phase de découverte, de définir les phases de la trajectoire de DdP de LF/MIVA et de fournir une base pour la phase d'Idéation.

Processus : Entre mars et mai 2024, des données ont été recueillies et analysées par le biais d'étude de documents, de conversations semi-structurées et d'enquêtes conçues pour les organisations partenaires (OP), les organisations partenaires stratégiques (OPS), le personnel de LF/MIVA et les donateurs. La collecte de données quantitatives s'est déroulée de la mi-mars à la mi-avril, complétée par des données qualitatives issues de conversations en ligne et en face-à-face.

Atouts : LF/MIVA possède plusieurs forces et atouts uniques. Elle jouit d'une grande liberté et d'une grande flexibilité car une partie importante de ses revenus n'a pas d'affectation particulière, ce qui lui permet de s'adapter plus facilement à l'évolution des besoins et des circonstances. L'organisation met fortement l'accent sur une communication responsabilisante, en donnant l'image de partenaires et de communautés locales responsabilisés. Une mission partagée avec un engagement envers les jeunes en situation de handicap aide à maintenir l'attention et l'objectif de LF/MIVA et de ses partenaires. LF/MIVA est appréciée pour son approche directe de la rédaction de propositions et son rôle dans le renforcement des capacités. L'engagement de LF/MIVA en faveur de l'engagement communautaire et du développement inclusif garantit que son travail est ancré dans les besoins et les expériences des communautés qu'elle sert. LF/MIVA peut également jouer un rôle crucial de connecteur, en reliant les OPS aux ambassades, fournissant ainsi une base pour le lobbying national et le plaidoyer des partenaires. De plus, le panel de jeunes au sein de LF/MIVA offre une perspective nouvelle, garantissant que les voix de la jeune génération soient entendues.

Domaines à traiter : Malgré ses points forts, le rapport identifie plusieurs domaines à (ré)examiner afin de mettre en place des partenariats plus authentiques. Le financement est une préoccupation majeure, la structure descendante de la gestion des fonds entraînant des déséquilibres de pouvoir et des retards de déboursement, ce qui a un impact sur la mise en œuvre des projets. Un appel est lancé en faveur de modèles d'octroi de subventions plus participatifs et d'une plus grande clarté sur ces arrangements financiers novateurs. Les mécanismes de reddition de comptes, notamment en matière de rapports, sont critiqués pour leur lourdeur et leur complexité. Il est nécessaire de mettre en place des formats de rapport plus transparents, rationalisés et cohérents. Les processus décisionnels devraient être plus inclusifs, les partenaires ayant davantage leur mot à dire dans les décisions stratégiques. La communication et les relations doivent également être améliorées, avec des appels

pour des canaux de communication plus directs et bidirectionnels, une plus grande sensibilité culturelle et une meilleure communication interne au sein de LF/MIVA.

Les réponses aux enquêtes révèlent également des points de vue divergents sur les changements souhaités dans le cadre du processus de "Déplacement du Pouvoir", en particulier au sein de LF/MIVA. Cela dit, tant au sein de LF/MIVA que des OPS/OP, des appels sont lancés en faveur de partenariats plus équitables, fondés sur le partage des décisions et des responsabilités, et sur le respect des connaissances et de l'autonomie des partenaires. La lutte contre les déséquilibres de pouvoir, le renforcement de la confiance et de la responsabilité et l'amélioration de la transparence sont considérés comme essentiels pour une collaboration plus inclusive et plus respectueuse. LF/MIVA travaille sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) en interne, offrant une base importante pour favoriser une organisation où les biais et les préjugés peuvent être respectueusement, mais constamment et "courageusement", explorés et remis en question, et où le personnel est soutenu pour passer d'un état d'esprit "eux/nous" à un état d'esprit "nous". Idéalement, ce que signifie "faire le bien" est repensé collectivement, tant en interne qu'avec les donateurs.

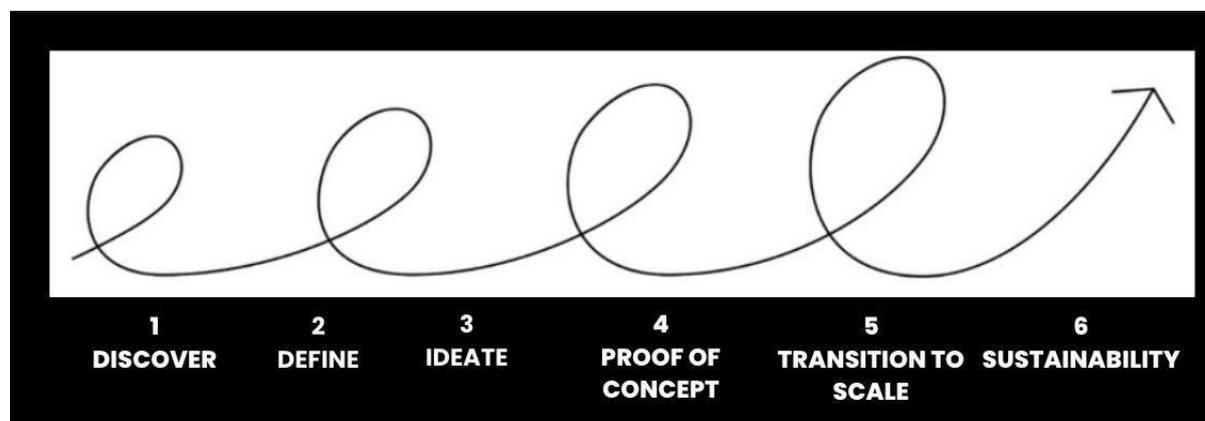
Préoccupations : Les principales préoccupations soulevées au cours du processus de consultation ont concerné la complexité du paysage du développement, la nécessité de partenariats à long terme pour assurer la durabilité, les défis liés au maintien de la responsabilité vis-à-vis des donateurs et la nécessité d'une plus grande sensibilité culturelle. Il sera essentiel de répondre à ces préoccupations lors de la phase d'idéation et des phases ultérieures afin de s'assurer que toutes les parties prenantes adhèrent à l'initiative DdP.

Prochaines étapes : Le rapport présente des points de départ provisoires pour la phase d'idéation, recommandant la co-création d'une ambition et d'une charte de partenariat, l'opérationnalisation des principes de mutualité, de subsidiarité et de solidarité, la redéfinition des rôles au sein du partenariat, et des liens plus étroits entre les trajectoires DdP et DEI au sein de LF/MIVA. L'accent est mis sur la révision des modèles de financement, l'exploration de l'octroi de subventions participatives et la conception conjointe d'un processus de prise de décision mutuel et collaboratif. Les prochaines étapes comprennent des ateliers de validation et de création de sens pour établir la base d'un cadre de partenariat et du plan d'action qui l'accompagne. Ce dernier permettra d'opérationnaliser les principes du partenariat équitable dans le travail et les relations au quotidien.

En abordant ces domaines et en favorisant des partenariats plus équitables, LF/MIVA vise à améliorer son impact et à construire des relations plus fortes et plus équilibrées avec ses partenaires, contribuant ainsi à des résultats de collaboration plus efficaces et plus durables.

2. Introduction

LF/MIVA s'est engagée dans une trajectoire de Déplacement du Pouvoir (TdP) avec l'ambition de développer des partenariats équitables, en demandant le soutien de DD pendant les étapes initiales. A partir de janvier 2024, DD a travaillé avec LF/MIVA et ses partenaires sur les phases 1-3 décrites dans la figure ci-dessous.



Au cours de la phase initiale Découvrir (1), nous nous sommes engagés dans un processus de réflexion sur les dynamiques de pouvoir, les perspectives sur les partenariats public-privé et les changements (souhaités). Ce rapport constitue une partie importante de la phase Définir (2), au cours de laquelle nous documentons, validons et affinons les résultats par rapport aux principaux atouts, préoccupations et espaces de changement vers des partenariats équitables. Ce rapport est donc censé fournir une base pour la phase suivante d'Idéation (3), dans laquelle LF/MIVA et ses partenaires développent en collaboration leur vision et leurs ambitions en ce qui concerne l'établissement de partenariats équitables.

Les objectifs de ce rapport sont donc les suivants:

- Détailler les résultats de la phase de découverte et définir les phases de la trajectoire de DdP LF/MIVA.
- Fournir des bases pour la phase d'idéation de la trajectoire.

2. Processus et méthodologie

De mars à mai 2024, nous avons recueilli et analysé des données en utilisant différentes approches : examen des documents fournis par LF/MIVA ; élaboration de guides pour des conversations semi-structurées avec différents groupes de partenaires (voir annexe I) et quatre enquêtes (voir annexe II) conçues pour les OP, les OPS, le personnel de la Fondation Liliane/MIVA et les donateurs. Nous avons recueilli des données quantitatives entre la mi-mars et la mi-avril

Pour compléter cet ensemble de données par des informations qualitatives d'avril 2024 à mai 2024, nous avons mené des conversations en ligne avec des OPS, des OP, et en ligne/en face à face avec le personnel de la Fondation Liliane et de la MIVA. Nous avons obtenu les taux de réponse suivants :

Interlocuteurs/canal de communication	Enquête	Conversation*
Organisations partenaires	106	17+

Organisations partenaires stratégiques	42	19
Fondation Liliane et personnel de la MIVA	55	16**
Panel de donateurs	135	n.d.

*Cette semaine, nous terminons un dernier tour de table, ces chiffres seront donc légèrement modifiés.

** Ce nombre exclut (environ 10) membres du personnel de LF/MIVA, les membres du Conseil de surveillance interrogés au cours de la phase initiale d'introduction (janvier 2024), les conversations tenues au cours de la réunion de lancement avec divers membres du personnel de LF/MIVA et les conversations informelles tenues entre janvier et mai 2024.

L'analyse des résultats a été réalisée par les auteurs de ce rapport, au cours de réunions régulières de l'équipe, de l'examen des notes de conversation des uns et des autres et de séances de co-rédaction. Gerrit de Vries a apporté un soutien supplémentaire à cette analyse, en particulier pour la formulation des points de départ provisoires.

2. Trajectoire DdP : Forces et atouts de LF/MIVA

LF/MIVA possède un ensemble unique de forces et d'atouts qui contribuent de manière significative à son succès dans les partenariats internationaux.

- **Liberté et flexibilité** : LF/MIVA jouit d'une grande liberté par rapport à d'autres ONG, 75% de ses revenus n'ayant pas d'affectation particulière. Cela permet à l'organisation de répondre plus facilement à l'évolution des besoins et des circonstances, renforçant ainsi son impact.
- **Une communication externe responsabilisante** : Le personnel de LF/MIVA met l'accent sur l'image de partenaires et de communautés locales responsabilisés.
- **Mission partagée** : L'engagement en faveur des jeunes en situation de handicap est une force de LF/MIVA et de ses partenaires. *"Nous partageons le même objectif."* (OPS & OP). Cela permet de maintenir l'attention et l'objectif.
- **Bailleur de fonds et créateur de capacités** : LF/MIVA est appréciée pour son approche directe de la rédaction de propositions et son rôle dans le renforcement des capacités.
- **Partenariat** : LF/MIVA est reconnue pour son *"partenariat ouvert et réel"*, faisant preuve de compréhension et de flexibilité en prolongeant les délais de présentation des rapports et en se montrant indulgent à l'égard de la définition du développement communautaire inclusif.
- **Engagement communautaire** : L'engagement de LF/MIVA en faveur de l'engagement communautaire et du développement inclusif basé sur la communauté garantit que son travail est ancré dans les besoins et les expériences des communautés qu'il sert.
- **Rôle de connecteur** : LF/MIVA joue un rôle crucial en reliant les OPS aux ambassades, en fournissant une base pour le lobbying national et le plaidoyer des partenaires : *"Cela pourrait avoir encore plus d'impact si [les OSP] et LF parvenaient ensemble à créer ce lien avec nos autorités."* (OP)
- **Le panel des jeunes** : Le panel des jeunes offre une perspective nouvelle et veille à ce que les voix de la jeune génération soient entendues.

Dans la phase suivante du DdP (Idéation), ces forces peuvent être exploitées pour renforcer l'impact de l'organisation et favoriser des relations plus équilibrées et mutuellement bénéfiques avec ses partenaires.

3. Trajectoire DdP : Domaines d'amélioration

Après avoir exploré les perceptions et les expériences des dynamiques de pouvoir, les défis opérationnels et les opportunités de transformation au sein de LF/MIVA et de son réseau plus large, nous avons synthétisé nos résultats dans des thèmes clés qui ont émergé de nos sources de données et de nos conversations.

Financement

Ce domaine couvre les décisions de financement, le versement des fonds, la gestion des fonds, la collecte de fonds et la recherche d'autres sources de revenus. C'est la principale source de préoccupation de tous les interlocuteurs. Comme l'a fait remarquer l'un d'entre eux : *“Nous, les gens du Sud, avons l'impression que, parfois, le pouvoir dû à l'argent nous empêche de dire ce que nous pensons”*. Nous reviendrons sur l'élément de financement et la mentalité sous-jacente qui doivent être repensés dans le contexte du partenariat équitable dans la section 7 (p.18).

Malgré les efforts entrepris dans le cadre du programme Construire des Réseaux Efficaces (Building Effective Networks – BEN), le financement est géré selon une structure descendante :

- **LF/MIVA-OPS** : Au sommet de la pyramide, LF/MIVA a le pouvoir de décision et le contrôle des fonds sur les OPS. *“LF est notre donateur”*, a fait remarquer un représentant d'une OPS, ce qui pose la question de savoir si un "donateur" peut être un partenaire. Le personnel de LF a suggéré que cette relation de pouvoir était destinée à perdurer et qu'elle présentait également des aspects positifs. Seuls 12% des OPS estiment qu'ils ont “toujours” le pouvoir de négocier contre les décisions d'allocation de fonds, 43% estiment qu'ils ont “parfois” ce pouvoir, et 35% estiment qu'ils n'ont “jamais” ce pouvoir. Certaines OPS ont confirmé dans les conversations qu'elles savent mieux que LF/MIVA où se situent les besoins et les priorités de financement. Ce système perpétue un *“syndrome de dépendance qui est gravé dans l'ADN des pays moins développés... Cela sous-tend la croyance qu'il n'y a pas d'autre choix que de dépendre des financements extérieurs... Si nous ne nous conformons pas, nous n'obtenons pas d'argent et le problème reste entier” (OPS)*. À cette puissante déclaration, il convient d'ajouter que le corollaire de ce “syndrome de dépendance” dans le Sud est le “syndrome de l'aide”, tout aussi répandu dans le Nord.

Les retards dans le versement des fonds sont une autre source importante de stress pour les OPS et ont un impact sur la mise en œuvre des projets. Dans un cas, un point focal de LF a rédigé un budget alors que l'OPS avait formé des comptables, ce qui a été perçu comme un abus par l'OPS. Les OPS ont également souligné les contraintes financières, en particulier l'insuffisance des fonds alloués au personnel et aux frais généraux, ce qui a conduit à subventionner des projets et à affecter le moral du personnel. Les OPS ont souligné la nécessité d'un financement structurel ou d'un “appui institutionnel” pour éviter que les OPS et les OP ne soient trop sollicités.

- **OPS-OP** : Au deuxième niveau de la pyramide, les OPS ont un pouvoir de gestion des fonds sur les OP. Bien que les OP apprécient le soutien des OPS, les réponses anonymes à l'enquête révèlent que seulement 25 % des OP estiment qu'elles ont “toujours” le pouvoir de négocier contre les décisions relatives à l'allocation des fonds, 50 % estiment qu'elles ont “parfois” ce pouvoir et 25 % estiment qu'elles n'ont “jamais” ce pouvoir. Les OP dépendent des OPS pour le déboursement des fonds, et s'inquiètent des retards de financement dus aux diverses approbations nécessaires au sein des OPS. Ces retards ont un impact sur la mise en œuvre des programmes, sont source de stress et obligent les OP à utiliser leurs réserves : *“Ce n'est pas viable ! Et toutes les ONG n'ont pas de réserves” (OP)*.

- **OP-LF** : Les OP ont mentionné le financement limité, les retards dans le déboursement des fonds et la cessation de financement des fonds du projet comme étant des frustrations majeures. Les OP ont évoqué les fonds relativement modestes qu'elles pouvaient attendre des OSP/LF et les difficultés qu'elles rencontraient en l'absence de soutien institutionnel. *“LF aide [l'OP] à accomplir sa mission. On marche constamment sur des œufs parce qu'on veut s'adapter au partenaire financier, on ne peut pas s'écarter du chemin parce qu'on essaie si désespérément de répondre aux demandes qu'on perd de vue ses propres objectifs” (OP)*. Le manque de soutien institutionnel est également particulièrement problématique étant donné le temps supplémentaire nécessaire pour inclure de manière significative le personnel handicapé, qui est crucial pour l'impact que les OP cherchent à avoir sur le terrain.
- **LF/MIVA-OP** : Le personnel de LF a reconnu qu'au cœur des relations de pouvoir se trouve la question de savoir d'où vient l'argent. Plusieurs membres du personnel de LF ont suggéré qu'un moyen d'aplanir cette dynamique de pouvoir serait de soutenir à long terme les OP pour qu'elles développent leurs propres ressources indépendamment de LF. Cela pourrait prendre la forme d'une mobilisation des ressources locales ou d'un soutien aux OP pour d'autres efforts de collecte de fonds internationaux en dehors de LF.

En explorant des **arrangements financiers alternatifs**, certains membres du personnel de LF/MIVA ont montré de l'intérêt pour des modèles innovants tels que l'octroi de subventions participatives et le financement sans affectation particulière pour les partenaires. Les partenaires ont exprimé leur curiosité à l'égard de la budgétisation participative et du renforcement des capacités provenant de LF sur ce sujet. Cependant, il est nécessaire de clarifier ce qu'implique l'octroi de subventions participatives et de repenser les notions de “risque”, de “transparence” et de “responsabilité”.

Responsabilité

- **Rapports** : À l'heure actuelle, l'obligation de rendre des comptes s'effectue principalement par le biais de rapports établis par les OPS et les OP. Ces derniers ont critiqué la charge excessivement lourde que représentent les rapports complexes et redondants. Les modèles de rapports exigent *“trop de détails”* et changent fréquemment (en fonction de la rotation du personnel des OPS et/ou de LF/MIVA), ce qui est source de frustration. Des formats de rapport plus simples et un suivi des rapports par les OPS seraient les bienvenus. Les OPS remplissent différents rôles, allant de la fonction de tampon entre les OP et LF jusqu'à l'application de la conformité. Le personnel de LF reconnaît la lourdeur de la charge de travail en matière de rapports, mais souligne la nécessité de disposer de données pour mesurer l'impact et se conformer aux réglementations externes.
- **Responsabilité descendante** : Les partenaires ne sont pas familiarisés avec le concept de responsabilité descendante. Les résultats de l'enquête montrent des réponses mitigées sur les mécanismes mis en place pour rendre LF et les OPS responsables. En outre, les OPS sont plus critiques que les OP quant à la transparence assurée par LF.
- **Suivi et évaluation (S&E)** : Une partie du rapport est consacrée au suivi et à l'évaluation des progrès. Alors que certains partenaires déterminent les indicateurs pour mesurer les progrès, d'autres disent que LF décide du calendrier, du contenu et des indicateurs du suivi. Les partenaires souhaitent davantage d'indicateurs qualitatifs et une meilleure capacité de suivi et d'évaluation pour mesurer ce qui est important pour eux, ce qui est entravé par le manque de moyens financiers pour recruter et conserver un personnel compétent en matière de suivi et d'évaluation.

Prise de décision

- **LF-OPS** : Dans l'ensemble, les OPS se déclarent satisfaits de leur pouvoir de décision. La plupart d'entre eux apprécient que LF ait vérifié leurs besoins et leurs priorités, même si certains estiment que LF occupe une position distante et hiérarchique. Certains OPS souhaitent davantage de gouvernance en matière de ressources et de flexibilité pour mener une gestion adaptative. Au cours d'une conversation, les représentants des OPS ont suggéré de créer un réseau entre LF et les OPS pour décider de l'avenir sur un pied d'égalité, afin d'améliorer la compréhension mutuelle. L'une d'entre elles a fait remarquer qu'il était crucial "de se mettre d'accord sur les priorités". Une OPS a fait remarquer qu'il était crucial *"de se mettre d'accord sur les priorités, plutôt que de dire aux gens quelles étaient les priorités"*. La prise de décision conjointe permettrait, selon les termes d'une autre OPS, *"de rendre les décisions plus équitables"*. Si la prise de décision n'est pas partagée, si elle n'est pas prise en charge par toutes les personnes impliquées, le risque est que les gens se retirent, qu'ils ne se sentent pas concernés.
Les acteurs du Nord ont des connaissances, a fait remarquer un représentant d'une OPS, mais ils n'ont pas de connaissances pratiques. La codécision permettrait donc également d'améliorer la qualité du travail effectué sur le terrain. Au cours d'une autre conversation, une OPS a parlé de l'expérience acquise en tant que membre du réseau NLR, et plus particulièrement de la façon dont la structure de gouvernance et de compte rendu de la table ronde a favorisé les principes et le sens de la **subsidiarité, de la solidarité et de la responsabilité mutuelle**, un "nous".²
- **OPS-OP** : La plupart des OP sont satisfaites du fait que les OPS vérifient leurs besoins et leurs priorités, même si certaines souhaiteraient avoir plus de pouvoir de décision sur les projets. Les OP apprécient beaucoup les conseils de l'OPS, le soutien au renforcement des capacités et l'autonomisation par le biais de la formation.
- **LF-OP** : Bien que les OP n'aient pas d'interaction régulière avec LF, la plupart d'entre elles apprécient que LF vérifie leurs besoins et leurs priorités.

Communication et relations

- **Barrières linguistiques et culturelles** : bien que ces barrières ne soient pas considérées comme jouant un rôle important dans les problèmes de communication, la sensibilité aux hiérarchies varie. Par exemple, le fait que des jeunes employés d'ONGI rencontrent des fonctionnaires de haut niveau n'était pas approprié dans certains contextes, ce qui souligne la nécessité d'une meilleure préparation et d'une plus grande sensibilité culturelle. La sensibilité aux hiérarchies et à leur impact sur les relations était évidente dans les commentaires des OPS/OP sur la communication aux niveaux supérieurs. Nous avons également été alertés sur la manière dont les styles de communication néerlandais, caractérisés par la franchise, peuvent affecter la perception et la réalisation de partenariats équitables. Au sein de LF/MIVA, certains ont parlé de partenariats équitables exigeant que les partenaires *"disent ce qu'ils pensent"*, même ou aussi lorsque cela concerne la critique, tandis que d'autres membres du personnel ont observé que le partenariat équitable exigeait (aussi) d'apprendre à écouter. Ces questions sont également pertinentes pour les trajectoires internes de l'DEI.

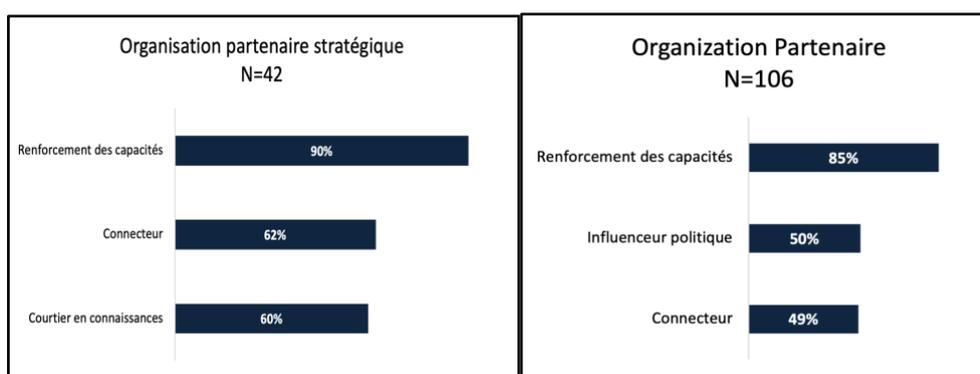
² NB : il convient de noter que dans la pratique, le rôle du bureau néerlandais du NLR semble (encore) se définir en termes de garantie de l'établissement des rapports nécessaires (par les bureaux nationaux). Il semble donc qu'il occupe encore, au moins partiellement, son ancien rôle de bureau central/siège. Quelles leçons peut-on tirer de cette expérience pour que LF/MIVA puisse éviter de recréer les structures existantes comme l'a fait le NLR, d'une certaine manière ?

- **OP/POS-LF** : Certaines OP expriment leur frustration face au manque de communication directe ou de mécanismes de retour d'information avec LF. Une OPS souhaite s'exprimer avec *“plus de confiance”* sur les rapports, les évaluations et les budgets annuels. Plusieurs interlocuteurs ont fait part de leur incertitude quant à la notion de *“création de réseaux efficaces”* (BEN) et à ses implications.
- **OPS-OP** : La plupart des OP ont félicité leur OPS pour sa communication ouverte et régulière, bien que certains aient mentionné des ruptures ou une communication de dernière minute et un manque de transparence dans la prise de décision : *“En tant que directeur, je n'ai pas vraiment eu de contact [avec l'OPS]. Il n'y a pas de partage des politiques, des rapports annuels, aucune information n'est donnée à moins que vous ne la recherchiez vous-même.”* (OP). Certaines OP considèrent que la communication est trop unidirectionnelle et qu'elle se limite à leur devoir de se conformer à des exigences souvent onéreuses en matière de rapports, alors que peu d'informations sont communiquées en retour.
- **Communication interne de LF et avec les donateurs** : LF a pris des mesures en faveur d'un langage inclusif et d'une représentation valorisante des enfants en situation de handicap et de ses partenaires. Cependant, elle n'a pas encore abordé les implications du passé colonial (hollandais et autres) dans sa communication. LF communique avec les donateurs individuels en se basant sur l'émotion et la narration, en essayant de trouver un équilibre entre la simplicité et le respect de la complexité.
- **La communication des enfants en situation de handicap et de leurs familles** : Les enfants en situation de handicap n'ont pas encore été impliqués dans la narration de leurs propres histoires ou la production de leurs propres images. La participation de ces enfants et de leurs familles à la sensibilisation de la communauté, au plaidoyer et aux décisions relatives au projet mérite d'être étudiée.

Renforcement des capacités

Par souci d'équité, nous remplaçons ci-après le terme *“développement des capacités”* par *“renforcement des capacités”*.

Dans les enquêtes et les conversations, le **rôle de LF en tant que renforçateur de capacités et facilitateur** est le plus apprécié par les partenaires. Lorsqu'on leur demande quel rôle LF pourrait jouer en leur faveur, c'est le rôle de renforcement des capacités qui revient le plus souvent :



Les partenaires ont fait diverses suggestions sur les domaines de renforcement des capacités à fournir/faciliter, que ce soit par LF ou par d'autres. Certains OPS ont évoqué la nécessité pour les partenaires d'identifier leurs propres besoins en formation et de trouver des experts locaux pour assurer la formation (plutôt que de faire venir des experts externes). D'autres ont parlé de la valeur de l'apprentissage, par exemple, des nouvelles technologies pertinentes, telles que les technologies prothétiques et la télé-réadaptation. Une formation/exposition à ces types de technologies serait également précieuse, étant donné le manque de soutien et d'options pour les personnes

handicapées dans les secteurs de l'éducation et de la santé, et de la protection sociale. Dans l'ensemble, le soutien continu pour améliorer la qualité, par exemple, des secteurs de la santé et de l'éducation et l'inclusion des personnes handicapées reste une préoccupation. Enfin, certains OPS estiment que LF devrait idéalement jouer un rôle plus important dans la facilitation des échanges entre les différents partenaires.

Les OP ont évoqué d'autres domaines dans lesquels elles souhaiteraient voir leurs capacités renforcées. La transition au processus BEN a été mentionnée à plusieurs reprises, avec la remarque que ce changement exigerait des organisations qu'elles développent des compétences en matière de gestion et de comptabilité financière. Plusieurs personnes ont évoqué les changements intervenus dans le paysage du développement international et le tarissement des fonds. Un interlocuteur a indiqué que les OP avaient besoin d'un soutien (local) pour développer des alternatives : *“Les coûts d'organisation, les salaires, c'est là où nous avons vraiment du mal. Les gens ne diversifient pas suffisamment leurs revenus, ils dépendent uniquement des subventions, qui sont de moins en moins nombreuses. Nous devons trouver des moyens plus originaux de collecter des fonds”*, concluent-ils. Pour ce faire, il faut *“changer les mentalités”*.

Leur OP avait récemment organisé un atelier de réflexion sur la collecte de fonds : *“Nous étions en train d'essayer de développer des idées d'entreprises sociales sur ce que nous pourrions faire, mais nous sommes restés bloqués, moi y compris, nous étions bloqués dans le mode de pensée du développement, nous sommes tellement concentrés sur les besoins des communautés et nous ne sommes pas capables de penser à développer des idées réalistes et de sortir des sentiers battus, ne pas me contenter de regarder le partenaire financier pour obtenir du soutien, par exemple, est-ce que je peux travailler avec une entreprise commerciale. Je pense qu'il faut changer d'état d'esprit et sortir des sentiers battus. Il faut déplacer le pouvoir.”* (OP)

Bien qu'il puisse s'agir d'une expérience isolée, dans l'ensemble, nous avons perçu l'aspiration de nombreux partenaires à des pratiques plus équitables en matière de renforcement des capacités, dans le sens où ce renforcement devrait se faire en tandem avec la reconnaissance des forces déjà présentes et fournies par des experts locaux dans la mesure du possible.

Diversité, équité et inclusion (DEI)

L'implication des personnes en situation de handicap dans les OPS et les OP et dans les programmes **varie considérablement**. Certaines OP étaient convaincues que les personnes sans handicap ne pouvaient à elles seules développer des programmes de bonne qualité pour les personnes en situation de handicap, et ces équipes incluait donc activement des personnes qui ont un handicap. Dans de nombreux autres cas, l'implication des personnes avec un handicap semblait moins centrale. Interrogées, certaines OP ont par exemple indiqué que d'anciens bénéficiaires faisaient désormais partie de leur organisation et travaillaient, par exemple, dans l'administration. Dans certains cas, l'implication des personnes en situation de handicap semblait plutôt symbolique, les interlocuteurs parlant de leur participation à des séminaires dans les villages pour présenter le travail effectué par les organisations et montrer au public que les personnes avec un handicap pouvaient également *“faire le bien”*.

Nous n'avons pas l'intention de minimiser ce que les organisations font pour impliquer les personnes en situation de handicap dans leur travail ou d'en rejeter la valeur (en ce qui concerne, dans le dernier exemple, la sensibilisation du public). Une conversation avec des organisations ne suffit pas à

développer une compréhension globale de la manière dont l'implication est réalisée. Ce qu'elle suggère, c'est que l'implication active des personnes avec un handicap à différents niveaux d'une organisation requiert une **attention continue**, non seulement au sein de LF/MIVA, mais aussi de ses partenaires.

Une OPS a souligné que si les personnes en situation de handicap occupent des **postes de décision** dans les OPS, à sa connaissance, elles n'occupent pas de tels postes au sein de LF/MIVA. Cette OPS a vécu cette situation comme *“un peu douloureuse”*. Une autre OPS, qui est une organisation religieuse, sent que l'appartenance religieuse est un problème pour certaines personnes et souhaite travailler avec plus de respect et d'objectivité. Au sein de LF/MIVA, la diversité du personnel est un sujet de discussion depuis plus longtemps. Les “agendas” de DEI et de DdP sont clairement liés.

Les idées de **“faire le bien”**, de douleur et d'inconfort ont également été évoquées en relation avec les dynamiques internes de LF/MIVA et ses relations avec les bailleurs de fonds. Les divergences d'opinion sur DdP et sur ce que signifie un partenariat équitable dans le secteur du développement international varient considérablement. La notion de “faire le bien” a été évoquée en relation avec le personnel de LF/MIVA et sa base de donateurs, et le fait que cette notion devait être revue. Cela peut être à la fois inconfortable et éprouvant. Nous pensons que LF/MIVA a un rôle important à jouer à cet égard vis-à-vis de ses donateurs et que ses dirigeants doivent activement établir des liens entre la DEI et les processus de DdP/partenariat équitable.

4. Perspectives de changement à la Fondation Liliane/MIVA

Les réponses à l'enquête partagées par **LF/MIVA** montrent des points de vue contrastés sur les changements souhaités dans le cadre du processus “Déplacement du Pouvoir”.

Tout d'abord, en ce qui concerne le niveau d'implication dans DdP :

- 49% du personnel se sentent “plutôt impliqués”, 18% se sentent “impliqués” et 25% se sentent “très impliqués” dans les débats sur la “décolonisation” et le DdP. [insérer diagramme]

Cependant, une majorité (75%) estime que les efforts de LF/MIVA en faveur de DdP sont importants.

Interrogés sur les domaines sur lesquels les OPS et les OP devraient avoir le plus d'influence, les membres du personnel de LF/MIVA ont répondu :

Domaine	Note moyenne*
Objectifs du programme/projet	4.82
Conception du programme/projet	4.78
Sélection des bénéficiaires	4.58
Planification des initiatives futures	4.56
Fixer le calendrier du projet	4.51
Type de soutien reçu (par exemple, financier, en nature, formation)	4.4
Budgets des programmes/projets	4.2
Priorités de financement (thèmes, pays, etc.)	4.15

Décisions de financement	3.8
Orientations stratégiques de LF et MIVA	3.33
Décisions politiques au sein de LF et de la MIVA	3

*Échelle : 1 = aucun, 2 = un peu, 3 = quelque, 4 = modéré, 5 = beaucoup

Manifestement, comme le montre le tableau ci-dessus, le personnel de LF/MIVA soutient la structure actuelle : les partenaires devraient exercer le plus d'influence sur la conception et la planification des programmes/projets, dans une moindre mesure sur les finances, et le moins sur la stratégie à long terme de LF/MIVA. Il est important de noter ici le décalage avec ce que les OPS espèrent en termes de partenariat équitable et de partage de la prise de décision, y compris sur les questions stratégiques.

Le personnel de LF/MIVA adhère clairement aux valeurs et pratiques clés liées à l'équité :

- **Égalité et autonomie** : Un appel fort est lancé en faveur de partenariats égaux, de l'autonomie locale et du respect des approches non occidentales.
- **Dynamique du pouvoir** : De nombreuses réponses soulignent la nécessité de remédier aux déséquilibres de pouvoir, de démanteler les systèmes d'oppression et d'évoluer vers des structures de pouvoir plus équitables.
- **Confiance et responsabilité** : La confiance, la responsabilité et l'appropriation sont fréquemment mentionnées comme étant cruciales pour une collaboration plus inclusive et respectueuse.
- **Sensibilité culturelle** : L'accent est mis sur la reconnaissance des différences culturelles et des contextes historiques, ainsi que sur l'abandon de la notion de sauveur blanc.
- **Transparence** : 84% ont déclaré que LF devrait être "très transparente" dans son processus de prise de décision avec ses partenaires, tandis que 16% ont déclaré être "assez transparente".
- **Le financement** : 60% ont déclaré que LF devrait fournir un financement à la fois conditionnel et inconditionnel, 33% ont déclaré qu'il s'agissait uniquement d'un financement conditionnel.
- **Respect de l'expertise des partenaires** : 45 % des répondants ont déclaré que le niveau de respect de l'expertise des partenaires était "bon", 4 % seulement ont déclaré qu'il était "excellent" et 27 % ont déclaré qu'ils ne savaient pas. 47% "ne savent pas" si ce niveau de respect se reflète dans les décisions relatives aux projets, 29% estiment qu'il se reflète "en grande partie" et 16% disent qu'il se reflète "modérément".
- **Améliorer les efforts en matière de partenariat public-privé** : Les principaux thèmes identifiés sont l'amélioration de la collaboration et de la communication, la responsabilisation des partenaires, la simplification des exigences en matière de rapports, la sensibilisation au développement international en tant qu'héritage colonial, et la lutte contre les retards de financement et l'insuffisance des fonds alloués au personnel et aux frais généraux.

Les résultats du tableau sont quelque peu en contradiction avec ceux de la liste ci-dessus. Ces divergences entre les valeurs et les pratiques indiquent que LF/MIVA pourrait bénéficier d'une réflexion pratique sur les implications concrètes des valeurs fondamentales de l'organisation dans la pratique.

5. Trajectoire et processus du DdP : Principales préoccupations

Tout au long de notre processus de consultation, et en particulier lors des conversations, le personnel et les partenaires de LF/MIVA ont soulevé plusieurs préoccupations majeures :

- **Volonté ou peur du changement** : Il y a un mélange de volonté et de peur du changement. Certains membres du personnel sont soucieux de préserver le caractère unique de LF/MIVA, tandis que d'autres considèrent qu'il est nécessaire de modifier la perception que l'on a de soi et du rôle de l'organisation.
- **Complexité du paysage du développement** : Les OP ont évoqué la complexité du terrain sur lequel elles naviguent pour mener à bien leurs activités, en particulier la concurrence avec les ONGI mieux dotées et les agences des Nations unies pour attirer l'attention du gouvernement, ainsi que les conflits entre les organismes gouvernementaux. Un tel terrain exige de la flexibilité et un investissement de temps au quotidien.
- **Durabilité** : Le manque de financement structurel est une préoccupation majeure. Les partenariats à long terme et la réduction de la dépendance à l'égard du partenaire financier sont essentiels à la durabilité.
- **Reddition de comptes et confiance des donateurs** : Le maintien de la reddition de comptes vis-à-vis des donateurs, la garantie de la qualité des programmes et le maintien de la confiance des donateurs suscitent des inquiétudes.
- **Défis liés à la mise en œuvre** : Inquiétudes quant à la complexité et à la durée du processus vers des partenariats plus égalitaires et à la flexibilité requise pour une mise en œuvre progressive.
- **Sensibilité culturelle** : La nécessité d'une plus grande sensibilité culturelle et d'un plus grand respect des voies de développement des partenaires.

Pour s'assurer que tout le monde soit (au moins en partie) d'accord avec DdP, il sera essentiel de répondre à ces préoccupations au cours de la phase d'idéation.

En ce qui concerne la position des donateurs individuels, le tableau ci-dessous donne un aperçu d'une série d'affirmations avec lesquelles les donateurs ont été invités à indiquer leur (dés)accord (de 1 = pas du tout d'accord à 5 - tout à fait d'accord). A notre avis, les résultats ne sont pas concluants, mais méritent néanmoins d'être pris en compte par la direction de LF/MIVA.

Déclarations du panel de donateurs	Note moyenne
Il est important que l'argent provenant des Pays-Bas soit correctement contrôlé et que la Fondation Liliane exerce une surveillance stricte afin d'éviter les fraudes.	4.33
J'aime apporter ma contribution. En contrepartie, je pense qu'il faut rendre compte de la manière dont l'argent est dépensé, mais que ce travail administratif ne doit pas entraver le travail avec les enfants et les familles.	4.19
Je fais confiance à la Fondation Liliane pour sélectionner les meilleures organisations possibles avec lesquelles travailler en Asie et en Afrique. Le choix des projets financés est une décision qui incombe aux partenaires de la Fondation Liliane.	3.93
Je suis convaincue que les partenaires de la Fondation Liliane en Afrique et en Asie feront le meilleur choix pour les enfants en situation de handicap et feront bon usage de ma contribution.	3.91
J'aime contribuer. Je n'ai pas besoin de savoir à l'avance comment la Fondation Liliane et les partenaires vont réaliser leur travail. J'entendrai ce qui s'est passé par la suite.	3.90

Je pense qu'il faut davantage réfléchir à la manière dont nous résolvons les problèmes ensemble et dans la solidarité, plutôt que de se concentrer sur le contrôle financier dans le cadre de la coopération au développement.	3.85
Je voudrais apporter ma contribution. Il n'est plus d'actualité que "nous", aux Pays-Bas, déterminions ce qu' "eux" doivent faire en Afrique ou en Asie. Ce sont eux qui savent le mieux.	3.79
Il est important que les exigences de la Fondation Liliane en matière de rapports soient proportionnelles à l'importance de la contribution financière. Une organisation partenaire ne devrait pas avoir à effectuer des tâches administratives très lourdes pour une petite contribution.	3.71
J'aime apporter ma contribution. Toutefois, la Fondation Liliane est l'experte dans le domaine des enfants en situation de handicap et devrait continuer à jouer un rôle de premier plan dans les pays d'Afrique et d'Asie.	3.38
J'aimerais avoir un retour direct sur ce qu'il advient de mon argent et à qui exactement il a été donné, même si cela signifie que les partenaires de la Fondation Liliane doivent répondre à de lourdes exigences en matière de rapports.	2.79

Le personnel de LF considère que les décisions prises par les partenaires sur la manière d'utiliser les fonds peuvent être facilement expliquées aux donateurs : *“Parce que ce sont les gens eux-mêmes qui savent le mieux ce dont ils ont besoin, que ce soit des médicaments, de la nourriture ou autre chose. Ce n'est pas nous qui les distribuons. Si cela permet d'augmenter l'impact, personne ne peut s'y opposer... A condition de bien le dire et de bien l'expliquer” (LF).*

L'enquête auprès des donateurs a également révélé une grande confiance dans LF/MIVA et son travail. Nous pensons donc qu'il y a suffisamment d'espace et d'opportunités pour que LF/MIVA progresse dans sa trajectoire DdP/partenariat équitable.

6. Points de départ provisoires pour la vision et le plan d'action de LF/MIVA

Dans ce qui suit, nous soulignons une série de domaines clés à prendre en considération durant la phase d'Idéation (réunions d'inspiration et de co-création). Il est important de noter que nos suggestions ci-dessous ne sont pas exhaustives ; elles n'abordent pas explicitement, par exemple, les étapes importantes qui devraient également être prises en relation avec les communications, les relations avec les donateurs et les connexions avec l'agenda DEI de LF/MIVA, par exemple.

L'optique du partenariat équitable

Conception et mise en œuvre d'une ambition et d'une charte de partenariat

Au cours de la phase suivante, d'Idéation, LF/MIVA et ses partenaires vont construire ensemble leur vision des partenariats équitables. En développant cette vision, nous recommandons à LF/MIVA et à ses partenaires de prêter attention aux questions/problèmes suivants :

- Quels sont les rôles des différents partenaires dans le partenariat (OP, POS, LF/MIVA) ?
- LF/MIVA et ses partenaires peuvent-ils former une **Ambition de Partenariat** ? Cela est différent et va au-delà d'une mission commune, à savoir l'amélioration de la vie des enfants et des jeunes en situation de handicap. L'ambition de partenariat se rapporte spécifiquement à la manière dont tous les membres du partenariat souhaitent travailler ensemble, en tant que partenaires équitables.

Pour ce faire, nous recommandons que LF/MIVA et ses partenaires définissent ensemble les valeurs et les principes de leur partenariat et les consignent dans une **charte de partenariat**. Cette charte devrait:

- Expliquez ce qui lie les partenaires et ce qui les motive,
- Définir les principes de collaboration et les engagements des partenaires dans le partenariat.

Mutualité, subsidiarité et solidarité

Ces éléments peuvent être opérationnalisés, en identifiant les dimensions clés d'une valeur ou d'un principe clé, par exemple, et en définissant des indicateurs ou, mieux encore, des questions directrices, qui se prêtent mieux à une réflexion plus qualitative. Ils pourraient, par exemple, être utilisés pour soutenir les réunions annuelles de réflexion et de stratégie du partenariat.

Les valeurs/principes importants pourraient inclure ceux de la mutualité, de la subsidiarité et de la solidarité dans la construction d'un partenariat, ainsi que ceux énumérés ci-dessus (section 5). Nous reviendrons plus loin sur le principe de **mutualité**.

Le principe de **subsidiarité** pourrait être mis en œuvre de la manière suivante : les décisions concernant XYZ sont prises au niveau le plus proche possible des communautés, tandis que les décisions relatives à ABC sont prises au niveau collectif des parties, et il est convenu que chaque acteur est responsable de son propre fonctionnement et que les autres n'interviennent pas, sauf à la demande de la partie en question.

Le principe de **solidarité** pourrait être opérationnalisé en termes d'accord de partage des risques qui identifie les risques potentiels auxquels les différents partenaires peuvent être confrontés *et les* mécanismes pour répondre à ces différents types de risques. Un tel accord fournirait la base de la façon dont LF/MIVA et les OPS peuvent conjointement atténuer les risques, et leur permettrait de partager les risques de façon à ce qu'ils s'aident mutuellement à se maintenir en tant qu'organisations et à être en mesure de mettre en œuvre leur travail. De telles approches de partage des risques comprennent à la fois des éléments financiers et non financiers.

Il sera important de passer ensemble d'un "nous" et d'un "eux", à un "nous". Alors que des éléments d'un "nous" étaient présents dans certaines conversations, ainsi que l'intérêt de repenser qui "nous" sommes, de nombreuses conversations étaient (également) caractérisées par un état d'esprit "nous" et "eux". Au cours de la prochaine phase de co-création, DD espère explorer avec LF/MIVA et ses partenaires comment cet état d'esprit de collaboration "nous" peut être nourri. Un tel état d'esprit est crucial pour partager les ambitions, les contraintes, les opportunités et les atouts, les risques et, en fin de compte, l'impact.

Nous recommandons d'utiliser, entre autres sources, les travaux de la Partnership Brokers Association (PBA) sur les facteurs critiques de succès pour des partenariats efficaces. Il s'agit de facteurs "tendres" (par exemple les principes et les attitudes) et "durs" (par exemple l'efficacité et les résultats).³

Enfin et surtout, le **processus BEN** constitue un élément important de la construction d'un partenariat équitable. Comme nous le soulignons dans le rapport, il est important que le processus et ses implications pour les OPS et les OP soient plus transparents afin de lever les incertitudes (qui peuvent saper le changement même que BEN cherche à encourager).

Rôles dans le partenariat

Au cours des entretiens que nous avons menés, la question de la **clarté des rôles** a été soulevée à plusieurs reprises. Le rapport donne également un aperçu de ce que les différents partenaires

³ Voir, par exemple, PBA (2019) [Brokering Better](#).

attendent des autres (par exemple, une communication bidirectionnelle plus structurée, l'implication des dirigeants dans les processus de prise de décision stratégique).

Pour parvenir à des partenariats stables et équitables, il faut généralement réexaminer et redéfinir les rôles. Une question cruciale se pose ici : de quoi les partenaires ont-ils **besoin l'un de l'autre** (valeur ajoutée) pour parvenir à la complémentarité et accomplir conjointement leur mission ? Il est tout à fait possible que ces rôles redéfinis diffèrent de la manière dont ils ont évolué historiquement!

Une fois les rôles clairement définis, ils vont également déterminer le **comportement des parties**. Par exemple, les OPS ont un rôle central dans la coordination du travail au niveau national, ce qui signifie que LF devrait jouer un rôle de soutien plutôt que de directive, et être donc moins stricte en matière de rapports et de suivi. Travailler dans l'optique d'un partenariat équitable peut impliquer que les contrats soient établis au niveau stratégique, laissant la mise en œuvre à d'autres. La co-définition de **normes minimales** est essentielle pour réussir à cet égard (voir ci-dessous).

Capacités

Terminologie : Nous proposons de remplacer la terminologie du développement des capacités par celle du renforcement des capacités et/ou du partage des capacités.

Besoins en capacités : Dès que les rôles sont clairement décrits, les partenaires peuvent souhaiter examiner les capacités nécessaires pour remplir les rôles à chacun des trois niveaux (OP-POS-LF/MIVA). Les acteurs peuvent identifier eux-mêmes les capacités qu'ils doivent développer. Cela signifie également que LF/MIVA et son conseil d'administration évaluent leurs capacités : ont-ils également les bonnes capacités pour remplir leurs rôles dans le partenariat ? A cet égard, nous voyons des liens importants avec la trajectoire de DEI au sein de LF/MIVA.

Les fournisseurs de capacités : Le renforcement des capacités devrait faire partie des plans et des budgets de toute organisation. Comme l'ont indiqué plusieurs parties, les fournisseurs de renforcement des capacités ne doivent pas nécessairement être LF/MIVA. Il existe souvent dans le pays des acteurs de renforcement des capacités plus compétents et plus adaptés au contexte.

Normes minimales

Certains (par exemple l'équipe du CI) craignent que les normes de conformité ne soient pas respectées. La mise en place d'un partenariat signifie que les parties **décident ensemble** des normes minimales auxquelles le travail doit se conformer afin de répondre: a) aux ambitions et b) aux exigences externes en matière de conformité. Au-delà de ces normes, les parties auront la possibilité de déterminer leurs propres méthodes de travail. Les normes minimales peuvent être appliquées à tous les domaines que les parties jugent pertinents, par exemple la communication, le versement des fonds (dans un délai donné), les finances et les ressources humaines.

Nous sommes tout à fait conscients que les ambitions de réduction des exigences en matière de rapports et de conformité peuvent entrer en conflit. Cependant, en concevant ces normes ensemble, la **compréhension** augmentera et la créativité s'ensuivra sur la manière de parvenir à la conformité et sur le rôle de chacun dans ce processus.

Il convient de convenir conjointement d'un **mécanisme permettant de** contrôler le respect de ces normes et de déterminer qui s'en charge (afin de se soutenir et de se motiver mutuellement !).

Mutualité

A l'avenir, la prise de décision collective et inclusive est cruciale. Les OPS et les OP qui utilisent le langage de LF/MIVA leur "donnant" de l'espace (au cours de nos conversations avec eux) pour décider, par exemple, de leurs programmes, devraient être considérées comme un signal d'alarme, soulignant le différentiel de pouvoir existant. Le déplacement de pouvoir ne doit pas consister en ce que LF/MIVA accorde de de l'espace à ses partenaires si et quand elle décide de le faire.

Nous recommandons de revoir de manière critique l'approche adoptée à l'égard du rôle des OP dans les discussions sur la prise de décision (stratégique) afin d'éviter de (nouveaux) déséquilibres de pouvoir entre les parties dans le pays, c'est-à-dire entre les OPS et les OP. Ces déséquilibres sont apparus à plusieurs reprises au cours de nos conversations et semblent être confirmés par les données quantitatives recueillies.

Une relation mutuelle entre tous les partenaires (LF/MIVA, OPS, OP) implique qu'ils soient assis à la table de décision et qu'ils parviennent à des accords qui leur sont profitables à tous. Nous recommandons d'examiner le processus de conclusion d'un accord tel qu'il a été conçu par le PBA, qui comprend 7 étapes :

Sept étapes pour parvenir à un accord



Source : PBA (2019) PBA (2019)

Gouvernance

Lors de la conception de nouveaux modes de partenariat, les partenaires devront convenir collectivement de la manière dont le partenariat sera gouverné, à tous les niveaux. Si le partenariat équitable est vraiment pris au sérieux, il faut examiner comment, par exemple, le personnel, la direction et le conseil de surveillance de LF doivent être adaptés, à la fois en termes de composition et/ou de mécanismes, afin d'avoir une contribution plus structurelle de la part des organisations partenaires (OPS et OP) et des jeunes en situation de handicap. En s'appuyant sur les suggestions d'un certain nombre d'OPS, la création d'une plateforme permettant aux OPS, aux OP et à LF/MIVA de codécider des décisions stratégiques pourrait favoriser un sentiment de mutualité et de solidarité. Comme l'a fait remarquer un interlocuteur OPS, une telle plateforme permettrait également de sensibiliser les partenaires aux contraintes que LF/MIVA pourrait elle-même rencontrer et de les soutenir.

Le programme BEN peut également offrir des points d'ancrage en termes de gouvernance. Cependant, la documentation disponible⁴ indique seulement que des processus de décision auront lieu ou ont eu lieu sur la composition des réseaux du programme et leurs structures de gouvernance au niveau des pays, et non au niveau du réseau global (c.-à-d. incluant LF/MIVA).

Les appels à une plus grande transparence dans la communication et le fait que les OP et les OPS expriment le besoin d'un engagement plus stratégique (OPS-LF/MIVA, OP-OPS) indiquent qu'il est nécessaire de reconsidérer les questions de gouvernance, y compris sur le processus DdP en lui-même. L'expérience antérieure de (certains) OPS peut être mise à profit pour repenser les structures de gouvernance du partenariat, comme celle acquise dans le cadre de la révision des structures des NLR. Nous recommandons que LF/MIVA envisage de consulter la NLR et d'autres ONGI qui se sont engagées dans des trajectoires de DdP sur les changements apportés en termes de gouvernance et d'identifier les éléments qui seraient pertinents pour LF/MIVA. Dans le cas de NLR, ces éléments pourraient inclure la construction de tables rondes, où les directeurs de tous les bureaux de NLR se réunissent régulièrement pour se mettre d'accord sur des questions stratégiques majeures.

En ce qui concerne les principes de partenariat, il sera important d'y réfléchir ensemble (donc à tous les niveaux/partenaires) sur une base régulière. Les questions fondamentales à se poser sont les suivantes : comment établissons-nous notre partenariat, comment mettons-nous en œuvre les principes communs sur lesquels nous nous sommes mis d'accord ?

Financement et finances

Le “déplacement du pouvoir” appelle à s'éloigner d'un système qui est basé et organisé autour du transfert de fonds. Pour ce faire, LF/MIVA et ses partenaires doivent également changer leur façon d'aborder et de mesurer la notion de succès.⁵

Une analyse solide des rôles de LF/MIVA et partenaires peut également servir de base à la **révision du système de financement**. Par exemple, si les OPS et les OP, respectivement, ont des rôles cruciaux non seulement dans la gestion et la mise en œuvre du portefeuille, mais aussi dans la mobilisation de la base et la coordination du pays, cela a des implications pour leur financement. Toutes leurs tâches devraient être financées, et pas seulement les tâches administratives et (certains) frais généraux.

Dans les débats sur #DdP,⁶ une grande attention est accordée au **financement de qualité**, qui est compris dans les termes suivants:

- à long terme, afin que les bénéficiaires puissent planifier et investir ;
- la flexibilité des lignes budgétaires, pour permettre aux organisations de s'adapter aux changements, et ;
- s'est concentrée sur les organisations plutôt que sur les projets, les premières étant la base de tout travail.

⁴ Stratégie pluriannuelle LF/MIVA 2024-2027 ; ToR BEN Phases 1 & 2.

⁵ Voir par exemple Martins (2021) [#ShiftThePower Synthesis Paper. Fonds mondial pour les fondations communautaires](#)

⁶ Voir, par exemple, Partos (2022) [Dream Paper Shift the Power](#).

Dans un partenariat équitable, cette conception du financement de qualité montre également que toutes les parties se prennent au sérieux en tant que partenaires égaux.

Nos conversations avec LF/MIVA indiquent qu'il existe une volonté d'explorer l'octroi participatif de subventions avec ses partenaires. Nous recommandons d'en poursuivre le prototypage et le pilotage.

L'accent mis sur le financement doit également être considéré comme une question de **mentalité** : est-ce le financement de LF/MIVA qui est distribué, ou est-ce le financement qui a été mis à disposition pour l'objectif commun du partenariat et qui doit donc être considéré comme quelque chose qui doit être décidé collectivement ? La compréhension de ce qu'est le financement et à qui il appartient joue un rôle crucial dans la formation des partenariats. Une telle réflexion et une telle innovation dans les pratiques faciliteraient la rupture si nécessaire du "syndrome de dépendance" et du "syndrome de l'aide" mentionnés plus haut.

À l'avenir, la cocréation d'un modèle équitable de collecte de fonds sera cruciale. À cet égard, nous recommandons également d'explorer concrètement les suggestions des OP en matière de collecte de fonds locale et de sortir des sentiers battus.⁷ Une bonne ressource pourrait être WACSI Ghana, qui organise l'[Académie Change the Game](#), axée sur la formation des organisations à la collecte de fonds locale.

PSE (Planification, Suivi, Évaluation) et rapports

Si la mutualité s'applique également aux rapports et aux PSE, cela signifie aussi que les parties conçoivent ensemble (en collaboration) un système de PSE qui répond aux exigences de chacune des parties concernées, en examinant notamment quel PSE a du sens, comment mesurer le succès, comment le PSE sera utilisé et quelles sont les données et les capacités nécessaires à ces fins.

La mutualité implique également que toutes les parties rendent des comptes les unes aux autres, ou plutôt : partagent, s'impliquent les unes les autres. Cette communication et ce partage bi- ou multidirectionnels sont conformes au principe selon lequel toutes les parties contribuent au partenariat et à ses ambitions.

7. Prochaines étapes

Nous présentons ci-dessous un bref résumé des prochaines étapes que nous recommandons sur la base des résultats et des réflexions effectuées. Les thèmes de ce rapport - ainsi que toute nouvelle idée - jugés les plus urgents et/ou importants par LF/MIVA et ses partenaires seront abordés lors des réunions de co-création qui suivront.

Deux principes de base :

- **ensemble** : Chaque étape suivante est réalisée avec les (représentants des) parties prenantes les plus importantes du partenariat, c'est-à-dire les OP, les OSP, LF/MIVA, et éventuellement le panel de donateurs. Nous recommandons également que LF/MIVA forme une équipe de changement, dont les membres représentent au minimum les OP, les OPS et LF/MIVA.
- **à long terme** : Les efforts visant à transférer le pouvoir sont parfois considérés comme des actions "point par point" qui peuvent être mises en œuvre pour créer les organisations

⁷ Le travail de la Resource Alliance peut être intéressant, voir [ici](#).

“parfaites”, mais la réalité est que le transfert du pouvoir est plutôt un marathon qu'un sprint.

Trois étapes clés :

1. **Un atelier de validation** impliquant toutes les parties,
2. **Un atelier de création de sens / de co-création** (ou 2, dans 2 régions), axé sur l'élaboration d'un cadre de partenariat / d'une charte avec des principes de partenariat, des engagements, etc. Cela inclut le développement de nouvelles structures de partenariat. Une bonne analyse des rôles de chaque acteur sera également utile. L'atelier doit prévoir un espace pour l'état d'esprit/les parties “tendres” du processus de changement et les aspects “plus durs” (par exemple, l'organisation, la planification).
3. **Un processus de mise en œuvre du cadre de partenariat/de la charte.** Ce processus sera consacré à la mise en pratique des principes de subsidiarité, de solidarité et de responsabilité mutuelle, ainsi que d'autres valeurs clés adoptées par les partenaires, et à la réflexion sur ses implications pour le travail quotidien et les relations entre les partenaires.

Annexe I : Questions directrices pour les conversations

Personnel de LF/MIVA :

Les conversations avec chaque groupe de personnel concerné ont été préparées et les questions ont été adaptées à chaque domaine d'expertise et d'opérations. L'exemple ci-dessous fournit des questions directrices pour la conversation avec le personnel de LF/MIVA chargé de la communication et de la collecte de fonds.

Début :

Nous commençons à nous faire une idée de la manière dont LF/MIVA conçoit Shift the Power. Lors du kick-off, de nombreux participants ont identifié 6 éléments constitutifs de StP : la valeur des partenariats et des réseaux - la volonté de changer et de s'améliorer - la mission d'autonomisation des groupes cibles par des moyens inclusifs - des connaissances et une expérience solides - la liberté financière d'utiliser les fonds - un personnel très engagé auprès des partenaires sur le long terme et en même temps très actif. Souhaitez-vous commenter ces éléments constitutifs ?

Communication :

Question générale : que signifie concrètement StP pour, par exemple, la langue, les visuels et les terminologies ?

1. Quels sont les défis que vous rencontrez dans votre travail sur la communication ? Comment cela limite-t-il l'impact ?
2. La communication est-elle un domaine qui pourrait mieux refléter les partenariats équitables entre LF et ses partenaires ? De quelle manière ? La communication inclusive (textuelle et visuelle) peut-elle être améliorée ?
3. Êtes-vous satisfaits de la manière dont les partenaires rendent compte de leurs activités, qu'aimeriez-vous voir davantage reflété dans leurs récits ? Comment considérez-vous la narration comme un outil de communication entre les partenaires et LF, entre LF et le public? voir lien ; narration et collecte collaborative (kick-off)
4. Selon vous, à quoi ressemblerait une communication inclusive et équitable ? Que faut-il pour y parvenir ?
5. Comment pourrions-nous mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de cet objectif ? Quelles seraient les étapes du travail de communication ?
6. Quelles sont les possibilités déjà offertes par LF/MIVA pour atteindre cet objectif ?

Collecte de fonds :

7. Question générale : que signifie concrètement le partenariat public-privé pour, par exemple, la collecte de fonds (type de donateurs, montant des subventions, accords sur l'utilisation des subventions, exigences en matière de rapports, obligation de rendre compte aux donateurs) ?
8. Quels sont les défis que vous rencontrez dans votre travail sur la collecte de fonds ? Comment ces défis limitent-ils l'impact ?

9. A quel point la collecte de fonds de LF/MIVA est-elle équitable selon vous ? Pourriez-vous envisager que LF rende des comptes également vers le bas, c'est-à-dire vers les communautés ?
10. Que pensez-vous d'un financement plus flexible pour LF/MIVA ? [moins de restrictions et d'administration, moins de temps passé sur des propositions détaillées, des budgets et des rapports, plus de temps pour s'attaquer au "vrai" travail] Est-ce faisable ?
11. À quoi ressemblerait une collecte de fonds réussie, du point de vue d'un changement de pouvoir (= plus équitable) ? Que faudrait-il faire pour y parvenir ?
12. Comment pourrions-nous mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de cet objectif ? Quels seraient les jalons dans le travail de collecte de fonds ?
13. Quelles sont les possibilités actuelles de progresser vers cet objectif ?

SPOs/POs :

1. Connaissez-vous ou avez-vous des informations sur l'introspection de LF sur ces questions ?
2. Quels rôles LF remplit-il dans le cadre de la collaboration actuelle ? (donateur, ami critique, facilitateur de réseaux, courtier en connaissances, etc.
3. Combien d'autres financeurs avez-vous aux côtés de LF, et quel pourcentage de votre base de financement représentent-ils ?
4. Sur la question du pouvoir et de son utilisation par les bailleurs de fonds en général, quelle est, selon vous, la base de ce pouvoir détenu par les bailleurs de fonds ? (Incitez-les à répondre à cette question en se référant à LF et en indiquant si LF agit différemment du donateur moyen).
5. Qu'avez-vous le plus apprécié en travaillant avec LF ?
6. Quels sont les défis que vous avez rencontrés en travaillant avec LF ?
7. Quelle a été votre expérience en matière de rédaction de propositions, de suivi et d'évaluation, de rapports au sein de LF ?
8. D'une manière générale, d'après votre point de vue, quelles sont les pratiques qui indiquent des comportements indésirables de la part des organisations internationales
9. Comment définiriez-vous un "bon" donateur, quel type de pratiques attendriez-vous pour décrire une organisation comme un bon donateur (Ne vous contentez pas de poser cette question en fonction des montants accordés). -> que fait un bon donateur ?
10. Si vous pouviez changer quelque chose dans la manière dont vous vous engagez auprès des organisations internationales, que feriez-vous ?
11. Nous entendons de plus en plus souvent des mots comme déplacement de pouvoir et décoloniser l'aide ; nous sommes conscients qu'ils ont des significations différentes selon les personnes/ Lorsque vous entendez ces mots, qu'est-ce qui vous vient à l'esprit et que représentent-ils pour vous ?

12. Si vous pouviez imaginer une collaboration idéale, quels changements fondamentaux devraient y être apportés pour remédier aux lacunes actuelles ?
13. Quelles sont les réalisations dont vous êtes le plus fier ? (poursuivre en demandant s'il s'agit de réalisations dont vous parlez dans les rapports de LF et, si ce n'est pas le cas, pourquoi ?)
14. Dans le cadre de la coopération internationale, qui est responsable devant qui, d'après votre expérience ? (sondez : Dans quelle mesure pensez-vous que la responsabilité est une voie à sens unique ou à double sens lorsque vous travaillez avec LF ?)
15. Quels sont vos optimistes et vos sceptiques concernant le système d'aide internationale, le transfert de pouvoir et la décolonisation de l'aide ?
16. Quel rôle pensez-vous que LF doit jouer dans le système sectoriel ?
17. Votre expérience de travail avec des Néerlandais et des organisations néerlandaises vous a-t-elle permis de faire des observations d'ordre culturel ?
18. Vous souhaitez ajouter quelque chose.

Annexe II : Enquêtes

Enquête auprès des organisations partenaires

L'équipe de Disrupt Development mène une enquête au nom de la Fondation Liliane pour comprendre vos expériences de travail avec la Fondation Liliane et l'Organisation Partenaire Stratégique, ainsi que vos points de vue et vos expériences sur des sujets liés au "déplacement du pouvoir".

Nous vous serions très reconnaissants de bien vouloir répondre à l'enquête ci-dessous avant le 18th de mars, ce qui ne devrait pas prendre plus de 20 minutes. Vos réponses seront traitées de manière strictement confidentielle et vos données seront stockées en dehors des serveurs de la Fondation Liliane. Votre identité ne sera jamais divulguée et toutes les réponses seront agrégées pour représenter les opinions du groupe.

C1. Souhaitez-vous participer à l'enquête ?

- Oui
- Non

1. Données démographiques

D1. Pays

- Bangladesh
- Burkina Faso
- Burundi
- Cameroun
- République démocratique du Congo
- Éthiopie
- Indonésie
- Kenya
- Philippines
- Rwanda
- Sierra Leone
- Soudan du Sud
- Tanzanie
- Ouganda
- Zambie
- Zimbabwe

D2. Type d'organisation

- Hôpital
- Cliniques
- Centres de réadaptation
- Organisation de/pour les personnes handicapées
- Organisation non gouvernementale
- Organisation religieuse
- Autres

D3. Depuis combien de temps votre organisation est-elle partenaire de la Fondation Liliane ?

- Moins d'un an

- 1-2 ans
- 3-5 ans
- 6-10 ans
- 11 ans et plus

D4. Faites-vous partie de l'équipe de direction ?

- Oui
- Non

D5. Quel âge avez-vous ?

- 18-24 ans
- 25-29 ans
- 30-34 ans
- 35-39 ans
- 50+ ans

2. Enquête

Q1. Comment évaluez-vous votre partenariat avec l'organisation partenaire stratégique ?

- Pauvre
- Juste
- Bon
- Excellent

Q2. Pouvez-vous sélectionner les trois principaux aspects de votre partenariat avec l'organisation partenaire stratégique que vous souhaiteriez voir s'améliorer ?

- Communication
- Les partenaires ont la possibilité de décider des priorités
- Rapidité avec laquelle les fonds sont débloqués pour les partenaires
- Conditions de déblocage des fonds
- Protocoles de suivi des projets
- Affectation des fonds
- Transparence dans les processus de décision
- Réactivité de l'organisation partenaire stratégique à la communication du partenaire
- Approche de la responsabilité
- Charge de travail
- Relations de confiance
- Gestion des risques
- Tolérance au risque
- Exigences de conformité
- Charge administrative
- Renforcement des capacités fourni par SPO

Q3. Comment évaluez-vous votre partenariat avec la Fondation Liliane ?

- Pauvre
- Juste
- Bon

- Excellent

Q4. Pouvez-vous sélectionner les 3 principaux aspects de votre partenariat avec la Fondation Liliane que vous souhaiteriez voir s'améliorer ?

- Communication
- Espace permettant aux partenaires de décider des priorités
- Vitesse à laquelle les fonds sont débloqués pour les partenaires.
- Conditions de déblocage des fonds
- Protocoles de suivi du projet
- Affectation des fonds
- Transparence dans les processus de prise de décision
- La réactivité de LF à la communication du partenaire
- Approche de la responsabilité
- Charge de la déclaration
- Relations de confiance
- Gestion des risques
- Tolérance au risque
- Exigences en matière de conformité
- Charge administrative
- Renforcement des capacités fourni par LF
- Sensibilité sociale et culturelle du personnel de LF

Q5. Lorsque vous communiquez avec l'organisation partenaire stratégique, ressentez-vous un obstacle dû à : **[UNE SEULE RÉPONSE PAR LIGNE]**

	Oui	Non	Non applicable
La langue utilisée (anglais, français, autre)			
Terminologie technique (par exemple, le jargon des donateurs)			
Différences culturelles			

Q6. Lorsque vous communiquez avec le Fonds Liliane, ressentez-vous une barrière due à.. : **[UNE SEULE RÉPONSE PAR LIGNE]**

	Oui	Non	Non applicable
La langue utilisée (anglais, français, autre)			
Terminologie technique (par exemple, le jargon des donateurs)			
Différences culturelles			

Q7. À quelle fréquence l'organisation partenaire stratégique vous consulte-t-elle sur vos besoins et vos priorités ?

- Jamais

- Rarement
- Parfois
- Souvent
- Très souvent

Q8. Avez-vous le sentiment que l'organisation partenaire stratégique comprend et respecte les besoins et les décisions de votre organisation ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Toujours

Q9. A quelle fréquence la Fondation Liliane vous consulte-t-elle sur vos besoins et priorités ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Souvent
- Très souvent

Q10. Pensez-vous que la Fondation Liliane comprend et respecte les besoins et les décisions de votre organisation ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Toujours

Q11. Qu'appréciez-vous le plus dans votre partenariat avec l'organisation partenaire stratégique ?
[OUVERT]

Q12. Qu'est-ce qui vous frustre le plus dans votre partenariat avec l'organisation stratégique partenaire ? [OUVERT]

Q13. Qu'appréciez-vous le plus dans votre partenariat avec la Fondation Liliane ? [OUVERT]

Q14. Qu'est-ce qui vous frustre le plus dans votre partenariat avec la Fondation Liliane ? [OUVERT]

Q15. Pensez-vous que votre partenariat avec la Fondation Liliane est mutuellement bénéfique ?

- Oui
- Parfois
- Non

Q16. Quels sont les rôles que la Fondation Liliane pourrait jouer et qui vous seraient utiles ?

- Connecteur
- Courtier en connaissances
- Défenseur des droits
- Renforcement des capacités
- Influenceur politique
- Autre, veuillez préciser

ASK IF Q16 CODED "Other" (demander si le code de Q16 est "autre")

Q16a. Quel autre rôle pourrait jouer la Fondation Liliane qui vous serait bénéfique ? **[OUVERT]**

Q17. Dans quelle mesure l'organisation partenaire stratégique est-elle transparente en ce qui concerne ses décisions et processus de financement ?

- Pas du tout transparent
- Peu transparent
- Assez transparent
- Très transparent

Q18. Dans quelle mesure la Fondation Liliane est-elle transparente en ce qui concerne ses décisions et processus de financement ?

- Pas du tout transparent
- Peu transparent
- Assez transparent
- Très transparent

Q19. Existe-t-il des mécanismes permettant de tenir l'organisation partenaire stratégique responsable de ses actions et de ses décisions ?

- Oui
- Non

Q20. Existe-t-il des mécanismes permettant de tenir la Fondation Liliane responsable de ses actions et décisions ?

- Oui
- Non

Q21. Comment l'organisation partenaire stratégique réagit-elle généralement aux commentaires ou aux critiques de votre organisation ?

- Jamais positivement
- Rarement positivement
- Parfois positivement
- Toujours positivement
- Nous ne recevons jamais de commentaires ou de critiques

Q22. Comment la Fondation Liliane réagit-elle généralement aux réactions ou aux critiques de votre organisation ?

- Jamais positivement
- Rarement positivement
- Parfois positivement
- Toujours positivement
- Nous ne recevons jamais de commentaires ou de critiques

Q23. À quelle fréquence communiquez-vous avec les organisations partenaires stratégiques au sujet des décisions relatives au projet ?

- Quotidien
- Hebdomadaire

- Mensuel
- Annuel

Q24. Votre organisation dispose-t-elle d'un processus formel de prise de décision ?

- Oui
- Non

Q25. Votre organisation dispose-t-elle d'un mécanisme permettant d'associer les communautés locales à la prise de décision ?

- Oui
- Non

Q26. Qui décide de l'utilisation des ressources pour un programme entièrement ou partiellement financé par la Fondation Liliane ?

- Votre organisation décide
- Votre organisation codécide avec l'organisation partenaire stratégique.
- Votre organisation co-décide avec la Fondation Liliane
- Votre organisation codécide avec l'organisation partenaire stratégique et la Fondation Liliane.
- Votre organisation est consultée avant qu'une décision ne soit prise.
- Votre organisation est informée de la prise de décision.
- Votre organisation n'est pas impliquée dans la prise de décision.

DEMANDER SI Q26 N'EST PAS CODÉE "Votre organisation décide" OU "Votre organisation co-décide avec l'organisation partenaire stratégique" OU "Votre organisation co-décide avec la Fondation Liliane" OU "Votre organisation co-décide avec l'organisation partenaire stratégique et la Fondation Liliane".

Q26a. Votre organisation estime-t-elle qu'elle a le pouvoir de négocier ou de s'opposer aux décisions relatives à l'affectation des fonds ?

- Jamais
- Parfois
- Toujours

Q27. Pensez-vous que votre organisation a suffisamment d'influence sur les projets financés ?

- Oui
- Non

3. Suivi de la conversation

I1. Nous menons des conversations pour mieux comprendre le point de vue des partenaires de la Fondation Liliane entre la mi-mars et la mi-avril. Etes-vous prêt à participer à ces conversations ?

- Oui
- Non

I2. Pourriez-vous nous communiquer vos coordonnées ?

[Veillez noter que les informations ci-dessous ne seront pas liées à vos réponses précédentes].

- Nom :
- Courriel :

- Numéro :
- Disponibilité :

Enquête sur les organisations partenaires stratégiques

L'équipe de Disrupt Development mène une enquête au nom de la Fondation Liliane pour comprendre vos expériences de travail au sein ou avec la Fondation Liliane et le réseau d'organisations partenaires, ainsi que les sujets relatifs au "déplacement du pouvoir".

Nous vous serions très reconnaissants de bien vouloir répondre à l'enquête ci-dessous avant le 18th de mars, ce qui ne devrait pas prendre plus de 20 minutes. Vos réponses sont strictement confidentielles et anonymes, et vos données seront stockées en dehors des serveurs de la Fondation Liliane. Votre identité ne sera jamais divulguée et vos réponses seront agrégées pour représenter les opinions du groupe.

C1. Souhaitez-vous participer à l'enquête ?

- Oui
- Non

1. Données démographiques

D1. Pays

- Bangladesh
- Burkina Faso
- Burundi
- Cameroun
- République démocratique du Congo
- Éthiopie
- Indonésie
- Kenya
- Philippines
- Rwanda
- Sierra Leone
- Soudan du Sud
- Tanzanie
- Ouganda
- Zambie
- Zimbabwe

D2. Depuis combien de temps votre organisation est-elle partenaire de la Fondation Liliane ?

- Moins d'un an
- 1-2 ans
- 3-5 ans
- 6-10 ans
- 11 ans et plus

D3. Faites-vous partie de l'équipe de direction ?

- Oui

- Non

D4. Quel est votre âge ?

- 18-24 ans
- 25-29 ans
- 30-34 ans
- 35-39 ans
- 50+ ans

2. Enquête

Q1. Qui décide de l'organisation partenaire avec laquelle développer un accord de partenariat pour un programme entièrement ou partiellement financé par la Fondation Liliane ?

- Votre organisation décide
- Votre organisation co-décide avec la Fondation Liliane
- Votre organisation est consultée avant qu'une décision ne soit prise par la Fondation Liliane.
- Votre organisation est informée de la prise de décision.
- Votre organisation n'est pas impliquée dans la prise de décision.

Q2. Comment évaluez-vous votre partenariat avec les organisations partenaires avec lesquelles vous travaillez ?

- Pauvre
- Juste
- Bon
- Excellent

Q3. Pouvez-vous sélectionner les trois principaux aspects de votre partenariat avec les organisations partenaires que vous souhaiteriez voir s'améliorer ?

- Communication
- Espace permettant aux partenaires de décider des priorités
- Protocoles de suivi du projet
- Affectation des fonds
- Transparence dans les processus de prise de décision
- Réactivité des partenaires à la communication
- Approche de la responsabilité
- Charge de la déclaration
- Relations de confiance
- Gestion des risques
- Tolérance au risque
- Exigences en matière de conformité
- Charge administrative

Q4. Comment évaluez-vous votre partenariat avec la Fondation Liliane ?

- Pauvre
- Juste
- Bon
- Excellent

Q5. Pouvez-vous sélectionner les 3 principaux aspects de votre partenariat avec la Fondation Liliane que vous souhaiteriez voir s'améliorer ?

- Communication
- Espace permettant aux partenaires de décider des priorités
- Vitesse à laquelle les fonds sont débloqués pour les partenaires.
- Conditions de déblocage des fonds
- Protocoles de suivi du projet
- Affectation des fonds
- Transparence dans les processus de prise de décision
- La réactivité de Liliane à la communication du partenaire
- Approche de la responsabilité
- Charge de la déclaration
- Relations de confiance
- Gestion des risques
- Tolérance au risque
- Exigences en matière de conformité
- Charge administrative
- Renforcement des capacités fourni par la Fondation Liliane
- Sensibilité sociale et culturelle du personnel de la Fondation Liliane.

Q6. Lorsque vous communiquez avec la Fondation Liliane, ressentez-vous une barrière linguistique due à : **[UNE SEULE RÉPONSE PAR LIGNE]**

	Oui	Non	Non applicable
La langue (anglais, français, autre) elle-même			
Terminologie technique (par exemple, le jargon des donateurs)			
Différences culturelles			

Q7. A quelle fréquence la Fondation Liliane vous consulte-t-elle sur vos besoins et priorités ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Souvent
- Très souvent

Q8. Pensez-vous que la Fondation Liliane comprend et respecte les besoins et les décisions de votre organisation ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Toujours

Q9. Qu'appréciez-vous le plus dans votre partenariat avec la Fondation Liliane ? **[OUVERT]**

Q10. Qu'est-ce qui vous frustre le plus dans votre partenariat avec la Fondation Liliane ? **[OUVERT]**

Q11. Pensez-vous que votre partenariat avec la Fondation Liliane est mutuellement bénéfique ?

- Oui
- Parfois
- Non

Q12. Quels sont les rôles que la Fondation Liliane pourrait jouer et qui vous seraient utiles ?

- Connecteur
- Courtier en connaissances
- Défenseur des droits - chien de garde
- Renforcement des capacités
- Influenceur politique
- Autre, veuillez préciser

DEMANDER SI LE CODE DE Q12 EST "AUTRE"

Q12a. Quel autre rôle pourrait jouer la Fondation Liliane qui vous serait bénéfique ? **[OUVERT]**

Q13. Dans quelle mesure la Fondation Liliane est-elle transparente en ce qui concerne ses décisions et processus de financement ?

- Pas du tout transparent
- Peu transparent
- Assez transparent
- Très transparent

Q14. Existe-t-il des mécanismes permettant de tenir la Fondation Liliane responsable de ses actions et décisions ?

- Oui
- Non
- Pas que je sache

Q15. Comment la Fondation Liliane réagit-elle généralement aux réactions ou aux critiques de votre organisation ?

- Jamais positivement
- Rarement positivement
- Parfois positivement
- Toujours positivement
- Nous ne recevons jamais de commentaires ou de critiques

Q16. À quelle fréquence communiquez-vous avec les organisations partenaires au sujet des décisions relatives au projet ?

- Quotidien
- Hebdomadaire
- Mensuel
- Annuel

Q17. Votre organisation dispose-t-elle d'un processus formel de prise de décision ?

- Oui

- Non

Q18. Votre organisation dispose-t-elle d'un mécanisme permettant d'associer les organisations partenaires à la prise de décision ?

- Oui
- Non

Q19. Votre organisation dispose-t-elle d'un mécanisme permettant d'associer les communautés locales à la prise de décision ?

- Oui
- Non

Q20. Qui décide de l'allocation des ressources aux organisations partenaires ?

- Votre organisation décide
- Votre organisation co-décide avec la Fondation Liliane
- Votre organisation est consultée avant qu'une décision ne soit prise par la Fondation Liliane.
- Votre organisation est informée de la prise de décision.
- Votre organisation n'est pas impliquée dans la prise de décision.

ASK IF Q20 NOT CODED "Votre organisation décide" OU "Votre organisation co-décide avec la Fondation Liliane"

Q20a. Votre organisation estime-t-elle avoir le pouvoir de négocier ou de s'opposer aux décisions de la Fondation Liliane en matière d'allocation de fonds ?

- Jamais
- Parfois
- Toujours

Q21. Pensez-vous que votre organisation a suffisamment d'influence sur les projets financés ?

- Oui
- Non

3. Suivi des conversations

I1. Nous menons des conversations pour mieux comprendre le point de vue des partenaires de la Fondation Liliane entre la mi-mars et la mi-avril. Etes-vous prêt à participer à ces conversations ?

- Oui
- Non

I2. Pourriez-vous nous communiquer vos coordonnées ?

[Veillez noter que les informations ci-dessous ne seront pas liées à vos réponses précédentes].

- Nom :
- Courriel :
- Numéro :
- Disponibilité :

Enquête auprès du personnel de la Fondation Liliane/MIVA

Le travail lié à "Shift the Power" est axé sur des formes de collaboration plus égalitaires, en se concentrant particulièrement sur la collaboration dans le secteur du développement international. Il s'agit de passer d'un développement "du haut vers le bas" à un "développement mené par les communautés", ce qui implique, entre autres, de revoir les structures de gouvernance et de financement et de réfléchir aux questions de confiance et de responsabilité. Ces débats sont liés aux discussions sur la "décolonisation" de l'aide internationale au développement.

L'équipe de Disrupt Development mène une enquête au nom de la Fondation Liliane et de MIVA pour comprendre les points de vue concernant le "changement de pouvoir" au sein de la Fondation Liliane et de MIVA. Nous vous serions très reconnaissants de répondre à cette enquête de 10 à 15 minutes, et si vous pouviez le faire avant le jeudi 21 mars !

Vos réponses seront traitées de manière strictement confidentielle et anonyme. Votre identité ne sera jamais divulguée et toutes les réponses seront regroupées pour représenter les opinions du groupe. Veuillez noter que tout élément d'identification possible sera supprimé (tel que le département) si le nombre de questionnaires remplis est trop faible pour garantir la confidentialité. Si vous avez des questions ou des commentaires, l'équipe serait ravie de les recevoir. Veuillez envoyer un courriel à Esther Miedema : e.a.j.miedema@uva.nl

1. Données démographiques

D1. Quel est votre âge ?

- 18-29 ans
- 30-39 ans
- 40-49 ans
- 50-59 ans
- 60 ans et plus
- Ne souhaite pas dire

D2. Dans quel service travaillez-vous au sein du Fonds Liliane de la MIVA ?

- Partenariats et programmes internationaux (PPI)
- Bedrijfsvoering, (opérations commerciales en anglais)
- Communication et financement
- MIVA

D3. Avez-vous des contacts directs avec des (S)PO dans le cadre de votre travail ?

- Oui
- Non

2. Enquête

Q1. Dans quelle mesure êtes-vous personnellement impliqué dans les débats sur la "décolonisation" et le "transfert de pouvoir" ?

- Pas du tout impliqué
- Un peu impliqué
- Impliqué
- Très impliqué

Q2. Quels mots/expressions associez-vous au "transfert de pouvoir" et/ou à la décolonisation du développement international ? **[SUITE OUVERTE]**

Q3. Trouvez-vous que les efforts actuels de la Fondation Liliane et de la MIVA en matière de "décolonisation" et/ou de "déplacement du pouvoir" ?

- Sans importance
- Assez peu important
- Ni important, ni sans importance
- Assez important
- Important

Q4. Sur une échelle de 1 à 5, 1 signifiant "Aucune" et 4 "Beaucoup", quelle influence les partenaires locaux (organisations partenaires stratégiques et organisations partenaires) devraient-ils avoir, selon vous, sur... [une seule réponse par ligne] : **[UNE SEULE RÉPONSE PAR LIGNE]**

	1 (Aucun)	2 (Un peu)	3 (quelque)	4 (modéré)	5 (Beauco up)
Priorités de financement (thèmes, pays, etc.)					
Décisions de financement					
Conception du programme/projet					
Objectifs du programme/projet					
Budgets des programmes/projets					
Sélection des bénéficiaires					
Fixer le calendrier du projet					
Planification des initiatives futures					
Type de soutien reçu (par exemple, financier, en nature, formation),					
Orientations stratégiques de LF et MIVA					
Décisions politiques au sein de LF et de la MIVA					

Q5. Lorsque nous parlons de "déplacer le pouvoir", quelle(s) forme(s) de pouvoir vous semblent devoir être déplacée(s) ? **[OUVERT]**

Q6. Selon vous, quel niveau de transparence la Fondation Liliane/MIVA devrait-elle viser dans son processus de prise de décision avec ses partenaires ?

- Pas du tout transparent
- Peu transparent
- Assez transparent
- Très transparent

Q7. Pensez-vous que la Fondation Liliane devrait fournir à ses partenaires un financement qui est débloqué sous certaines conditions, telles que la soumission de rapports financiers (financement conditionnel), un financement qui n'est pas lié à des conditions spécifiques (financement inconditionnel), ou les deux ? La Fondation Liliane devrait fournir :

- Financement conditionnel
- Financement inconditionnel
- Les deux
- Aucun

Q8. Comment décririez-vous le niveau de respect pour les partenaires de projets stratégiques et les connaissances et l'expertise des partenaires de projets au sein de la Fondation Liliane/MIVA ?

- Pauvre
- Juste
- Bon
- Excellent
- Je ne sais pas

Q9. Dans quelle mesure ce niveau de respect se reflète-t-il dans les décisions prises sur les projets ?

- Pas du tout réfléchi
- Rarement réfléchi
- Modérément réfléchi
- Principalement réfléchi
- Toujours réfléchi
- Je ne sais pas

Q10. Dans vos propres mots, comment Liliane Fund/MIVA pourrait-elle améliorer ses efforts de "décolonisation" et/ou de "transfert de pouvoir" ? **[OUVERT]**

Q11. Quelles sont vos attentes et/ou vos préoccupations pour l'avenir en ce qui concerne le processus de "décolonisation" et/ou de "transfert de pouvoir" au sein du Fonds Liliane/MIVA ? **[OUVERT]**

Q12. Souhaitez-vous ajouter quelque chose ? **[OUVERT]**

Enquête sur le panel de donateurs

1. Données démographiques

Tout d'abord, quelques questions sur vous-même.

D1. C'est ce que je fais :

- Femme
- Homme
- Autres

D2. Mon âge est de :

- 10-19 ans
- 20-29 ans
- 30-39 ans
- 40-49 ans
- 50-59 ans
- 60-69 ans
- 70-79 ans
- 80-89 ans
- 90+ ans

D3. Je soutiens le travail du Fonds Liliane / MIVA depuis :

- 0-5 ans
- 6 à 10 ans
- 11 à 15 ans
- 16 à 20 ans
- 21 ans ou plus

2. Enquête

Dans ce qui suit, nous posons une série de questions et d'affirmations sur les thèmes que nous avons abordés dans l'introduction, c'est-à-dire sur la coopération entre, dans le cas présent, la Fondation Liliane/MIVA* et ses partenaires en Asie et en Afrique, c'est-à-dire les organisations avec lesquelles ils travaillent pour améliorer les chances des enfants en situation de handicap.

**Dans l'enquête, par souci de concision, nous ne faisons référence qu'au Fonds Liliane.*

Q1. Les quatre affirmations suivantes concernent la répartition des responsabilités entre la Fondation Liliane et ses partenaires. Sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord), indiquez si vous êtes d'accord ou non avec les affirmations suivantes :

- La Fondation Liliane devrait consulter ses partenaires lors de l'élaboration des projets.
- La Fondation Liliane devrait informer ses partenaires des projets du Fonds Liliane, puis formuler des tâches claires pour ses partenaires.
- Les partenaires de la Fondation Liliane doivent diriger le développement de projets pour les enfants en situation de handicap. La Fondation Liliane a principalement un rôle de soutien.
- La Fondation Liliane et ses partenaires doivent partager de manière équilibrée les décisions relatives aux projets en faveur des enfants en situation de handicap.

Q2. Les organisations de développement néerlandaises travaillent de plus en plus sur un pied d'égalité avec les organisations d'Afrique et d'Asie. Selon vous, cette évolution est-elle: ?

- Hautement souhaitable / Important
- Souhaité / Important
- Assez souhaitable / important
- Peu souhaitable ou peu important
- Pas du tout souhaitée ou importante
- Je ne sais pas

Q3. Les 10 affirmations suivantes concernent votre opinion sur la façon dont vos dons sont gérés. Sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord), indiquez ce que vous pensez des affirmations ci-dessous :

- Je fais confiance à la Fondation Liliane pour sélectionner les meilleures organisations possibles avec lesquelles travailler en Asie et en Afrique. Le choix des projets financés est une décision qui incombe aux partenaires de la Fondation Liliane.
- Je suis convaincue que les partenaires de la Fondation Liliane en Afrique et en Asie feront le meilleur choix pour les enfants en situation de handicap et feront bon usage de ma contribution.
- Il est important que l'argent provenant des Pays-Bas soit correctement contrôlé et que la Fondation Liliane exerce une surveillance stricte afin d'éviter les fraudes.
- J'aimerais avoir un retour direct sur ce qu'il advient de mon argent et à qui exactement il a été donné, même si cela signifie que les partenaires de la Fondation Liliane doivent répondre à de lourdes exigences en matière de rapports.
- Il est important que les exigences de la Fondation Liliane en matière de rapports soient proportionnelles à l'importance de la contribution financière. Une organisation partenaire ne devrait pas avoir à effectuer des tâches administratives très lourdes pour une petite contribution.
- Je voudrais apporter ma contribution. Il n'est plus d'actualité que "nous", aux Pays-Bas, déterminions ce qu' "ils" doivent faire en Afrique ou en Asie. Ce sont eux qui savent le mieux.
- J'aime apporter ma contribution. En contrepartie, je pense qu'il faut rendre compte de la manière dont l'argent est dépensé, mais que ce travail administratif ne doit pas entraver le travail avec les enfants et les familles.
- J'aime contribuer. Je n'ai pas besoin de savoir à l'avance comment la Fondation Liliane et les partenaires vont réaliser leur travail. J'entendrai ce qui s'est passé par la suite.
- J'aime apporter ma contribution. Toutefois, la Fondation Liliane est l'experte dans le domaine des enfants en situation de handicap et devrait continuer à jouer un rôle de premier plan dans les pays d'Afrique et d'Asie.
- Je pense qu'il faut davantage réfléchir à la manière dont nous résolvons les problèmes ensemble et dans la solidarité, plutôt que de se concentrer sur le contrôle financier dans le cadre de la coopération au développement.

Q4. Je cesserais de contribuer au travail de la Fondation Liliane si : [question ouverte]

Q5. Avez-vous d'autres commentaires ?