

L'objectif de cette politique est de guider les activités de partenariat en adoptant certains engagements clés relatifs aux pouvoirs, à la mutualité, à l'interaction à long terme, aux approches contextuelles, etc. et en décrivant, en termes généraux, certaines des implications pratiques les plus importantes. Cette politique a été élaborée en étroite collaboration avec les partenaires et le personnel de DIGNITY et en consultation avec la direction et le conseil d'administration de DIGNITY, en s'inspirant d'organisations ayant des vues similaires ainsi que de la recherche. Cette politique se fonde sur des expériences concrètes de création de relations, de production de connaissances et de changement à travers les régions, les cultures et les disciplines.

## 1. CONTEXTE : TRAVAILLER EN PARTENARIAT

DIGNITY est une organisation internationale de défense des droits de l'homme, de développement et de recherche ainsi qu'une clinique de réhabilitation qui lutte pour un monde sans torture. Par son travail de prévention et de réhabilitation, DIGNITY cherche à faire en sorte que personne ne soit soumis à la torture et à la violence et que la torture ne subsiste pas chez les survivants traumatisés et leurs familles.

Les motivations de la torture et de la violence sont sociales, culturelles et politiques. La torture et la violence sont des symptômes de profonds problèmes sociétaux d'inégalité et d'injustice, et la lutte contre la torture s'inscrit dans les luttes locales et mondiales durables pour le pouvoir et l'équité. Les défis liés au changement climatique et aux conflits relatifs aux ressources, la contestation des droits de l'homme, le populisme autoritaire et le nationalisme diviseur ne font que renforcer le mépris de la dignité humaine. Il convient donc de renforcer et d'innover dans la lutte contre la torture et la violence en s'appuyant sur des connaissances contextuelles, les droits de l'homme, la justice sociale, la solidarité mondiale et, surtout, des partenariats solides.

La torture est un phénomène complexe, qui ne peut être combattu efficacement qu'en appliquant des stratégies multiples et à long terme, fondées sur des connaissances solides. De telles stratégies ne peuvent être élaborées et mises en œuvre qu'en impliquant un large éventail d'acteurs sociaux et politiques au niveau local et mondial. C'est pourquoi DIGNITY ne peut accomplir sa mission qu'en étroite collaboration avec des institutions et des réseaux nationaux et internationaux comprenant des organisations de la société civile, des universités, des autorités, des individus et des communautés partageant les mêmes idées. A ce titre, DIGNITY considère que des partenariats diversifiés sont le fondement de sa capacité à obtenir des résultats dans la lutte contre la torture et la violence<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Voir par exemple Celermajer, D. (2018). La prévention de la torture : une approche écologique. Cambridge: Cambridge University Press.

## **DIGNITY collabore avec de nombreux acteurs et institutions, notamment :**

- Organisations de la société civile, organisations professionnelles, réseaux et coalitions
- Les institutions de l'État et du gouvernement, y compris les institutions de justice pénale, les autorités de santé et de migration et les autorités locales.
- Les organes de contrôle indépendants, tels que les institutions nationales des droits de l'homme, les médiateurs et les mécanismes nationaux de prévention.
- Les organisations internationales, les organismes régionaux et les agences des Nations unies.
- Les institutions de recherche, les universités et les réseaux universitaires.

Les collaborations avec ces acteurs couvrent un large éventail d'interactions et d'engagements. Dans tous ces domaines, les partenariats à long terme avec les agents du changement dans les pays confrontés à la pauvreté et à la transition politique constituent une priorité pour LA DIGNITY. Ainsi, la présente politique de partenariat s'adresse à de telles collaborations et décrit les objectifs, les principes, les modalités et les phases du partenariat qui se concentrent sur la mise en œuvre du projet - c'est-à-dire les processus où DIGNITY et une ou plusieurs organisations partenaires établissent une collaboration substantielle par le biais d'un accord de partenariat contractuel en vue de s'engager sur des principes clés, de développer des objectifs communs et de mettre en œuvre des activités conjointes. Dans ces processus, les organisations partenaires sont généralement des organisations de la société civile partageant les mêmes idées, mais elles peuvent également inclure des réseaux d'ONG, des organisations professionnelles, des institutions de suivi, des instituts de recherche, des universités, etc<sup>2</sup>.

Les partenariats comprennent généralement des activités, où l'expertise, l'expérience, le réseau et les ressources de DIGNITY sont fusionnés avec les capacités complémentaires des partenaires pour créer une synergie et un impact. L'objectif est de promouvoir le potentiel des partenaires à développer des changements durables dans la lutte contre la torture dans leurs contextes respectifs. A son tour, DIGNITY continue d'apprendre de ses partenaires et de partager avec eux, afin d'obtenir des résultats fondés et de faciliter les échanges dans la lutte contre la torture et la violence.

La mise en œuvre du projet comprend le plus souvent des transferts de fonds de DIGNITY à ses partenaires. Étant donné que DIGNITY conserve un certain contrôle sur ces transferts et doit répondre aux demandes des bailleurs de fonds, les partenariats se caractérisent par une dynamique de pouvoir. Tout en étant conscient des différences de pouvoir, DIGNITY ne cherche pas à générer une relation verticale et hiérarchique entre les donateurs et les partenariats. DIGNITY restera vigilant pour reconnaître et atténuer les relations de pouvoir enracinées qui peuvent entraver les échanges Sud-Nord. DIGNITY s'efforce d'entendre et d'agir en fonction des commentaires de ses partenaires.

---

<sup>2</sup>DIGNITY ne s'engage pas dans des partenariats directs avec les autorités étatiques incluant des accords contractuels et des transferts de fonds. Ainsi, cette politique ne couvre pas les aspects spécifiques des collaborations de DIGNITY avec les autorités étatiques - notamment l'importance de développer des actions communes qui améliorent et mettent en œuvre les mandats et soutiennent l'état de droit.

Cela implique un engagement à réfléchir de manière critique aux positions et aux performances dans les partenariats dans une perspective intersectionnelle et décolonisatrice<sup>3</sup>. Cela implique également un investissement dans le développement d'activités et de compétences qui favorisent l'équité et les espaces sûrs pour discuter des questions de pouvoir. Cela s'étend des efforts globaux pour manifester l'équité dans les processus de développement de partenariats aux considérations très concrètes sur la manière dont les accords sont formulés, les réunions menées, les décisions prises, etc. En abordant les déséquilibres de pouvoir - même lorsque cela est difficile et demande des ressources et des compromis - DIGNITY insiste sur le développement de partenariats basés sur des relations horizontales en fonction du contexte changeant.

En somme, cette politique souligne l'engagement de DIGNITY à ne pas travailler par l'intermédiaire de ses partenaires pour atteindre ses objectifs politiques, mais à toujours travailler avec ses partenaires pour poursuivre des ambitions communes de changement - dans le respect et la flexibilité, dans des relations à long terme de confiance et de bénéfice mutuels.

## **2. OBJECTIFS TRANSVERSAUX**

Chaque partenariat est unique et adapté au contexte donné, mais tous les partenariats visent fondamentalement à identifier et à soutenir les agents de changement dans la lutte contre la torture et la violence et la promotion et la protection des droits de l'homme et de la justice sociale. En général, les activités de partenariat visent à générer une capacité commune à obtenir des résultats concrets pour les personnes risquant d'être affectées par la torture et la violence, par le biais d'interventions innovantes et autonomisantes, de plaidoyer et/ou de recherche. Toutefois, les partenariats ne sont pas seulement un moyen d'atteindre certains objectifs. Les partenariats sont des fins en soi et peuvent poursuivre certains objectifs transversaux, notamment :

### **SOLIDARITÉ ET ÉQUITÉ MONDIALES**

Les droits de l'homme, la coopération au développement et la recherche ont un potentiel d'autonomisation mais font également partie de relations durables d'inégalité et de politique. Des partenariats solides peuvent remettre en question les hypothèses qui reposent sur des préjugés raciaux, ethniques, de genre, culturels et inconscients sur ce qui importe et qui compte. Travailler en partenariat est donc un moyen de renforcer la solidarité mondiale, de décoloniser la connaissance et de démanteler les déséquilibres de pouvoir - y compris ceux auxquels les partenaires participent. Pour atteindre cet objectif transversal, les partenaires doivent écouter attentivement les diverses voix des personnes qui risquent d'être touchées par la torture et la violence et garder constamment à l'esprit les préoccupations et les intérêts des bénéficiaires.

---

<sup>3</sup> L'intersectionnalité fait référence à la manière dont les formes de discrimination liées aux identités sociales et politiques se renforcent mutuellement. La décolonisation fait référence au démantèlement des dynamiques de pouvoir durables de subordination, de privilège, d'extraction, de préjugés culturels, de racisme, de marginalisation, etc. liées à l'impérialisme et au colonialisme

## **ACTION ANCRÉE ET DURABILITÉ**

La connaissance du contexte et l'implication des acteurs sociaux légitimes sont essentielles pour faire une différence pour les personnes sur le terrain. Les changements sociaux et politiques durables qui empêchent la torture et la violence exigent un ancrage solide dans les réalités et la vie quotidienne des communautés touchées. L'action doit se fonder sur les connaissances de base et les demandes des acteurs sociaux proches du contexte des problèmes abordés. De cette manière, les partenariats peuvent améliorer la durabilité des résultats communs et permettre une participation significative des bénéficiaires et des principales parties prenantes, y compris les titulaires de droits et les détenteurs d'obligations.

## **COMPLÉMENTARITÉ ET IMPACT**

Le dialogue et la collaboration entre divers groupes sociaux entraînent des changements positifs dans la lutte contre la torture et la violence. La complémentarité, l'apprentissage commun et l'échange d'expériences sont fondamentaux pour les partenariats. Adopter la diversité et rassembler des acteurs de tous les secteurs avec des compétences et des positions différentes dans la société permet aux partenariats d'autonomiser davantage de bénéficiaires et d'améliorer la qualité du travail conjoint. Le renforcement des liens nationaux et mondiaux est également crucial pour obtenir un impact – c'est-à-dire générer les connaissances et la capacité d'influencer les lois, les politiques et les pratiques qui protègent les personnes contre la torture et la violence et leur vie après la torture.

## **3. PRINCIPES**

La vision de DIGNITY consiste en un monde sans torture. Les partenaires de DIGNITY poursuivent leurs visions et mandats uniques. Les partenariats doivent définir des objectifs communs et susciter des changements qui contribuent à la réalisation des visions distinctes et complémentaires de chacun des partenaires.

DIGNITY définit un partenariat comme une *relation de collaboration entre des organisations qui s'engagent à respecter des principes communs et à travailler vers des objectifs partagés. Ce travail est fondé sur des compétences et des forces complémentaires et il est formalisé dans un accord mutuel qui établit les objectifs, les actions et la répartition des rôles et des responsabilités sur une période définie.*

DIGNITY s'engage dans des partenariats avec des organisations qui, avec DIGNITY, s'engagent à suivre des principes fondamentaux, lorsqu'elles entreprennent le travail commun. Les principes fondamentaux comprennent (mais ne sont pas limités à) :

- **M**utualité et respect
- **E**galité et non-discrimination
- **R**esponsabilisation et transparence
- **P**articipation et autonomisation

Ces principes peuvent servir à définir les objectifs du partenariat, mais ils servent surtout à encadrer les processus et les relations du partenariat<sup>4</sup>. DIGNITY et ses partenaires peuvent inclure des principes supplémentaires pour guider des arrangements de partenariat et des contextes spécifiques, mais les quatre principes MEAP restent centraux.

Ancrés dans l'engagement commun envers les principes du partenariat, les partenaires formulent des objectifs communs pour le partenariat. Les objectifs doivent être liés à la vision et au mandat de chaque organisation, reconnaître les compétences complémentaires des partenaires, reconnaître la valeur et la contribution de chaque partenaire et rechercher la valeur ajoutée de l'union des forces. Les objectifs communs comprennent souvent le développement de capacités renforcées<sup>5</sup> pour lutter contre la torture et la violence en mettant l'accent sur l'apprentissage commun et la création d'améliorations tangibles dans la vie quotidienne des bénéficiaires.

Dans tous les partenariats, il doit y avoir un engagement commun à promouvoir et à protéger la sécurité du personnel et des bénéficiaires et des autres personnes impliquées dans la recherche/intervention donnée contre tout préjudice lié au travail conjoint<sup>6</sup>.

## 4. MODALITÉS

**DIGNITY fait généralement la distinction entre les types de partenariats suivants:**

### **PARTENARIATS PILOTES**

Les accords de partenariat à court terme, pilotes ou ad hoc sont généralement basés sur des lacunes spécifiques ou des défis émergents tels que les besoins en apports techniques spécifiques, la protection urgente, les réponses aux urgences, la cartographie, l'établissement de la confiance, la recherche, l'essai de modèles, le pilotage de nouvelles idées et de nouveaux thèmes, etc. L'ambition de s'engager avec de nouveaux acteurs ou dans de nouveaux contextes et situations volatiles peut également justifier un partenariat pilote. Pour gérer les attentes et expliciter les rôles et les responsabilités, les objectifs et les critères de sortie des partenariats pilotes doivent clairement refléter une perspective à court terme dans l'accord de partenariat. Néanmoins, les partenariats pilotes doivent enrichir les stratégies à long terme des partenaires. Les nouveaux partenariats débutent généralement par un ou plusieurs accords à court terme, et une évaluation mutuelle positive de la coopération peut conduire à une continuation et se transformer ensuite en partenariats stratégiques à long terme.

---

<sup>4</sup> Voir l'annexe 1 pour une description détaillée des principes MEAP, de leurs fondements en matière de droits de l'homme et de leur applicabilité.

<sup>5</sup> Voir l'annexe 2 pour plus de détails sur les approches de DIGNITY en matière de développement des capacités.

<sup>6</sup> Le respect de cet engagement est facilité par le Comité d'éthique et l'Organisation de la sécurité de DIGNITY en coopération avec les partenaires impliqués.

## **PARTENARIATS STRATÉGIQUES**

Les partenariats stratégiques à long terme impliquent des engagements conjoints d'un an pour mettre en œuvre des activités qui produisent des changements tangibles pour les personnes risquant d'être affectées par la torture et la violence dans un contexte donné. Ces partenariats englobent généralement de multiples dimensions des stratégies et des mandats de DIGNITY et de ses partenaires et mettent l'accent sur la validation, l'innovation, l'influence politique et les conseils mutuels aux parties prenantes externes. Les partenariats stratégiques sont des moteurs essentiels de l'apprentissage mutuel et des échanges sud-nord et sud-sud dans le but de renforcer les connaissances et les pratiques anti-torture "du sud". En ce sens, les partenariats stratégiques sont essentiels pour renforcer la solidarité, la durabilité et l'impact. Lorsque cela est possible, les partenariats stratégiques incluent un financement de base de DIGNITY afin d'accroître l'autonomie, la flexibilité et l'ancrage des activités. Les accords de partenariat stratégique à long terme doivent refléter des stratégies de sortie claires, qui incluent des critères pour savoir quand les résultats conjoints sont atteints, quand les capacités des partenaires à agir en tant qu'agents de changement sont remplies, et quand le travail en commun est terminé, mieux réalisé dans d'autres constellations, hors piste, etc.

## **ALLIANCES**

Comme indiqué ci-dessus, DIGNITY croit fermement que les avancées dans la lutte contre la torture et la violence sont fondées sur la complémentarité, la collaboration et l'échange. La lutte contre la torture repose sur des alliances et des réseaux capables d'inclure véritablement le Sud et le Nord, d'engager stratégiquement les acteurs locaux et mondiaux, et de relier fermement les politiques, les pratiques et les connaissances sur la torture et la violence à la vie quotidienne des personnes à risque. Les partenariats futurs, présents et passés constituent l'épine dorsale de ces alliances que DIGNITY entend développer davantage et se charger de faciliter.

## **5. PHASES**

**DIGNITY distingue quatre phases principales d'un partenariat:**

### **PRÉPARATION DES PARTENARIATS**

Tout partenariat doit être minutieusement préparé et fondé sur une connaissance solide du contexte des partenaires et de leur rôle et emplacement dans les structures et réseaux sociaux et politiques. Les préparations comprennent l'analyse du contexte et l'évaluation de l'histoire, du mandat, des structures de gouvernance, de l'ancrage local, des affiliations, de la solidité financière, etc. des partenaires potentiels, en prenant en compte des questions telles que:

- Accès des partenaires aux bénéficiaires et aux parties prenantes concernées et relations légitimes avec eux.
- La capacité et la volonté des partenaires de s'engager à long terme, y compris les processus d'apprentissage et de partage au profit des personnes risquant d'être affectées par la torture et la violence.
- La capacité et la volonté des partenaires d'être un agent de changement dans la lutte contre la torture au niveau local, national et mondial.

Les évaluations vont dans les deux sens et la phase de préparation doit inclure des présentations transparentes des forces et des faiblesses de DIGNITY afin de permettre aux partenaires potentiels de réfléchir de manière significative aux opportunités (et aux limites) d'un éventuel partenariat.

## CRÉATION DE PARTENARIATS

Une fois le partenaire potentiel identifié, la mise en place effective du partenariat doit être participative et donner la primauté à l'appropriation conjointe du processus par le partenaire et DIGNITY. Cela nécessite une communication ouverte sur les stratégies et les capacités de chaque partenaire, ainsi que la clarification des processus d'interaction et des structures de gestion du partenariat. Il convient d'y consacrer un temps suffisant et de développer en permanence les connaissances et les compétences nécessaires pour engager de tels dialogues. Lorsqu'une compréhension commune est atteinte, les activités conjointes et l'accord de partenariat doivent être conçus. Le processus de conception doit inclure de manière approfondie et significative les voix et les points de vue des bénéficiaires et inclure (sans s'y limiter) :

- Une discussion approfondie sur l'objectif global partagé, une réflexion sur la manière de suivre les principes MEAP dans la pratique, la formulation d'objectifs communs et les priorités pour une collaboration à long terme.
- Identification des compétences complémentaires et explication de la valeur ajoutée par les activités conjointes.
- Discussion et clarification des rôles, des responsabilités et des attentes.
- Évaluation des capacités et formulation d'accords et de plans de partenariat.
- Élaboration de stratégies et de critères de sortie, ainsi que d'engagements clairs en matière d'impact, de durabilité et d'autonomie, et indication du moment et de la manière d'y parvenir.

## MISE EN ŒUVRE DES PARTENARIATS

Un partenariat est un compagnonnage, où les partenaires acceptent de s'accompagner l'un l'autre dans un voyage souvent exigeant mais aussi gratifiant. La mise en œuvre du partenariat implique le développement continu de la confiance mutuelle et l'harmonisation des attentes en fonction d'un contexte changeant. Une collaboration institutionnelle fructueuse dépend souvent de relations interpersonnelles positives et il convient d'entretenir l'accessibilité, la réactivité et les autres dimensions communicatives du partenariat<sup>7</sup>.

La mise en œuvre implique une responsabilité mutuelle et une transparence dans les stratégies, les activités, l'administration et l'économie afin de garantir des processus décisionnels partagés, une répartition claire des rôles et des responsabilités et un alignement des attentes. La mise en œuvre repose également sur un engagement ferme à suivre de près les progrès du partenariat, notamment:

---

<sup>7</sup> DIGNITY s'attend à ce que l'ensemble de son personnel et celui des organisations et autres entités contractuellement associées à DIGNITY se comporte de manière à respecter la dignité humaine.

[Le code de conduite de DIGNITY.](#)

- Dialogue annuel sur le développement du partenariat pour assurer un apprentissage conjoint et une attention continue aux besoins et aux forces de la capacité.
- Suivi, évaluation et identification des leçons apprises pour s'assurer que des progrès sont accomplis vers les objectifs à long terme.
- Suivi des principes MEAP afin d'identifier les besoins d'ajustements procéduraux et processuels et de poursuivre les efforts de développement de partenariats.

La mise en œuvre doit reconnaître que les partenariats sont dynamiques et que les contextes changent - souvent de façon spectaculaire. Cela exige un engagement permanent à assumer la responsabilité du bien-être de chacun lorsque des situations défavorables, des dilemmes et des conflits surviennent.

## **ÉLIMINATION PROGRESSIVE DES PARTENARIATS**

Des objectifs et des critères de sortie clairement définis conjointement lors de l'établissement du partenariat et continuellement adaptés au contexte sont nécessaires pour identifier la fin d'un partenariat. L'objectif final est que le partenariat ait généré un changement positif durable pour les bénéficiaires ciblés et que les deux partenaires soient devenus plus compétents, plus solides, plus autonomes et plus connectés. Un partenariat peut également prendre fin si les résultats souhaités n'ont pas été atteints ou s'il y a des problèmes de collaboration, une mauvaise gestion des fonds, des changements politiques importants, un manque de financement, des risques de sécurité, etc. Dans tous les cas, les partenaires doivent décider conjointement d'une stratégie de sortie conformément à l'accord de partenariat, notamment:

- Une communication claire et transparente sur le pourquoi, le comment et le quand du retrait progressif du partenariat.
- Une documentation des résultats et des pratiques prometteuses pour assurer l'apprentissage mutuel et la diffusion au profit d'autres organisations impliquées dans la lutte contre la torture et la violence.

Bien que le partenariat puisse simplement se terminer, les partenariats en phase de suppression progressive peuvent aussi se transformer en relations durables d'échanges dynamiques et de conseils mutuels, de manière bilatérale ou dans le cadre d'alliances et de réseaux que DIGNITY et ses partenaires développent, pilotent ou auxquels ils participent ensemble.



## 6. MISE EN ŒUVRE ET DÉVELOPPEMENT CONTINU DE LA POLITIQUE

La mise en œuvre de cette politique doit faire partie intégrante de la collaboration entre les partenaires et être un élément clé du dialogue dans les quatre phases du processus de partenariat. En outre, le respect des quatre principes MEAP doit être constamment revu tout au long de la collaboration et sera toujours inclus dans les examens et les évaluations de tous les partenariats. Un an après son adoption, la politique sera révisée. Un flux de travail ciblé sur la politique de partenariat sera établi directement sous le groupe de gestion de DIGNITY pour suivre de près la première année de mise en œuvre (2022) et pour faciliter l'intégration des engagements de la politique dans les procédures et outils de DIGNITY<sup>8</sup>.

La politique fera également l'objet d'une révision tous les trois ans, les objectifs de la politique et sa mise en œuvre étant évalués et révisés si nécessaire dans le cadre de ces révisions. L'un des principaux objectifs de ces examens sera de faciliter et de vérifier en permanence que les objectifs de la politique sont intégrés dans les procédures et les documents pertinents, notamment les accords de partenariat, les modèles de documents de projet, les processus de suivi et d'évaluation, etc.

Pour faciliter la mise en œuvre et l'intégration ferme de la politique, celle-ci sera traduite en français, en espagnol et en arabe, ainsi que dans d'autres langues si nécessaire.

### ÉCHANGE DE PARTENARIAT MONDIAL

Pour faciliter les discussions en cours et l'apprentissage mutuel, le site Global Partnership Exchange (GPE) sur FABO sera mis à la disposition de tous les partenaires. GPE est une communauté d'apprentissage commune, où tous les partenaires peuvent partager leurs expériences et leurs connaissances grâce à la plateforme FABO. La politique et ses annexes seront également disponibles sur FABO. Suite à la mise en œuvre réussie de l'atelier initial du GPE en octobre 2021, qui a contribué de manière significative à la formulation de cette politique, DIGNITY continuera à soutenir l'atelier du GPE en tant qu'événement annuel, où la mise en œuvre de la politique peut être évaluée et encore renforcée.

### STRUCTURE ORGANISATIONNELLE AU SEIN DE DIGNITY

La politique de partenariat est ancrée auprès du directeur des programmes internationaux. Les plaintes relatives à cette politique sont traitées conformément au [mécanisme de traitement des plaintes](#) de DIGNITY.

#### ANNEXES

Annexe 1: Les principes MEAP détaillés

Annexe 2: Développement des capacités

<sup>8</sup> Voir l'annexe 4 pour un aperçu des principales tâches du flux de travail de la politique de partenariat.

Un engagement commun de suivi de certains principes fondamentaux permet aux partenaires d'établir une équipe dynamique qui peut maintenir le cap au fur et à mesure que le contexte change, que des opportunités et des défis se présentent et que des conflits surgissent. Ces principes orientent à la fois les processus de collaboration entre les partenaires et la poursuite des résultats que les partenaires veulent atteindre. La responsabilisation figurera par exemple en bonne place dans la manière dont les partenaires se comportent les uns envers les autres, dans la manière dont ils s'engagent avec les parties prenantes du projet et dans la manière dont ils s'engagent à interagir avec les bénéficiaires. Néanmoins, la responsabilité peut également figurer dans les résultats que le partenariat s'efforce d'atteindre en renforçant les connaissances, les règles, les institutions, etc. qui obligent les détenteurs du pouvoir à rendre des comptes et permettent aux personnes risquant d'être affectées par la torture d'accéder à la justice.

Tous les partenariats sont uniques, et les partenaires peuvent définir et intégrer des principes spécifiques, qui sont pertinents pour le contexte donné, le type de collaboration, les objectifs spécifiques, les relations particulières, etc. Toutefois, DIGNITY insiste généralement pour que les partenariats s'engagent à respecter quatre séries de principes.

- **M**utualité et respect
- **E**galité et non-discrimination
- **R**esponsabilisation et transparence
- **P**articipation et autonomisation

La première série de principes - mutualité et respect - est profondément relationnelle et, en tant que telle, elle constitue la base de cette politique. Les trois autres ensembles de principes sont des pierres angulaires bien établies d'approches du développement fondées sur les droits de l'homme, la bonne gouvernance, les normes humanitaires, etc. Ces principes découlent des normes universelles en matière de droits de l'homme et sont en tant que tels communément compris comme ayant des qualités intrinsèques en tant que « fins » en soi. Ces principes font également partie intégrante des bonnes pratiques dans les efforts de collaboration visant à susciter le changement. En tant que telles, l'égalité, la responsabilisation et la participation sont également considérées comme des qualités instrumentales en tant que "moyens" de parvenir à un changement politique durable, notamment dans le cadre des efforts actuels visant à "ne laisser personne de côté" et à atteindre les objectifs de développement durable.

Comme ces principes concernent le changement politique, ils peuvent soutenir les efforts des partenaires pour aborder les questions de pouvoir. Les principes MEAP peuvent permettre aux partenaires de parler, de réfléchir et d'agir sur les relations de pouvoir dans le partenariat. Ils peuvent également aider les partenaires à identifier la manière dont le partenariat fait partie des structures de pouvoir locales et mondiales et à agir ensemble sur cette compréhension.

Enfin, les principes MEAP peuvent également faciliter une approche éthique dans les partenariats. La participation significative des bénéficiaires ou la mise en place de mécanismes par lesquels les bénéficiaires peuvent tenir les partenaires responsables des objectifs du projet, renforcent la capacité des partenaires à respecter les normes éthiques fondamentales d'autonomie, de bienfaisance et d'absence de préjudice.

Les principes sont à la fois non négociables et inspirants. Ils définissent un cadre à travers lequel une action donnée peut prendre forme et direction. Des exemples et des conseils sur la façon dont les principes peuvent informer les partenariats sont suggérés ci-dessous<sup>9</sup>:

## **MUTUALITÉ ET RESPECT**

Les partenariats fondés sur la réciprocité et le respect ne tolèrent pas la manipulation, la pression, la condescendance, la malhonnêteté, le manque de sincérité, l'indifférence, la domination, etc. Les partenaires doivent respecter les positions et les perspectives des uns et des autres ainsi que les droits de l'homme inaliénables - y compris les droits à la liberté d'expression et à l'accès à l'information. Un partenariat est une relation de confiance, où les partenaires interagissent de manière respectueuse et équitable. Une bonne communication et un dialogue authentique doivent caractériser tous les partenariats. Dans le même temps, les questions de pouvoir sont présentes dans tous les partenariats ainsi que dans les processus qui les entourent - de la conception et de la mise en œuvre de l'intervention à l'établissement de rapports et à l'apprentissage. Les principes de mutualité et de respect impliquent une attention constante à la manière dont les partenaires dépendent les uns des autres et comptent les uns sur les autres, tout en soutenant la capacité de chacun à préserver son autonomie, à assumer ses responsabilités et à déployer sa propre identité. La mutualité et le respect exigent un engagement à partager sérieusement les hypothèses, les attentes et les évaluations et à institutionnaliser les procédures décisionnelles conjointes. Les partenaires doivent s'efforcer d'établir des espaces sûrs pour discuter du pouvoir et investir dans les compétences et le mécanisme de résolution des conflits pour établir des relations qui permettent aux partenaires de se défier de manière constructive.

## **ÉGALITÉ ET NON-DISCRIMINATION**

L'absence de discrimination fait partie des droits de l'homme. Les partenaires doivent promouvoir l'égalité dans leur manière de communiquer et de se comporter les uns envers les autres, envers les bénéficiaires et les autres parties prenantes. Les partenaires doivent se traiter sur un pied d'égalité (même lorsqu'ils sont impliqués dans des relations de pouvoir intrinsèquement inégales) et ne doivent jamais se discriminer. Le respect de la diversité et le dépassement des préjugés peuvent être des sujets sensibles et politiquement chargés, mais il faut toujours s'efforcer de prendre des mesures raisonnables pour améliorer l'égalité et la diversité dans un contexte donné - y compris des efforts pour lutter contre les préjugés inconscients. L'engagement en faveur de l'égalité et de la non-discrimination exige que l'on prête attention aux dynamiques de marginalisation et d'exclusion et aux effets cumulés des formes de discrimination qui se croisent. Ainsi, les analyses sur lesquelles se fondent les partenariats

---

<sup>9</sup> La description de l'opérationnalisation des principes MEAP est un texte "vivant" qui continuera à évoluer en fonction des expériences concrètes de DIGNITY et de ses partenaires.

doivent se concentrer sur les causes profondes de la vulnérabilité et les activités doivent être conçues pour traiter ces problèmes en conséquence.

## **RESPONSABILISATION ET TRANSPARENCE**

Les partenaires doivent s'engager conjointement et explicitement à rendre des comptes et à faire preuve de transparence envers les bénéficiaires, dans leurs opérations internes et envers les bailleurs de fonds et autres parties prenantes. Il s'agit notamment de l'ouverture et des normes élevées en matière de gestion financière et l'institutionnalisation de systèmes qui renforcent la responsabilité envers les pairs et les parties prenantes des partenaires (par exemple par des mécanismes de plainte, des codes de conduite, l'ouverture sur les budgets et les coûts, des rapports accessibles, etc.).

La responsabilisation ne repose pas seulement sur les systèmes disponibles, mais aussi sur les connaissances et la capacité à revendiquer des droits et à demander des comptes aux détenteurs du pouvoir. Les partenariats devraient renforcer ces capacités et générer et partager ces connaissances entre eux et avec les parties prenantes concernées. La transparence peut s'avérer délicate - en particulier dans les environnements politiquement chargés - et doit toujours s'équilibrer avec les engagements de confidentialité et d'absence de préjudice et être adaptée au contexte.

## **PARTICIPATION ET AUTONOMISATION**

Les partenariats doivent permettre à DIGNITY et à ses partenaires de poursuivre leurs visions par la synergie et l'échange. La participation est à la fois un moyen et une fin de l'autonomisation. Une participation significative va au-delà d'une simple consultation ou d'un ajout technique à la conception du projet. La participation doit générer une véritable appropriation et un contrôle du partenariat à toutes les phases et par tous les partenaires. Cet engagement doit inclure les bénéficiaires et les autres parties prenantes clés, qui doivent participer activement à l'évaluation des besoins, à la conception et à la mise en œuvre des activités, ainsi qu'à la prise de décisions clés. Cette approche de la participation s'inspire d'une approche du développement fondée sur les droits de l'homme, qui considère la participation comme un droit à formuler ses attentes vis-à-vis des détenteurs du pouvoir et à prendre en charge son propre développement. La participation favorise la prise de conscience critique et donne aux gens les moyens d'apporter un changement dans leur propre vie. Le manque de participation n'est pas toujours dû à une mauvaise volonté. Cela demande du temps et des ressources que DIGNITY et ses partenaires doivent être prêts à investir.

Certains de ces principes sont plus difficiles à suivre et à surveiller que d'autres. La participation peut être coûteuse et sembler inutile. La non-discrimination peut être difficile à expliquer. La mutualité peut être compromise lorsqu'un partenaire contrôle les fonds. L'adhésion aux principes MEAP est un processus itératif qui dépend des contextes et des partenaires et acteurs impliqués. Ce que DIGNITY et ses partenaires devraient faire différemment et comment leur performance peut être évaluée restera une conversation permanente et fera l'objet d'évaluations qualitatives conjointes lors des dialogues annuels de partenariat.

Le développement des capacités fait partie intégrante de la plupart des partenariats. DIGNITY définit le développement des capacités développement conformément à la définition de l'ONU comme «le processus par lequel les individus, les organisations et les sociétés obtiennent, renforcent et maintiennent leurs capacités à définir et à atteindre leurs propres objectifs de développement au fil du temps». L'accent est donc mis sur le développement des capacités qui conduisent au changement pour ceux qu'une intervention donnée est censée aider, tout en assurant la durabilité et un ancrage solide dans les contextes et la vie quotidienne des bénéficiaires.

DIGNITY n'a pas pour objectif ni pour prétention de renforcer les capacités des partenaires par un processus à sens unique de transfert d'expertise et de ressources pour combler les lacunes identifiées. DIGNITY s'efforce plutôt de développer en permanence, avec ses partenaires, les capacités de lutte contre la torture et la violence. Cela signifie que les partenariats s'efforcent, d'une part, d'identifier et d'entretenir les capacités organisationnelles complémentaires et émergentes des partenaires impliqués et, d'autre part, de renforcer la capacité mondiale et locale partagée de lutte contre la torture, investie dans tous les acteurs susceptibles d'être affectés par la torture et la violence.

Le développement des capacités implique une évaluation approfondie qui reconnaît les principales forces des deux partenaires et identifie les lacunes en matière de capacités, les complémentarités, les échanges et les possibilités de croissance conjointe. Les évaluations des capacités permettent de formuler conjointement des plans de développement des partenariats, qui décrivent des activités de renforcement des capacités sur mesure et adaptées au contexte. Les plans de développement sont intégrés dans les accords de partenariat avec des engagements à long terme visant à renforcer les capacités locales et mondiales de lutte contre la torture et la violence et à encourager les deux partenaires à devenir de plus en plus solides, durables et autonomes.

Certains partenaires peuvent avoir des capacités techniques limitées que DIGNITY peut aider à renforcer, et DIGNITY peut avoir des capacités limitées sur d'autres fronts. Les partenariats à long terme exigent l'allocation de temps et de ressources considérables pour garantir que les compétences et les outils soient pleinement intégrés dans les deux organisations partenaires. Le développement des capacités nécessite également un cadre clair pour piloter le processus et examiner les progrès. Ces progrès impliquent généralement un transfert progressif des responsabilités techniques aux partenaires de mise en œuvre. Lorsque le renforcement des capacités s'inscrit dans le cadre d'un partenariat, l'objectif est toujours d'accroître la force et l'autonomie des partenaires pour qu'ils puissent agir de manière indépendante en tant que moteurs du changement, notamment en alignant les activités de renforcement des capacités pour la croissance et le développement institutionnels sur l'axe stratégique propre à chaque organisation.

Les activités de développement des capacités de DIGNITY visent à générer un apprentissage mutuel, avec un accent particulier sur le renforcement de l'apprentissage "sud-nord" et "sud-sud". Le développement des capacités est également axé sur le renforcement des mécanismes susceptibles de relier les acteurs locaux, régionaux et mondiaux, la recherche et la pratique, ainsi que l'État et la société civile, afin de garantir une approche holistique et novatrice de la prévention de la torture et de la réhabilitation.