

Jumelage pour les sages-femmes :

un guide pratique



Table des matières

Comment utiliser ce guide?	3
Partie 1. Guide pratique du jumelage	4
1.1 Qu'entend-on par jumelage?	5
• Les principes du jumelage:	7
• Le jumelage a un début et une fin	9
• Le jumelage implique des actions conjointes tangibles	9
• Le jumelage implique une interaction personnelle	10
• Dans le jumelage ce n'est pas tant ce que vous faites qui importe, mais la manière dont vous le faites!	11
1.2 Pourquoi se jumeler?	11
• Le jumelage c'est l'union «gagnant-gagnant» de deux cultures/ différents	12
• Le jumelage crée des opportunités pour tous	13
1.3 Comment mettre en place votre projet de jumelage	15
• Les quatre phases du jumelage	16
<i>Première phase: Préparation</i>	16
<i>Deuxième phase: Consolidation</i>	22
<i>Troisième phase: Mise en œuvre</i>	25
<i>Quatrième phase: Conclusion</i>	28
1.4 Soutien d'un expert en jumelage de l'ICM	30
Part 2. Twinning kit	32
Références	33

Comment utiliser ce guide ?

Le guide est divisé en deux sections principales :

La première partie est axée sur la théorie : elle définit ce qu'est le jumelage, pourquoi c'est un outil puissant, comment lancer un projet de jumelage et en maintenir l'élan, et à quel moment réaliser différentes actions.

Elle est illustrée par des exemples réels de sages-femmes et d'associations de sages-femmes qui ont participé à des jumelages et qui nous disent pourquoi elles ont décidé de se jumeler, comment elles ont procédé, et les avantages qu'elles en ont tiré. Ce sont des **témoignages inspirants !**

La deuxième partie comprend le Kit du jumelage qui contient tous les documents nécessaires pour lancer votre projet de jumelage. Les exemples donnés sont destinés à être adaptés à votre contexte. Les informations qui figurent dans les tableaux ne sont données qu'à titre d'exemple et nous vous invitons à y inscrire votre propre contenu.





Partie 1

Guide pratique du jumelage



1.1 Qu'entend-on par jumelage ?

Le jumelage est un processus interculturel réciproque dans le cadre duquel deux groupes de personnes travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs [\(1\)](#). Cette méthode a été reconnue comme un moyen efficace d'améliorer la qualité des soins dispensés par les sages-femmes dans les systèmes de santé, en renforçant leurs capacités de leadership et leur pouvoir d'instaurer un changement [\(2, 3\)](#). Le jumelage nécessite un engagement similaire de la part des deux parties et implique une communication et un échange interculturels entre les groupes des sages-femmes partenaires, que ce soit entre deux associations de sages-femmes de deux pays différents, entre deux associations de sages-femmes au sein d'un même pays, entre deux groupes régionaux de sages-femmes ou simplement entre deux sages-femmes individuelles.

Les quatre caractéristiques du jumelage (1)

- 1 Il se base sur la réciprocité.** Même si les associations de sages-femmes échangent différentes choses, aucune des deux ne donne plus ou ne reçoit plus que l'autre. L'échange doit être égal et réciproque.
- 2 Il implique l'établissement de relations personnelles.** La durabilité du projet semble dépendre directement de l'investissement relationnel consenti par les deux partenaires. Donner, recevoir et rendre constitue un système en trois parties qui reflète la relation établie.
- 3 C'est un processus dynamique.** Le jumelage est un processus qui laisse une place à la flexibilité et au développement spontané. Les participants connaîtront des expériences inattendues.

4

Il unit deux organisations de cultures différentes. Les deux associations ou groupes de sages-femmes travaillent ensemble sur un projet ou un thème spécifique dans le but d'échanger des informations ou des compétences. Ce sont les participants, en collaboration avec leur association de sages-femmes, qui décident de la durée de l'interaction, des domaines dans lesquels ont lieu les échanges et des processus mêmes. La relation se base sur la reconnaissance des différences entre les deux associations et leur volonté d'apprendre. Le processus implique une attitude proactive et la nécessité de trouver un terrain d'entente pour partager idées et expériences.



Dès l'étape de l'élaboration de la proposition, je pense que cette méthodologie est très différente de la manière habituelle de travailler sur les projets et les financements. En général, des activités spécifiques nous sont confiées. Avec le jumelage, le processus est plus intuitif et encourage le développement de la créativité, l'intégration de nos intérêts conjoints et l'écoute des opinions de l'autre afin de collaborer à la conception du projet. C'est l'une des principales différences du modèle Twin to Win (jumeler pour gagner) par rapport à d'autres modèles de travail en équipe ou entre pairs.

Gabriela, Guatemala



Les principes du jumelage

Égalité

Le principal objectif du jumelage est de créer un environnement dans lequel les associations de sages-femmes se développent et apprennent l'une de l'autre sur un pied d'égalité. Cela signifie que chaque sage-femme ou association de sages-femmes donne, reçoit et rend de manière équitable. C'est pourquoi il est préférable de jumeler des associations de sages-femmes issues de contextes sociaux et économiques similaires afin d'établir des relations non hiérarchiques et mutuellement bénéfiques.



Autonomie

La réussite du jumelage repose sur le bon vouloir des participants. Ainsi, chaque groupe de partenaires détermine le rythme de son projet en tenant compte de l'emploi du temps professionnel et personnel existant des participants. En confiant aux partenaires de jumelage le soin d'établir des liens basés sur la confiance et de fixer des calendriers et des livrables réalistes pour le projet, nous espérons obtenir des résultats marquants et établir des relations durables entre les associations de sages-femmes.



Faisabilité

Les objectifs du jumelage doivent être réalistes et réalisables dans les délais fixés pour produire un effet positif. Les coordinateurs du jumelage doivent être attentifs tout en sachant se mettre en retrait lors du développement du processus. Leur rôle est de guider les partenaires en leur proposant des ateliers et en faisant le point des progrès réalisés. Les partenaires partagent un objectif commun réaliste. Cet objectif est lié aux priorités stratégiques globales de l'association de sages-femmes et concerne souvent le renforcement de l'association en question. Voici quelques exemples de ce que les partenaires peuvent chercher à réaliser grâce au jumelage : améliorer la viabilité financière des associations de sages-femmes, accroître le nombre de leurs membres ou encore améliorer leur visibilité.

Le jumelage N'EST PAS une solution miracle !



Notre principal objectif était de tirer le maximum d'avantages de notre jumelage. J'ai fait passer le bien de nos associations avant les avantages personnels et j'ai veillé à ce que nos discussions soient menées sur un pied d'égalité, sans aucun sentiment de supériorité ou d'infériorité. Nous avons abordé nos discussions en partant du principe que nous étions tous logés à la même enseigne. Toutes les idées étaient prises en compte sur la base d'un respect mutuel. En m'appuyant sur mon expérience, j'ai pris acte des différences d'opinions et j'ai poliment présenté d'autres perspectives. Nous avons cherché un terrain d'entente en tenant toujours compte des points de vue de chacun avant d'aller de l'avant.

Annette, Ouganda

Le jumelage a un début et une fin

Le jumelage est une relation qui s'inscrit dans la durée (généralement entre deux et quatre ans). Même si le jumelage peut durer éternellement, le projet de collaboration spécifique aura un début et une fin. Cette notion est importante pour gérer les attentes des participants et donner aux partenaires une idée de la durée à consacrer au projet.



Il est possible que les liens soient si solides que la relation se poursuive au-delà du projet. C'est aux partenaires d'en décider et la relation aura plus de chance de perdurer s'il ne s'agit pas d'une obligation et si les liens se développent de manière naturelle. Les groupes qui nouent une relation de jumelage doivent prévoir suffisamment de temps pour discuter, comprendre et résoudre les questions interculturelles et contextuelles. Une bonne connaissance de ces questions aidera les partenaires à mieux se comprendre.

Le jumelage implique des actions conjointes tangibles

Les partenaires collaborent pour formuler des objectifs communs et établir un projet spécifique et réaliste qui s'emploie à résoudre un même problème qui touche les deux organisations.



Le jumelage implique une interaction personnelle

Le jumelage va bien plus loin qu'une simple relation professionnelle. Il implique de vraiment s'intéresser à l'autre, tant sur le plan professionnel que personnel. La façon dont l'interaction ou la relation prend forme peut varier. Il peut s'agir de conversations en ligne, d'échanges en direct, de formations sur place, de voyages d'étude ou de stages, toujours dans le but d'un apprentissage réciproque, sur un pied d'égalité. Par exemple, un échange entre quelques membres de l'association de sages-femmes A et de l'association de sages-femmes B peut donner aux partenaires l'occasion de travailler dans une autre association, d'acquérir une expérience pratique et de découvrir différentes méthodes de travail. Cet apprentissage peut s'inscrire dans le cadre des méthodes de formation normale de l'association hôte ou peut être spécifiquement adapté aux besoins des participants à la formation. La réciprocité peut prendre la forme d'un stage ou d'un échange entre des membres de l'association de sages-femmes B et l'association de sages-femmes A. Le même principe s'applique aux voyages d'études ou aux échanges techniques qui impliquent la visite de plusieurs sites de l'association hôte, avec pour objectif d'offrir ou de recevoir une formation ou d'acquérir de nouvelles connaissances.

Notre premier objectif commun a été d'accroître notre visibilité. Nous avons aussi décidé de communiquer régulièrement et de réaliser ensemble un suivi de nos objectifs. Aucun changement ne devait être effectué sans l'accord des deux partenaires. Nous nous consultons très régulièrement pour respecter nos objectifs et les atteindre ensemble. Nous sommes convaincus que le partenariat Twin to Win se poursuivra au-delà du projet sur lequel nous travaillons actuellement. Nous sommes jumelés pour la vie. C'est ce que le Sénégal et le Mali ont décidé.

Guindo, Mali

Il est important de créer une relation d'empathie plus étroite. Les liens ne se forgent pas uniquement autour d'un projet ou d'un financement. Ils découlent également de l'empathie envers la situation de chaque pays et de la compréhension des raisons qui motivent notre façon de travailler. Pour renforcer ces liens, nous devons comprendre la réalité de chaque pays. Sans cette empathie, il n'y a qu'un intérêt superficiel et non pas un véritable partenariat.

Griselda, Costa Rica

Dans le jumelage ce n'est pas tant ce que vous faites qui importe, mais la manière dont vous le faites !

Dans un jumelage, il N'Y A PAS de relation de supériorité ou d'infériorité. S'il existe une différence hiérarchique claire entre vous et l'association membre avec laquelle vous souhaitez vous jumeler, c'est qu'une autre forme de collaboration serait sans doute plus appropriée. Prenons le cas d'un grand donateur qui souhaite aider financièrement votre association de sages-femmes à créer un site web ou un système de cotisation automatisé.



Ce type de collaboration relève davantage de l'aide au développement, car les principes fondamentaux de réciprocité (donner, accepter, rendre) ne s'appliquent pas dans ce cas. Les relations de ce type n'en sont pas moins précieuses. Il en est de même d'autres types de collaborations, comme les échanges, les alliances, les partenariats et le travail en réseau. Lorsque ces collaborations se basent sur la réciprocité et que deux groupes de personnes travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs, on parle de jumelage.

1.2 Pourquoi se jumeler ?

Au cours de la dernière décennie, plusieurs associations membres de l'ICM se sont jumelées pour partager des pratiques exemplaires et collaborer sur des objectifs organisationnels communs visant à renforcer leur association, et donc la pratique sage-femme dans leur pays. Parmi les associations de sages-femmes de l'ICM qui se sont jumelées, on peut citer la Tanzanie et le Canada, le Japon et la Mongolie, le Royaume-Uni et l'Ouganda, le Royaume-Uni et le Népal, les Pays-Bas et la Sierra Leone, les Pays-Bas et l'Islande, le Ghana et la Sierra Leone, le Mali et le Sénégal, l'Ouganda et le Burundi, ainsi que le Costa Rica et le Guatemala. Écouter le parcours de jumelage d'autres partenaires ou d'experts du jumelage peut être très instructif et vous permettre de vous familiariser avec le concept. Pour plus d'informations, voir la partie 1.4 Soutien d'un expert en jumelage de l'ICM.

Le jumelage c'est l'union « gagnant-gagnant » de deux cultures/contextes différents

En donnant aux participants au jumelage suffisamment de temps pour parler, comprendre et résoudre les questions interculturelles et contextuelles, les partenaires parviendront à une meilleure compréhension mutuelle. Cela peut servir de base à un échange bienveillant et digne de ce nom.



Le projet nous a aidés à comprendre que, quels que soient la culture ou le pays, il y a très peu de différences dans la pratique sage-femme. Les valeurs et la philosophie de la pratique sage-femme sont les mêmes. Le fait d'échanger et de se voir a engendré un sentiment d'appartenance et de faire partie d'une même équipe. Nous avons également réalisé que nous pouvons apprendre les uns des autres, ce qui a créé un lien indestructible entre nous.

Ndeye Bigue Ba, Sénégal



La première fois que nous nous sommes rencontrés, j'ai ressenti un grand choc culturel. J'ai trouvé la présentation initiale de la situation dans chaque pays et chaque association particulièrement bouleversante. J'ai été choquée d'apprendre que, dans certains pays africains trois femmes meurent toutes les heures. Parler avec nos partenaires des conditions sanitaires et des soins pendant l'accouchement, comment ils gèrent les hémorragies ou les complications, tout cela a été également très révélateur. Je suis convaincue que seules des conversations en face-à-face ou en personne peuvent véritablement enrichir ces discussions et nous aider à mieux comprendre ces réalités.

Alex, Costa Rica

Le jumelage crée des opportunités pour tous

Le jumelage crée et présente des opportunités pour tous les participants.
Entre autres :

- 1 Renforcement des capacités organisationnelles :** Le jumelage renforce les associations de sages-femmes en œuvrant vers un objectif commun et en transférant des compétences et des connaissances sur le renforcement des associations de sages-femmes.
- 2 Renforcement des compétences de pratique sage-femme :** Grâce au partage des meilleures pratiques, les partenaires du jumelage peuvent identifier et échanger des politiques, des techniques et des pratiques fondées sur des données probantes qui ont démontré leur efficacité.
- 3 Meilleurs résultats :** Collaborer sur une initiative commune choisie ensemble dans le cadre d'un jumelage garantit des résultats plus solides et plus durables. En effet, les deux partenaires auront tous deux intérêt à ce que leur entreprise commune réussisse.
- 4 Développement des relations :** Le jumelage peut contribuer à développer des relations et des liens d'amitié plus solides qui renforcent l'unité entre les sages-femmes et leurs associations. Ces relations sont essentielles pour développer un sentiment partagé d'identité professionnelle, de soutien et de communauté de pratique au-delà des frontières.
- 5 Collaboration en réseau :** Le jumelage offre des occasions de collaboration en réseau. En effet, les deux associations participantes ont accès aux réseaux locaux, régionaux et internationaux de leur partenaire, ce qui leur permet d'élargir leur propre réseau.
- 6 Solidarité :** Le jumelage aide à créer un sentiment d'appartenance à une communauté nationale, régionale et mondiale plus vaste. Les associations qui participent à un jumelage sont souvent inspirées par le travail de leurs partenaires.

Les sages-femmes et les associations de sages-femmes qui ont pris part à un programme de jumelage ont constaté un renforcement de leurs capacités de leadership, de leurs connaissances et de leurs compétences, ainsi qu'une augmentation de la visibilité de l'association dans la société et auprès du ministère national de la Santé. Le dernier programme Twin to Win de l'ICM a conduit à une forte augmentation du nombre de membres dans les associations participantes.



Grâce à ce projet, l'association a été testée. Désormais le conseil d'administration a un logo et notre association est reconnue au niveau ministériel grâce aux enseignements tirés dans le cadre du jumelage. Nous disposons désormais d'un téléphone et bénéficions d'une aide en matière de comptabilité. Grâce à nos discussions avec nos collègues, le nombre de nos membres inscrits est passé de 11 à 104.

Griselda, Costa Rica



Ce que nous avons retenu en priorité, ce sont les compétences et priorités organisationnelles de notre partenaire. L'association des sages-femmes ougandaises insiste beaucoup sur le renforcement des capacités et la gestion des relations. Elle nous a annoncé, par exemple, son indisponibilité en avril en raison des préparatifs de la Journée internationale de la sage-femme qui a lieu en mai. Elle prévoit du temps pour ce type d'événement longtemps à l'avance, alors que nous avons tendance à y penser au dernier moment. Elle nous a appris à planifier.

Augustin, Burundi



1.3 Comment mettre en place votre projet de jumelage

L'un des principaux objectifs du jumelage est de créer un environnement dans lequel les associations de sages-femmes se développent et apprennent l'une de l'autre dans un esprit de réciprocité. C'est pourquoi il faut jumeler des **associations de sages-femmes issues de contextes sociaux et économiques similaires** afin d'établir des relations non hiérarchiques et mutuellement bénéfiques entre les partenaires.

Le projet repose sur l'autogestion et sur des modèles féministes de collaboration et de communication. Ainsi, **chaque groupe détermine le rythme de son projet** en tenant compte de l'emploi du temps professionnel et personnel déjà très chargé de chacun. En confiant aux partenaires de jumelage le soin d'établir des liens basés sur la confiance et de fixer des calendriers et des livrables réalistes pour le projet, nous espérons obtenir des résultats marquants et établir des relations durables entre les associations de sages-femmes.



CONSEIL : Faites preuve de patience. Il faut du temps pour établir des liens. Vivre ensemble des expériences différentes vous aidera à renforcer votre relation.

Chaque association de sages-femmes sélectionne au moins un·e représentant·e pour coordonner le projet et peut décider d'impliquer d'autres membres ultérieurement.

La **personne chargée de la coordination du projet aide les partenaires à définir un projet concret et réaliste**, réalisable dans les délais impartis, puis se met en retrait en se contentant d'animer les ateliers et de faire le point sur les progrès accomplis. Voici quelques-uns des objectifs que les partenaires peuvent se fixer dans le cadre de leurs projets communs : améliorer la viabilité financière de leur association, augmenter le nombre de membres, accroître leur capacité de collecte de fonds, participer à l'élaboration des politiques et stratégies du ministère de la Santé et promouvoir la diversité et l'égalité des sexes au sein de leur association.



Les quatre phases du jumelage

Première phase : Préparation (6 mois maximum)

Livrables :

L'association de sages-femmes a trouvé un partenaire de jumelage

Deux groupes de sages-femmes ont été définis pour participer au projet de jumelage

Des partenaires individuels ont été jumelés

Une personne chargée de la coordination du projet de jumelage a été nommée pour les deux groupes de jumelage (voir Figure 1)

La durée et l'objectif global du projet ont été définis

Une charte d'engagement a été élaborée et convenue par les participants

Activités principales

- 1 Organiser des sessions d'apprentissage**, en ligne ou en présentiel, pour d'éventuels partenaires de jumelage, afin d'explorer le concept de jumelage et la possibilité de lancer ce type de collaboration. Cette séance pourrait regrouper tous vos membres et avoir lieu après une réunion ordinaire des membres.

Après notre première réunion au Maroc, nous sommes rentrés au Burundi et nous avons organisé un atelier pour obtenir des retours. Près de 200 sages-femmes ont répondu à l'invitation et ont participé à l'atelier. Nous en avons profité pour leur présenter le projet Twin to Win et l'idée leur a plu. Leur enthousiasme s'explique en grande partie par le fait que cela nous a donné une plus grande visibilité au niveau national et international. Nous sommes reconnaissants au projet Twin to Win.

Muriella, Burundi

2

Décider des deux groupes qui seront jumelés. Quelques exemples :

- Deux associations de sages-femmes de deux pays similaires (même catégorie de revenus, même langue, même région, etc.)
- Deux associations de sages-femmes d'un même pays (dans le but de fusionner)
- Deux branches régionales d'une même association
- Des sages-femmes communautaires et travaillant en milieu hospitalier
- Des sages-femmes rurales et urbaines
- Des sages-femmes dont les domaines d'expertise diffèrent
- Des sages-femmes autochtones et non autochtones
- Toute autre différence pertinente dans votre contexte

3

Nommer deux coordinateurs de jumelage, un-e pour chaque groupe.

Les deux coordinateurs de jumelage gèrent les quatre étapes du jumelage. Il est donc important qu'ils disposent du temps nécessaire pour se consacrer à ce rôle (en moyenne deux jours par mois). Les coordinateurs de jumelage devront être compétents dans les domaines suivants :

- Gestion
- Facilitation
- Finances, y compris dans la collecte de fonds (sauf si quelqu'un d'autre s'en charge déjà)
- Communication
- Ils doivent également faire preuve d'enthousiasme pour ce travail.



Les coordinateurs étaient bien plus que des guides ; ils étaient des mentors et des coachs qui m'ont aidé à explorer et développer mes compétences. Leur soutien et leur patience ont été déterminants pour mon développement personnel tout au long du projet. Ils étaient vraiment excellents et ont joué un rôle décisif dans notre succès.

Ritah, Ouganda

Les coordinateurs de jumelage de chaque groupe dirigent alors le projet conjointement au nom des associations de sages-femmes. Reconnaître la valeur de leur travail soit financièrement, soit d'une autre façon leur permettra de poursuivre leur travail. Lorsque vous nommez des coordinateurs de jumelage, tenez compte de ce qui suit :

- Rédigez un contrat qui stipule les attentes ainsi que les remboursements.
- Indiquez la durée du contrat, dans quelles circonstances et de quelle manière il pourra être résilié.
- Mettez-vous d'accord sur l'intervalle des réunions de suivi avec votre coordinateur-riche.
- Demandez à votre coordinateur-riche de vous fournir des mises à jour régulières.

Une réunion est organisée chaque mois avec les coordinateurs de jumelage pour discuter de l'avancement du projet et avant chaque événement de jumelage.



CONSEIL : Tout est bien qui finit bien. Déterminez la date de fin de votre projet et respectez-la.

4

Déterminer la durée de votre projet de jumelage.



(en général de deux à quatre ans). Tenez compte des différences propres au contexte : langue, emplacement géographique, culture, système de soins de maternité et revenus pour déterminer la durée du projet. Le projet nécessitera un délai plus long si l'écart entre les partenaires est plus important ou si le système est plus complexe.

5

Définir l'objectif global de votre projet de jumelage. Par exemple :

- Améliorer l'image de marque des sages-femmes et de la profession de sage-femme
- Augmenter la visibilité de l'association des sages-femmes auprès du ministère de la Santé ou des autorités sanitaires
- Influencer la politique nationale en matière de santé sexuelle, reproductive, maternelle, néonatale et des adolescents (SSRMNA)
- Influencer la transition vers le modèle de continuité des soins de pratique sage-femme
- Accroître la qualité des soins dispensés par les sages-femmes
- Influencer la mise en place de soins plus respectueux pour les femmes
- Accroître le nombre de membres de votre association
- Accroître la capacité de collecte de fonds de votre association
- Renforcer vos compétences de leadership
- Devenir plus influents sur les réseaux sociaux
- Promouvoir le rôle des sages-femmes dans les contextes humanitaires
- Se préparer aux crises humanitaires
- Renforcer la résilience au climat

6

Décider de la taille de chaque groupe de jumelage.

En général, un groupe fonctionne mieux lorsqu'il compte entre 8 et 12 participants. N'oubliez pas que chaque participant.e aura un partenaire, donc 8 binômes = 16 participants ! Il faut s'attendre à un taux d'abandon de 10 %. Vous devrez donc prévoir au départ quelques participants supplémentaires.



7

Formuler des critères

de sélection des partenaires individuels pour chacun des deux groupes de jumelage. Décidez par avance comment vous incluez les partenaires. Cela permet d'avoir un processus transparent et de gérer les attentes de toutes les parties. Il n'est pas facile de sélectionner des binômes. Choisissez-vous les personnes en fonction de leurs similitudes ou de leurs différences ? Pour ce qu'elles peuvent offrir à leur partenaire ou parce qu'elles ont beaucoup de choses en commun ? Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise solution. Vous devrez vous laisser guider par votre intuition. L'expérience montre que 1/3 des partenaires s'apprécient vraiment et peuvent rester amis pour la vie, 1/3 ont des relations professionnelles respectueuses et 1/3 n'ont pas d'affinités et sont ravis quand le projet est terminé !

Lorsque vous formulez vos critères, pensez à réunir des partenaires qui :

- Partagent un même contexte (géographique/professionnel), ont le même âge, parlent la même langue, etc.
- Acceptent de donner et de recevoir en proportion égale.
- Adhérent aux principes d'équité (reconnaissent et acceptent leurs différences mutuelles)
- Acceptent de formuler un objectif commun (veulent travailler ensemble proactivement)
- Acceptent d'investir du temps dans la relation (soyez réaliste !)
- S'engagent à essayer de collecter des fonds

8 Déterminer comment vous allez sélectionner les partenaires individuels.
Par exemple : entretien, formulaire en ligne, loterie, premier arrivé, premier servi, etc.

9 Sélectionner les participants au jumelage pour chaque groupe de votre projet de jumelage.

10 Organiser des ateliers (en ligne) afin que les partenaires fassent connaissance et réfléchissent à des idées de projet potentielles.

11 Élaborer une charte d'engagement pour tous les partenaires dans laquelle vous définirez ensemble les règles qui dicteront vos interactions. Pour plus d'informations, voir la Charte d'engagement dans le Kit de jumelage.

À la fin de la phase de préparation, vous serez en mesure de distinguer quatre groupes distincts au sein d'un projet de jumelage :

- L'ensemble du groupe de projet : deux groupes de sages-femmes comprenant entre 16 à 24 partenaires.
- Association de sages-femmes 1 : de 8 à 12 partenaires plus un-e coordinateur-riche d'une association de sage-femme, région, etc.
- Association de sages-femmes 2 : de 8 à 12 partenaires plus un-e coordinateur-riche d'une association de sage-femme, région, etc.
- Entre 8 et 12 binômes qui collaborent tout en faisant partie de leur groupe de jumelage et du projet de jumelage dans son ensemble.

Ces quatre groupes peuvent se réunir sous leurs différentes formes pour des activités diverses tout au long du projet de jumelage (voir figure 1).

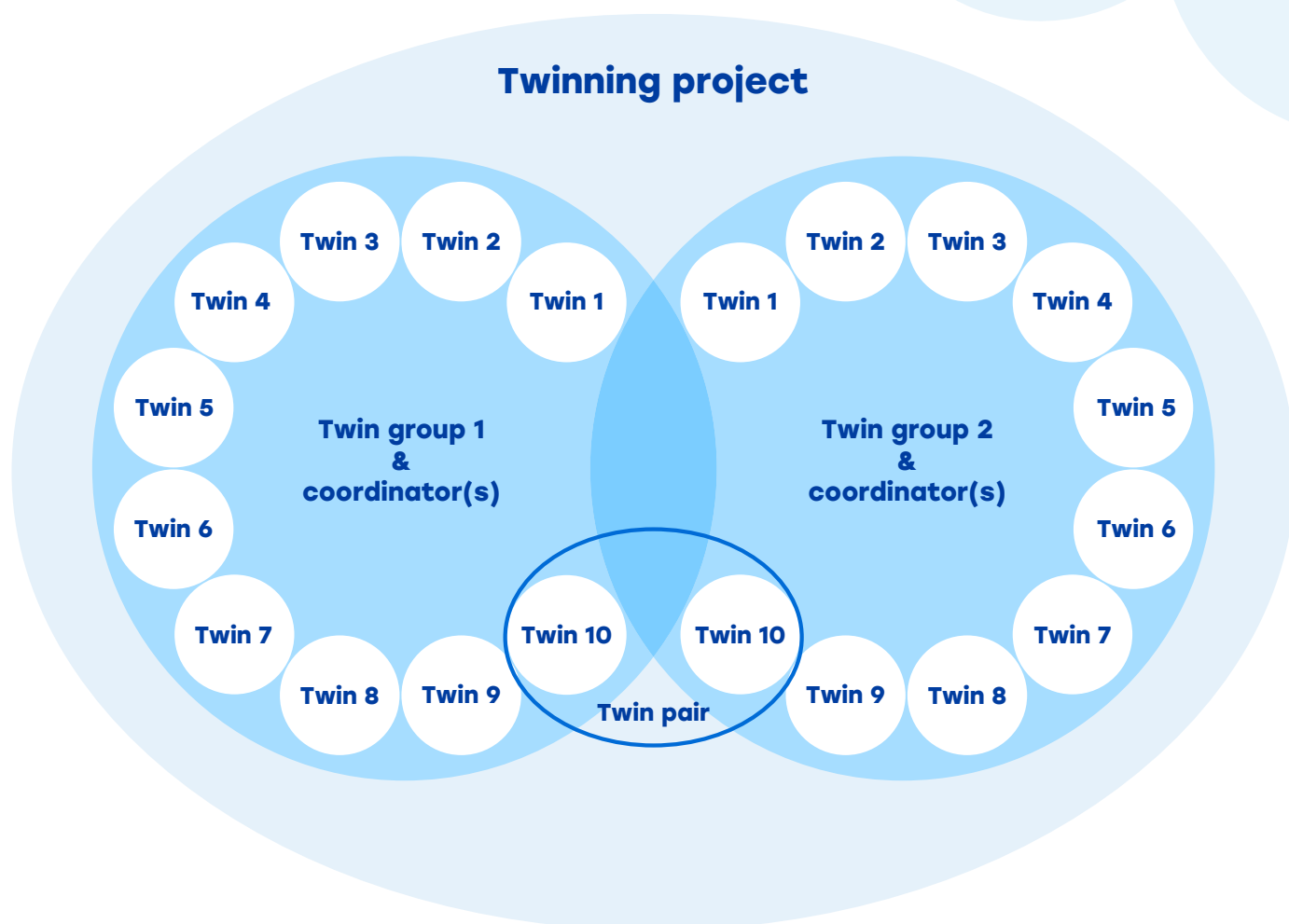


Figure 1 : Quatre groupes différents au sein d'un même projet de jumelage

- Projet de jumelage
- Groupe de jumelage 1 et coordinateur·rice·s
- Groupe de jumelage 2 et coordinateur·rice·s
- Binôme



Deuxième phase : Consolidation (généralement 3 à 6 mois)

Livrables :

Un plan d'ensemble du projet, un budget et un programme de mobilisation des ressources ont été finalisés.

Un plan de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL) a été convenu.

Le projet a fait l'objet d'une évaluation initiale.

Des ateliers ont été organisés pour guider les partenaires à travers le processus de planification et de déploiement du projet.

Les binômes sélectionnés se sont rencontrés (en ligne ou face à face) et ont choisi leur objectif modeste et concret pour le projet.

Une communauté de pratique a été mise en place.

Activités principales

1

Établir un plan d'ensemble du projet, un budget et une stratégie de mobilisation des ressources [\[voir le Kit de jumelage\]](#).

Les coordinateurs de jumelage se chargeront de cette tâche avec l'aide du/de la trésorier-ère du conseil d'administration de chaque association de sages-femmes. Assurez-vous que les coûts sont réalistes et n'oubliez pas que certaines activités peuvent être effectuées gratuitement par des parties prenantes intéressées, voire par un partenaire ou l'un des participants au jumelage.



CONSEIL: Prenez le temps de planifier. Votre succès dépendra de la bonne planification du projet.

2

Créer un plan de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL). [\[voir le Kit de jumelage\]](#)

3

Réaliser une évaluation initiale. [\[voir le Kit de jumelage\]](#)

4

Aider les participants à planifier le projet pour déterminer leurs objectifs communs et individuels. Comment y parvenir :

- Tout d'abord, déterminer l'objectif général du jumelage auquel les partenaires contribueront. Cette décision peut être prise par les dirigeants de chaque association de sages-femmes.
- Organiser une séance de remue-méninges entre les partenaires pour générer des idées.
- Discuter des différents sujets au sein du groupe et déterminer la contribution de chaque association de sages-femmes.
- Encourager les binômes à cerner dans quelle mesure leurs compétences se complètent et diffèrent afin que chaque partenaire puisse jouer son rôle.
- Laisser les partenaires formuler leur objectif commun et les aider à le maintenir SMARTI (Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste, délimités dans le Temps et Inspirant).



L'un des principaux enseignements que nous avons tirés est qu'il faut éviter de fixer des objectifs trop vastes ou trop ambitieux, car ils sont moins susceptibles d'être atteints s'il y a une rupture dans la communication ou si la relation avec les collaborateurs n'est pas solide. Lorsque nous avons fixé ces objectifs, ils nous semblaient réalisables, mais ils étaient peut-être trop ambitieux et n'étaient pas suffisamment réalistes. »

Gabriela, Guatemala

5

Établir une cartographie des parties prenantes afin d'identifier des partenaires potentiels ainsi que des bailleurs de fonds pour votre projet de jumelage. [\[voir le Kit de jumelage\]](#)

6

Décider d'une série d'ateliers pour les partenaires sur des sujets spécifiques correspondant à vos objectifs généraux.



7

Relier numériquement les partenaires de jumelage pour créer une communauté de pratique.

Vous pouvez utiliser WhatsApp ou une autre plateforme et le but est de permettre aux partenaires d'échanger leurs expériences. Assurez-vous que le groupe comprenne un·e facilitateur·rice pour maintenir un objectif clair et la dynamique du groupe. Il n'est pas nécessaire que le/la facilitateur·rice soit l'un·e des coordinateurs de jumelage. Il peut s'agir de l'un·e des partenaires de jumelage et ils peuvent même alterner entre eux. Vous devrez cependant vous assurer que le rôle de facilitateur·rice est bien défini et que des liens étroits sont maintenus avec les coordinateurs de jumelage et le/la facilitateur·rice de la communauté de pratique afin de bien répondre aux besoins des partenaires.



La première stratégie est la communication. Nous avons des groupes WhatsApp qui nous permettent d'échanger. Il ne se passe pas une semaine sans que nous soyons en contact, que nous prenions des nouvelles des uns et des autres et nous veillons toujours à ce que nos échanges soient animés.

Muriella, Burundi



CONSEIL : Nommez un·e facilitateur·rice de communauté de pratique (par alternance) et faites en sorte de définir clairement les attentes de ce rôle.



Troisième phase : Mise en œuvre (1 à 2 ans)

Livrables :

Les ateliers (en ligne ou en présentiel) destinés à aider les partenaires de jumelage à atteindre leur but ont eu lieu.

L'évaluation à mi-parcours du projet a eu lieu.

Activités principales

1

Aider les partenaires à formuler des plans d'action conjoints.

Ces plans doivent être de taille raisonnable et réalisables. Tous les plans d'action réalisés par les binômes doivent contribuer de manière tangible aux objectifs globaux du projet qui ont été définis pendant la phase de consolidation. Le résultat du projet est important, mais moins que la relation qui s'est établie entre les deux partenaires et qui pourrait durer au-delà du projet de jumelage. Voici quelques idées d'activités conjointes pour les partenaires :

- Apprendre de sa/son partenaire une compétence de pratique sage-femme spécifique.
- Se familiariser avec les réseaux sociaux.
- Créer une affiche pour attirer l'attention sur un sujet de pratique sage-femme spécifique.



CONSEIL : Veillez à ce que les plans conjoints soient réalisables. En règle générale, cela signifie modérer ses attentes !

2

Aider les partenaires à rédiger et à déployer un plan d'action conjoint

et donner un retour tout au long du processus. Organisez des réunions de résolution de problèmes au cours desquelles les partenaires peuvent poser des questions et partager leurs difficultés avec d'autres partenaires de jumelage. Laissez-les présenter régulièrement leurs progrès au groupe.

3 Contrôler le budget global de votre projet de jumelage

4 Commencer la collecte de fonds et identifier activement des soutiens pro bono. N'oubliez pas que votre partenaire pourrait avoir les compétences que vous recherchez !



CONSEIL : N'oubliez pas que les partenaires sont des adultes qui doivent régler leurs propres problèmes surtout s'il y a des frictions. En tant que coordinateur·e, vous n'êtes pas un·e thérapeute relationnel·le !



5

Organiser des ateliers réguliers en fonction des besoins des partenaires.

Vous pouvez inviter des experts de votre connaissance à s'exprimer sur différents sujets. Ces ateliers peuvent porter sur les sujets suivants :

- Comment rédiger un plan de projet
- Comment préparer un budget
- Comment réaliser une cartographie des parties prenantes
- Comment organiser une réunion des parties prenantes
- Compétences en matière de leadership
- Collaboration/communication transculturelle
- Comment rédiger une demande de subvention
- Suivi et évaluation
- Utilisation de données sur la pratique sage-femme (via le Midwives' Data Hub)
- Gestion d'événements et réseaux sociaux

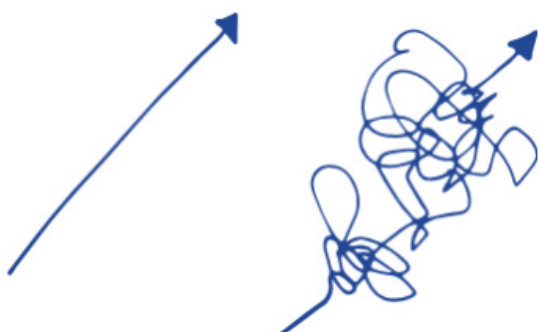
6

Effectuer une évaluation à mi-parcours et agir en fonction des résultats en adaptant vos ateliers et la façon dont vous gérez les attentes des participants.

[\[voir le Kit de jumelage\]](#)



CONSEIL : Attendez-vous à de nombreux changements de programme et laissez-vous guider par la complexité du jumelage !



Plan

Réalité



Quatrième phase : Conclusion (3 à 6 mois)

Livrables :

L'évaluation finale du projet a eu lieu.

Un événement a été organisé pour partager et célébrer les résultats avec les parties prenantes.

Les résultats ont fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation et ont été intégrés dans un rapport final.



CONSEIL : Célébrez vos réussites avec vos partenaires de jumelage et les autres parties prenantes. C'est un excellent moyen d'exposer vos résultats et cela représente un rite de passage pour clore officiellement votre projet.

Activités principales

- 1** Réaliser une évaluation finale [\[voir le Kit de jumelage\]](#) et partager les résultats.
- 2** Prévoir un événement final en ligne ou en personne avec les parties prenantes pour partager les résultats du projet et se féliciter de l'avoir mené à bien. Laissez aux partenaires de jumelage le soin de présenter leur propre projet.
- 3** Analyser l'évaluation initiale, l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale et intégrer vos résultats dans un rapport final.
- 4** Transmettre vos résultats à l'ICM.
- 5** Organiser un événement final regroupant uniquement les partenaires de jumelage pour clore le projet. Cela marquera officiellement la fin du projet. Il est cependant possible que certains partenaires décident de poursuivre leur collaboration.



Bien que le projet touche à sa fin, nous souhaitons que la relation que nous avons établie avec nos partenaires se poursuive. Un soutien et une collaboration continus sont essentiels pour faire face aux nouveaux problèmes qui se posent au sein de nos associations. En bref, la communication continue a été la pierre angulaire de notre partenariat.

Ritah, Ouganda

Calendrier

Première phase : Préparation (6 mois maximum)

- Organiser des sessions d'apprentissage
- Décider des deux groupes qui seront jumelés
- Nommer deux coordinateurs de jumelage
- Déterminer la durée de votre projet de jumelage
- Définir l'objectif global de votre projet de jumelage
- Décider de la taille de chaque groupe de jumelage
- Formuler des critères
- Déterminer comment vous allez sélectionner les partenaires individuels
- Sélectionner les participants au jumelage
- Organiser des ateliers (en ligne)
- Élaborer une charte d'engagement

Deuxième phase : Consolidation (généralement 3 à 6 mois)

- Établir un plan d'ensemble, un budget et une stratégie de mobilisation des ressources
- Créer un plan de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL)
- Réaliser une évaluation initiale
- Aider les partenaires à planifier le projet
- Établir une cartographie des parties prenantes
- Décider d'une série d'ateliers
- Relier numériquement les partenaires de jumelage pour créer une communauté de pratique

Troisième phase : Mise en œuvre (1 à 2 ans)

- Aider les partenaires à formuler des plans d'action conjoints.
- Aider les partenaires à rédiger et à déployer un plan d'action conjoint
- Contrôler le budget global de votre projet de jumelage
- Commencer la collecte de fonds
- Organiser des ateliers réguliers en fonction des besoins des partenaires.
- Réaliser une évaluation à mi-parcours

Quatrième phase : Conclusion (3 à 6 mois)

- Réaliser une évaluation finale
- Planifier un événement final en ligne ou en personne
- Analyser l'évaluation initiale, l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale
- Transmettre vos résultats à l'ICM
- Organiser un événement final regroupant uniquement les partenaires de jumelage pour clore le projet

1.4 Soutien d'un expert en jumelage de l'ICM

Au fil des ans, l'ICM a élargi son expertise en matière de jumelage regroupant du personnel, des associations membres et des experts en matière de jumelage. Cela a été rendu possible grâce à des fonds accordés spécifiquement à l'ICM pour développer son expertise en matière de jumelage.

Au cours du projet pilote Twin to Win 2022-2024, l'ICM a eu l'occasion de former quatre experts en jumelage qui parlent anglais, français et espagnol. L'ICM pourrait éventuellement vous mettre en contact avec ces experts pour vous aider dans votre parcours de jumelage.

Pour plus d'informations, contactez l'ICM via membership@internationalmidwives.org pour savoir s'il serait possible de vous mettre en contact avec :

1. Un membre du personnel de l'ICM qui a une expérience en matière de jumelage
2. Une association membre de l'ICM qui a une expérience en matière de jumelage
3. Un-e expert-e en jumelage de l'ICM





Partie 2

Kit du jumelage



Twinning Kit

Le kit de jumelage contient tous les documents logistiques dont vous avez besoin pour lancer un projet de jumelage. Il s'agit d'exemples à adapter en fonction de votre contexte. Les tableaux sont complétés par des exemples indicatifs. Considérez-les comme des exemples et ajoutez-y votre propre contenu le cas échéant.

- * [Charte d'engagement des partenaires de jumelage](#)
- * [Modèle de proposition de projet](#)
- * [Modèle de budget et de rapports](#)
- * [Plan de mobilisation des ressources](#)
- * [Modèle de suivi, d'évaluation et d'apprentissage \(MEL\)](#)
- * [Exemple d'évaluation initiale pour un projet de jumelage](#)
- * [Exercice de cartographie des parties prenantes](#)
- * [Exemple d'évaluation à mi-parcours pour un projet de jumelage](#)
- * [Exemple d'évaluation finale pour un projet de jumelage](#)

Références

1. Cadée F, Nieuwenhuijze MJ, Lagro-Janssen ALM, De Vries R. The state of the art of twinning. A concept analysis of twinning in healthcare. *Globalization and Health* 2016;12:66. DOI 10.1186/s12992-016-0205-5.
2. Cadée F, Nieuwenhuijze MJ, Lagro-Janssen ALM, De Vries R. From equity to power: Critical success factors for twinning between midwives, a Delphi study. *Journal for Advanced Nursing* 2018; 74(7). <https://doi.org/10.1111/jan.13560>.
3. Mattison CA, Bourret KM. Investing in midwifery associations to improve sexual and reproductive health and rights: A policy brief to ground the Feminist International Assistance Policy in evidence. Montréal : Association canadienne des sages-femmes, 2021.