



Photo d'ouverture : © Emmanuel Ganse – Iwaria

**DYNAMIQUES PARTENARIALES**

#Gouvernance

## Les partenaires, des alliés nécessaires pour des changements mondiaux

**Véronique Paternostre**, Coordinatrice programmes et partenariats sud,  
Département plaidoyer, CNCD-11.11.11

Le CNCD-11.11.11 est une coupole d'organisations de solidarité internationale qui promeut et encourage le changement social vers un monde juste et durable. Il travaille avec ses membres, les citoyens belges et d'autres partenaires belges et internationaux car il est intimement persuadé que c'est en se mobilisant collectivement au nord et au sud que les changements mondiaux prendront place ; nous avons besoin les uns des autres.

Le CNCD-11.11.11 est une coupole d'organisations de solidarité internationale qui promeut et encourage le changement social vers un monde juste et durable. Il travaille avec ses membres, les citoyens belges et d'autres partenaires belges et internationaux car il est intimement persuadé que c'est en se mobilisant collectivement au nord et au sud que les

changements mondiaux prendront place ; nous avons besoin les uns des autres.

Via l'Opération 11.11.11, la coupole soutient ses membres et les partenaires de ses membres dans les stratégies de changements qu'ils développent et leurs programmes dans les pays du Sud. Et si le CNCE-11.11.11 ne développe pas de relation directe avec les

partenaires de ses membres, il veille cependant à en valoriser l'action dans ses missions d'information et d'interpellation.

Par ailleurs, le CNCD-11.11.11 entretient des partenariats visant à soutenir et renforcer les capacités de coordination de certains réseaux du sud.

Ces deux approches sont complémentaires : en soutenant et renforçant les réseaux du sud, le CNCD-11.11.11 renforce l'impact de ses membres et leurs partenaires ; car ces réseaux multi-acteurs servent de caisse de résonance aux actions de leurs propres membres.

Le renforcement des réseaux peut prendre plusieurs formes : financement structurel des stratégies institutionnelles, financement plus ponctuel d'actions visant à renforcer la mise en réseau, renforcement mutuel des capacités, plaidoyer commun dans les réseaux internationaux ou dans une dynamique bilatérale. Le CNCD-11.11.11 voit donc ses partenaires du Sud comme des alliés partageant les mêmes valeurs et proposant des pistes de changement qui se renforcent mutuellement.

### Qu'est-ce qu'un partenariat ?

Un partenariat est une relation à dimension variable, entre deux organisations aux caractéristiques similaires et compatibles (vision, modes d'action) qui voient chacune une plus-value à collaborer. La plus-value peut se situer à différents niveaux mais doit être partagée et assumée par les deux parties. Etant donné que le caractère financier n'est pas automatique, il doit être distingué des discussions politiques portant sur des objectifs communs : on peut financer une organisation pertinente indépendamment de projets communs, on peut travailler en partenariat avec une organisation sans la financer.

La dimension financière, quand elle existe, constitue un aspect important de la relation de partenariat. Bien entendu, elle n'est ni unique, ni indispensable : des partenariats fructueux existent avec des organisations qui ne sont pas financées. Par ses capacités financières et institutionnelles, le CNCD-11.11.11 a la capacité de contribuer à l'autonomie institutionnelle et politique de ses partenaires

directs, ce qui constitue une dimension importante et assumée de la relation.

### Les raisons d'être des partenariats

La raison d'être première du partenariat est de renforcer les capacités d'action des OSC et des acteurs de changement dans les pays en développement, afin de participer à l'éradication de la pauvreté, de lutter contre les inégalités et d'y garantir les droits fondamentaux et le développement durable.

Au-delà du renforcement des capacités d'action, une relation soutenue de partenariat, basée sur des échanges réguliers, se justifie pour diverses raisons, tant pour le CNCD-11.11.11 que pour ses partenaires :

- Parce que nous nous attaquons à des problèmes de dimension mondiale (climat, système agro-alimentaire, commerce international, évasion fiscale, migrations forcées) qui touchent le Sud plus que le Nord ;
- Parce que nos alternatives passent par des solutions mondiales et par la coopération internationale (Accord de Paris sur le Climat, Taxes sur les transactions financières, ONU fiscal, etc.) ;
- Parce que même nos solutions nationales/locales sont renforcées quand elles sont soutenues dans de multiples pays en même temps ;
- Parce que, philosophiquement, nous défendons un monde ouvert et basé sur la coopération ;
- Parce que nos expertises respectives gagnent à se renforcer.

De plus, dans le cas du CNCD-11.11.11, en tant que coupole Nord-Sud située en Europe, notre légitimité à parler du Sud nous vient aussi du fait que nous parlons avec lui.

### Quels partenaires ?

Le CNCD-11.11.11 identifie ses partenaires internationaux comme des acteurs collectifs de changement de leur société, suffisamment représentatifs, ayant une influence sur les politiques publiques et avec lesquels il partage des valeurs et horizons. Ce sont

prioritairement des partenaires issus des régions prioritaires pour le CNCD-11.11.11, où nos membres sont actifs, où ils ont eux-mêmes des partenaires forts, et avec qui ils échangent ensemble via leurs programmes.

Être en partenariat avec les organisations faitières dans ces pays permet d'appuyer le travail des partenaires de nos membres (qui sont dans l'idéal eux même membres de ces faitières) et donner plus d'ampleur aux enjeux portés par les sociétés civiles de ces pays.

## ENCADRÉ

### Plus concrètement...

#### Cartographie de base

Dans une région prioritaire pour la coupole, une cartographie de nos membres et leurs partenaires peut être réalisée, accompagnée d'une cartographie des réseaux auxquels ces organisations locales participent. Par ailleurs, notre travail dans les réseaux internationaux, Forum mondiaux et autres mobilisations de la société civile, COP et Sommets où est présente la société civile, nous permet d'identifier les organisations les plus pertinentes et représentatives.

Rappelons quand même que nous ne cherchons pas de nouveaux partenaires à tout prix et ce travail n'est donc pas réalisé systématiquement partout dans le monde !

#### Un rapprochement peut parfois avoir lieu.

Généralement cela démarre par un projet commun (sans financement) : l'organisation d'un atelier lors d'un forum, une publication commune, une visite de terrain ; très souvent, cela s'arrête là, sans arriver à un financement. L'important est de développer des alliances, se renforcer mutuellement, donner de la visibilité parfois ou faciliter des rencontres et rapprochements avec des institutions ou autres acteurs influents

#### Pour arriver au financement.

Parfois, lors de cette relation qui se crée, un besoin financier est exprimé, ou une envie de notre part de reconnaître le travail de l'autre en lui proposant un apport financier. Dans ce cas-là, nous présentons nos indicateurs d'aide à la décision, et un dossier est préparé pour nos instances. Chaque indicateur est matérialisé par une échelle de « -- 0 + + ». Nous avons créé ces indicateurs sur base de notre cadre de travail et

de nos attentes. Notre commission des programmes et partenaires analyse alors le dossier. Généralement, nos membres, via leurs partenaires ou les réseaux qu'ils fréquentent, connaissent l'organisation et émettent donc un avis. Le financement est proposé pour un an, pour voir si la dynamique et la relation de réciprocité se met bien en place ; un dialogue institutionnel viendra en fin d'année, faire un bilan de notre relation de partenariat : si elle a répondu aux attentes de chacun et si elle est donc satisfaisante.

#### En fin d'année

Le dialogue institutionnel se déroule de façon équilibrée, où chacun (le CNCD et son partenaire) fait le bilan « global » de son année, les obstacles rencontrés, les victoires engrangées... puis nous présentons chacun ce qui a bien / moins bien fonctionné de notre point de vue dans la relation de partenariat, nous partageons les enjeux à venir et les attentes de l'un vers l'autre. Nous nous accordons sur les éléments prioritaires qui viennent nourrir nos marqueurs de progrès.

#### Marqueurs de progrès

Nous n'avons pas « matérialisé » nos marqueurs, mais ils visent à mesurer : 1/ la qualité de la relation institutionnelle et des échanges, 2/ la pertinence de porter des objectifs communs, 3/ l'évolution du potentiel d'alliances de plaidoyer et 4/ la qualité du suivi des attentes formulées de façon réciproque lors de nos entretiens institutionnels.

Il est important de rappeler que tous les marqueurs ne doivent pas viser un maximum. Dans certains cas par exemple, le partenariat est reconnu comme ne visant pas à développer des alliances de plaidoyer mais juste à soutenir l'organisation car elle est pertinente dans ce qu'elle fait, là où elle est.

Les partenaires sont eux-mêmes dotés de stratégies qu'ils mettent en œuvre en créant des alliances avec d'autres organisations et en se finançant via différents canaux nationaux ou internationaux. Dans la relation de partenariat, nous veillons donc à nous aligner sur ces stratégies, notamment en harmonisant au maximum les exigences en termes de rapportage de manière à garantir une simplification administrative maximale.

## **Le développement des partenariats**

Notre vision du partenariat est basée sur la réciprocité. Un partenariat d'égal à égal se base sur des objectifs partagés, dans le respect de l'autonomie de chacun, et nécessite donc de clarifier les attentes de l'un et de l'autre.

C'est le dialogue institutionnel qui prime : que chacun puisse expliquer ses difficultés, combats, réalités... Expliquer qui il est, ce qui l'occupe, le préoccupe... Clarifier les attentes mutuelles et voir comment se renforcer, chacun dans nos missions, et modes d'action en partant du niveau de chacun. Il est important pour développer une relation transparente d'insister sur le fait que le partenariat s'inscrit dans la durée et n'est pas remis en question à la première difficulté. Il importe aussi de veiller à ce que chacun puisse bien identifier et formuler ses attentes et ce qu'il a à offrir. A noter que les différentes dimensions présentées ci-dessous s'appliquent tant aux partenaires directs du CNCD-11.11.11 que, en fonction de la demande des organisations membres, aux partenaires de celles-ci.

## **Nos attentes : renforcer nos missions**

### **De plaidoyer**

- En nous connectant à une expertise sur les réalités du Sud en lien avec nos alternatives ;
- En pouvant disposer d'informations fiables et à jour sur les campagnes menées par nos partenaires en lien avec nos alternatives ;
- En s'appuyant sur les positions existantes de nos partenaires ;

- En recevant un regard critique sur nos solutions, revendications et nos pratiques et leurs impacts dans le sud ;
- En assurant une concertation privilégiée entre partenaires au sein des réseaux internationaux.

Ce qui passe par :

- Des échanges réguliers entre pairs (chez eux, chez nous) ;
- La production d'analyses avec input des partenaires ;
- Des actions communes dans/via les réseaux internationaux (y compris via des « partenariats dans le partenariat » visant à influencer ensemble certains réseaux communs)

### **De sensibilisation, d'information et de récolte de fonds**

- Par la présence de partenaires en Belgique, qui puissent témoigner auprès de nos différents publics cibles ;
- Par du matériel audio & vidéo ;
- Par l'accueil de missions de presse, parlementaires ou réalisations d'étude...

## **Ce que nous offrons**

### **Relais des campagnes menées au Sud**

Par son influence en Belgique et sa participation à des réseaux européens, le CNCD-11.11.11 peut renforcer les campagnes menées par ses partenaires en les relayant vis-à-vis de l'opinion publique (médias traditionnels, réseaux sociaux, publications et conférences) et des responsables politiques.

Ce travail de relais présente deux avantages principaux : renforcer la pression internationale en appui au plaidoyer des partenaires dans le pays concerné et mettre la pression en Europe sur les acteurs politiques ou économiques qui ont des liens avec les sujets concernés.

### **Expertise**

Le CNCD-11.11.11 dispose lui aussi d'une expertise qu'il peut mettre à la disposition du partenaire, en tenant compte des différences de contexte.

## Expertise sur

- Nos alternatives et solutions
- Le contexte belge, européen voire international
- Nos métiers (plaidoyer, mobilisation, sensibilisation, communication, récolte de fonds, gestion institutionnelle et financière).

## Des mises en réseau

- Via nos membres et leurs partenaires sud
- Via les réseaux européens et internationaux où des partenaires sont présents et où nous pouvons dès lors amplifier leurs voix

## Un partenariat stable, institutionnel, basé sur la confiance

- Appui institutionnel (argent libre d'affectation) et la possibilité d'être « garant » vis-à-vis de bailleurs internationaux
- Dans la durée (un ou plusieurs plans stratégiques)
- Basé sur les priorités du partenaire

## Quand et pourquoi financer un partenaire ?

Il existe deux dimensions au partenariat : une dimension politique (alliance pour mener des combats communs) et une dimension institutionnelle (soutien à une structure, impliquant à priori son financement).

Ces deux dimensions sont liées dans la majeure partie des cas. En effet, nos moyens limités nous poussent à sélectionner des partenaires financiers en fonction des alliances de plaidoyer potentielles, même s'il ne s'agit pas d'une condition au financement. Mais même s'il existe des alliances avec des organisations que nous ne finançons pas (notamment quand il ne s'agit pas de réseaux), la majorité de nos partenariats structurels intègrent une dimension financière.

Après le travail de cartographie plus qualitatif, le CNCD-11.11.11 a développé des indicateurs pour décider de proposer aux instances un nouveau financement de partenaire. Ce sont des outils d'aide à la décision, qui comme tout outil, ne doivent pas nous instrumentaliser, le but étant d'offrir un support à l'évaluation.

- Pays/région : nous donnons beaucoup d'importance au fait que le pays/région du partenaire soit une zone de concentration de nos organisations membres.
- Pertinence thématique : il est également important que le partenaire porte plusieurs thématiques, avec plusieurs alternatives/revendications communes et éventuellement qu'il soit présent dans les mêmes réseaux internationaux.
- Stabilité institutionnelle et financière : sans vouloir pour autant fermer la porte à de nouvelles formes de mobilisations et mouvement sociaux, il est important que l'organisation ait une bonne gouvernance interne, une vision stratégique claire, une comptabilité à jour et « révisée », des statuts à jour prévoyant un contrôle effectif par les membres, et la tenue régulière des réunions de ses instances (AG, CA...).
- Base sociétale : le CNCD-11.11.11 appuie en particulier des faitières multi-acteurs pour se différencier de ses membres et travailler avec des « équivalents ». La base sociétale est donc un critère important, l'idéal étant une faitière multi acteurs comprenant les principaux acteurs pertinents dans le pays/région.
- Expertise : dans son métier de plaidoyer, le CNCD-11.11.11 a développé des marqueurs de progrès pour mesurer son « niveau d'expertise ». Cette échelle de valeur est celle utilisée vis-à-vis des partenaires : Expertise incontournable (le partenaire est l'interlocuteur premier pour ses publics cibles, entre autres politiques), Expertise reconnue (le partenaire fait partie des

**Notre vision du partenariat est basée sur la réciprocité. Un partenariat d'égal à égal se base sur des objectifs partagés, dans le respect de l'autonomie de chacun, et nécessite donc de clarifier les attentes de l'un et de l'autre.**

interlocuteurs), Expertise existante mais peu reconnue, Expertise en cours de construction, Pas d'expertise.

## Éléments d'évaluation du partenariat

Tout au long de cet article, il apparaît que la raison d'être première du financement de partenaires est de permettre à des réseaux d'organisations de la société civile des pays du sud de déployer ses stratégies de changement social. L'évaluation de la pertinence des financements est donc réalisée en dialogue avec ces réseaux, sur base des critères repris ci-dessus.

La relation de partenariat elle-même fait elle aussi l'objet d'une évaluation partagée. A cette fin, des marqueurs de progrès sont là pour refléter la qualité de la relation institutionnelle et des échanges, la pertinence de porter des objectifs communs, l'évolution du potentiel d'alliances de plaidoyer et la qualité du

suivi des attentes formulées de façon réciproque lors de nos entretiens institutionnels.

## En conclusion

Des dialogues institutionnels tenus avec nos partenaires, il ressort que la flexibilité de notre financement (libre d'affectation), même si son volume est parfois minime par rapport au budget global du partenaire, est extrêmement utile.

La relation de réciprocité, la confiance que nous créons entre nous, permettent d'aborder des sujets parfois sensibles dans une relation « d'adulte à adulte ». Le fait d'oser formuler ce que nous attendons et ce que nous proposons chacun du partenariat, est une force qui clarifie et pose la relation de partenariat.

Le plus difficile sans doute est d'accepter que chaque partenariat soit différent, unique et spécifique.



## Véronique Paternostre

COORDINATRICE PROGRAMMES ET PARTENARIATS SUD, DÉPARTEMENT PLAIDOYER, CNCD-11.11.11

Géologue de formation, j'ai commencé en Amérique du Sud, où pendant 10 ans j'ai eu l'occasion de travailler dans deux programmes de coopération pour appuyer le secteur minier artisanal et la défense de l'environnement. J'ai poursuivi en Belgique, dans une Fédération d'associations de

défense de l'environnement sur des enjeux de santé environnementale, mobilité et gestion des déchets... dans une dynamique associative de réseaux et partenariats. Et enfin, depuis 10 ans, je suis « revenue » à la coopération et la solidarité internationale, via le CNCD-11.11.11 où j'ai la chance de coordonner les programmes et partenariats sud au sein du département plaidoyer. La dimension internationale des défis que nous avons à relever ensemble me semble indispensable à aborder... ensemble.