

La relation partenariale, une utopie et une action communes pour que la Terre tourne plus **JUSTE** !

Note sur la notion de partenariat à Entraide et Fraternité
Juin 2018



Pour que la Terre tourne plus **JUSTE** !

1 INTRODUCTION

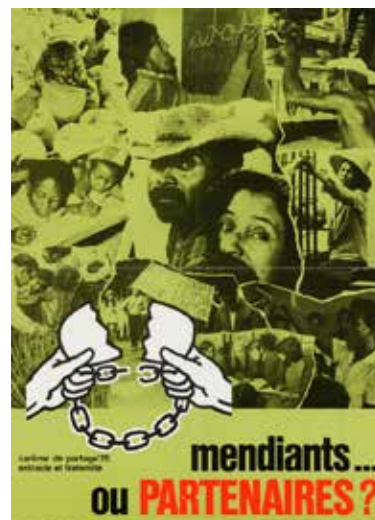
Dès ses origines, au tout début des années 60, Entraide et Fraternité s'est interrogée sur la place laissée aux bénéficiaires eux-mêmes dans l'élaboration de ses stratégies et la réalisation de ses actions. À l'encontre d'une vision post-colonialiste, paternaliste ou assistanciale, les fondateurs de l'ONG ont fait le choix que, tant dans une optique d'efficacité que dans une simple logique d'humilité et de respect, il revenait avant tout aux populations censées être « aidées » de définir elles-mêmes leurs besoins et leurs priorités.

Cette intuition fondatrice de notre organisation n'a cessé de se renforcer au fil des décennies. Elle s'inscrit dans une réflexion et une vision plus larges. En effet, dans un monde en déséquilibre global, confronté à des crises aux multiples facettes et qui frappent tant au Nord qu'au Sud, il nous paraît évident que ce sont les forces vives de partout qu'il convient de fédérer afin de pousser au changement.

Vision du développement d'Entraide et Fraternité

La manière dont Entraide et Fraternité envisage le partenariat est très liée à sa façon d'envisager le développement.

La vision d'Entraide et Fraternité est celle d'un monde où les populations du Nord et du Sud, particulièrement les plus pauvres et marginalisées, vivent dans une société juste et égalitaire, et jouissent entièrement de leurs droits au sein d'une communauté internationale solidaire et en paix.



Cette vision implique une conception originale et forte du « développement ».

- 1 Le développement est **un droit**.
- 2 Il convient d'agir **contre le « mal développement » actuel** qui accroît toujours davantage le fossé entre les riches et les pauvres. Entraide et Fraternité choisit donc de soutenir les groupes défavorisés dans le rôle que ceux-ci peuvent prendre pour s'émanciper.
- 3 Le développement doit être **durable**.
- 4 Le développement est **une dynamique principalement endogène**. Le développement s'opère en premier lieu à partir de l'intérieur des populations concernées. Elles doivent pouvoir se constituer en véritables actrices de leur propre développement. Entraide et Fraternité entend les appuyer pour une plus grande maîtrise des conditions dans lesquelles elles vivent. Cela suppose des conditions internationales équitables d'échanges et de coopération.



Appuyer des groupes acteurs de leur propre développement.

Partenariat : une définition standard

Le partenariat, dans son acception classique, se définit comme « *l'association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation.* »¹ Selon *Le Petit Robert*, il s'agit d'« *une association d'entreprises, d'institutions en vue de mener une action commune.* »

Dans les deux cas, la notion d'« *action commune* » est primordiale puisqu'elle sort bien le partenariat d'une relation de type hiérarchique mais la définit comme égalitaire.

Le partenariat peut être de nature économique, financière, scientifique, culturelle, artistique, etc. Tout en laissant son autonomie à chacun des partenaires, il permet de **créer des synergies**, de **tirer profit d'une complémentarité**, de **mettre en commun des ressources**, d'**affronter en commun une situation**, etc.

La relation entre les partenaires est souvent formalisée par un contrat ou un protocole de collaboration dans lequel les responsabilités, rôles et contributions financières de chacune des parties sont clairement définis.

Partenariat : la définition d'Entraide et Fraternité

Entraide et Fraternité a exercé **un rôle pionnier** dans la notion de relation partenariale. Née en 1961, après l'indépendance de l'ex-Congo belge, l'association a, dès le milieu des années 60, envisagé son travail avec les acteurs de terrain sous la forme d'une relation d'égal à égal inspirée notamment par l'impulsion donnée par Jean XXIII lors de Vatican II. Pour Entraide et Fraternité, comme pour nombre de ses associations-sœurs², le partenariat est à la fois **un principe fondateur, une relation et un processus opérationnel**.

- Comme principe fondateur, le partenariat se relie à la vision du changement et de développement historiquement portée par Entraide et Fraternité et s'appuie « sur **une analyse commune de nos réalités** et sur **un dialogue** tenant compte de nos positions et de nos moyens réciproques »³;
- Ce principe implique un certain type de relations entre les peuples, et par conséquent entre les acteurs impliqués dans les programmes et projets, à savoir des relations fondées sur **la participation des populations locales** et sur **un échange d'égal à égal** ;
- Il s'opérationnalise dans la mise en place par ces acteurs de programmes et projets où **les uns et les autres apportent leur contribution**. Il est un moyen et non une fin.

1. BARREYRE Jean-Yves, Dictionnaire critique de l'action sociale, Fayard, Paris, 1995

2. Nos associations-sœurs disposent également de documents établissant leur vision sur cette question. Citons : *Politique sur le partenariat. Du partenariat à la solidarité*, Développement et Paix, novembre 2014 ; *Comprendre le partenariat au CCFD-Terre Solidaire*, CCFD-Terre Solidaire, avril 2016 ; *Guide partenariat. Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud*, Coordination SUD, juin 2006.

3. *Critères et priorités en matière de relations avec les partenaires d'Entraide et Fraternité et d'Action Vivre Ensemble*, texte adopté en 1999 et modifié en 2003.

2 ACTEURS DU PARTENARIAT

Avant de faire des choses ensemble, il convient d'apprendre à voir les choses ensemble. Travailler avec des populations qui vivent une réalité très différente de la sienne conduit à rencontrer des points de vue très différents. Une même réalité est perçue autrement selon la situation où l'on se trouve, selon qu'on soit du Nord ou du Sud, mais aussi selon qu'on soit riche ou pauvre, instruit ou sans instruction, homme ou femme...

Le partenariat, dans le sens que veut lui donner Entraide et Fraternité, commence par se rendre compte qu'on ne peut agir pour la solidarité sans s'inquiéter du point de vue de celles et ceux avec qui on prétend être solidaire. Combien de fois ne voit-on pas ces personnes et groupes réduits à leurs besoins immédiats, sans qu'on cherche à savoir comment ils voient les choses et quelles sont à leurs yeux les exigences d'une vraie solidarité ? Rien n'empêche évidemment de mettre en place des actions humanitaires au profit de populations, sans demander à celles-ci leur avis. Mais on accepte alors que les « bénéficiaires » ne soient en rien des acteurs. Notre bonne conscience peut y gagner, pas la construction d'un monde solidaire.

Les populations opprimées et appauvries au cœur du partenariat

Le fondement du partenariat tel que le conçoit Entraide et Fraternité, c'est de mettre **les populations concernées au cœur de tout projet de changement**. Qui connaît le mieux l'injustice, la pauvreté, l'oppression, sinon celles et ceux qui la vivent ?

Entraide et Fraternité refuse de voir en ces populations des victimes passives, ou de simples « bénéficiaires » inactifs ou des « populations cibles » inertes. L'expérience montre, en effet, que ces populations sont les premiers acteurs de changement face à leur réalité, surtout quand elles se rassemblent dans **des organisations de base**. Elles sont les premières

présentes sur le terrain, mais ont besoin d'être rejointes, appuyées, renforcées en sorte que leurs projets réussissent. **Soutenir ces organisations de base est capital pour Entraide et Fraternité, tout comme soutenir les organisations qui, dans un pays, peuvent appuyer ces organisations de base.** C'est pourquoi, au contraire d'autres acteurs du secteur, Entraide et Fraternité a fait le choix de ne pas envoyer de « coopérants » dans les pays du Sud mais de travailler en confiance avec la population, ceux qui la représentent et ceux qui l'appuient dans le pays.

En résumé, Entraide et Fraternité ne se décrit que comme acteur de « deuxième ligne », les partenaires et les populations étant les acteurs de première ligne. Ceci entraîne des conséquences pratiques.

Les organisations de base, premier rouage du partenariat.





Les populations locales conçoivent et mettent en œuvre leurs propres programmes et projets.

La participation des populations concernées

Elle est la condition à la réussite et à la pérennité des actions pour changer les structures sociales, politiques et économiques injustes. En vertu du principe de la participation, les populations locales sont invitées à **identifier** leurs besoins, à **concevoir** et **mettre en œuvre** des initiatives qui déboucheront sur des programmes et projets appuyés par Entraide et Fraternité.

- La participation n'est pas possible dans une communauté informelle. Elle suppose un minimum d'organisation communautaire, notamment à travers des organisations de base. C'est pour cela qu'Entraide et Fraternité appuie depuis des années **la formation de leaders** et soutient **des initiatives qui renforcent les communautés**.
- La participation est indispensable **à toutes les étapes d'un projet ou d'un programme** : son identification et sa conception, sa mise en œuvre, son évaluation.

Des alliances qui promeuvent la participation

Le partenariat ne peut se réduire à une alliance d'organisations, si celle-ci exclut les gens qui sont au cœur du projet. Toutes les actions du monde peuvent s'avérer contre-productives si elles sont menées pour les « gens » sans ces mêmes « gens ».

Toutefois, Entraide et Fraternité ne traite pas directement avec les populations. Elle privilégie **le recours**

aux acteurs locaux. Encore faut-il identifier parmi ces acteurs, surtout quand il s'agit d'organisations intermédiaires ou d'ONG locales, **ceux qui promeuvent la participation des populations**. Le risque serait de rester entre professionnels, entre spécialistes du développement, et de reproduire ce qui, hélas, arrive trop souvent : penser et agir pour les gens mais à leur place. Entraide et Fraternité a bâti au fil des années de fortes relations avec des organisations qui refusent cette marginalisation des premiers concernés.

Souvent, ces organisations jouent dans les programmes le rôle de « structures d'appui local » qui aident à l'organisation et au **renforcement des organisations communautaires**.

Le partenariat n'est donc plus ici un accord entre organisations, mais **une structuration d'alliances** entre Entraide et Fraternité et des organisations d'appui du Sud, entre ces organisations et des organisations de base... en sorte de faire avancer des programmes et projets conformes aux attentes et dynamiques des populations. Les synergies entre organisations du Nord, promues notamment par la Coopération belge, doivent se situer dans la même dynamique.

Les autorités publiques, au Nord comme au Sud, peuvent dans cette vision devenir **des acteurs clés de ces alliances**. C'est trop peu souvent le cas, mais Entraide et Fraternité est un des acteurs qui s'impliquent pour faire évoluer les choses dans ce sens.

Appuyer les acteurs locaux

Identifier les acteurs de changement

Pour son travail dans le Sud (dans 15 pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique centrale et du Sud⁴), Entraide et Fraternité, plutôt que d'agir par elle-même, fait le choix de nouer des alliances avec des organisations locales - les partenaires - pour **les appuyer dans leurs objectifs de transformation sociale à travers la réalisation de leurs propres projets.**

Entraide et Fraternité n'agit dans ces pays qu'à travers d'organisations locales avec lesquelles elle partage les mêmes valeurs et la même volonté de lutte contre les inégalités et la pauvreté. Ce sont elles qui portent en premier lieu les projets novateurs et souvent courageux qui permettront à leur communauté de sortir de la pauvreté. Entraide et Fraternité les appuie **là où le besoin se fait sentir.** Ce partenariat s'inscrit **dans le long terme** et aborde les défis à réaliser **de manière systémique.** Il repose sur une même volonté de changement à la fois local et global et débouche sur **des projets concrets visant à défendre le droit à l'alimentation, les droits des enfants et les droits civils et politiques,** mais il implique aussi une alliance dans la construction d'un monde meilleur, d'une terre qui tourne plus juste.

Rejoindre les partenaires et les communautés de base dans leurs luttes et leur faire confiance sur le choix des voies d'action les plus pertinentes passe par l'échange et le dialogue : discuter, écouter, réfléchir et, ensuite, décider ensemble. Dans ce même esprit, Entraide et Fraternité a choisi de ne pas envoyer de coopérants dans les pays d'intervention.

Au sein de la société civile, Entraide et Fraternité distingue plusieurs types d'acteurs locaux.

- 1 **Les organisations de base** constituent le maillon de base de l'organisation des communautés. Sans elles, les groupes défavorisés restent dépendants des points de vue et des initiatives des ONG, qu'elles soient du Nord ou du Sud. Les organisations de base peuvent prendre des formes variées, mais on y retrouve toujours l'envie de se mettre ensemble pour réfléchir et agir ensemble. Souvent, cela débouche sur des rassemblements d'organisations de base en entités plus larges, comme des mouvements ou des coordinations. Mais en principe, ces acteurs gardent leurs caractéristiques : elles tirent leur légitimité de leurs membres et ne fonctionnent qu'à travers eux ;

- 2 **Les ONG et autres organisations de personnes bénévoles** et de plus en plus professionnelles, recrutant souvent des personnes ayant étudié et apportant diverses compétences, tirent quant à elles leur légitimité de la qualité de leur solidarité avec les populations qu'elles appuient et de leur compétence professionnelle et/ou militante. Longtemps, Entraide et Fraternité a parlé d'elles comme de « structures d'appui locales » qui permettent aux organisations de base et aux mouvements de réaliser leur travail.

Cette approche se retrouve dans presque tous les lieux où Entraide et Fraternité intervient. Ne voir le partenariat que dans la relation entre Entraide et Fraternité et les ONG du Sud aurait pour conséquence d'oublier l'acteur central qu'est la population, à travers les organisations de base ou les mouvements surgis en son sein.

Renforcer les capacités des acteurs

Entraide et Fraternité favorise le partage des connaissances, des compétences, des alternatives et des idées. Elle facilite chez les partenaires et auprès des populations la compréhension et l'analyse du contexte et l'amélioration des capacités organisationnelles, stratégiques et techniques pour faire face aux causes fondamentales de la pauvreté et de l'injustice. Elle vise ainsi à accroître et renforcer le rôle de la société civile et de ses organisations dans le changement social.

Se comporter en partenaire

Se comporter en partenaire est un choix. Les organisations du Nord, parce qu'elles ont accès à certains moyens financiers et disposent d'une liberté de mouvement et d'initiative, peuvent très bien mener des actions dans le Sud sans se comporter en partenaires.

Se comporter en partenaire ne va pas de soi. Cela demande qu'on s'éduque et se forme, **à contre-courant d'une histoire de bienfaisance et de colonisation** qui infériorise et minorise la population aidée.

Se comporter en partenaire, c'est **changer de centre de gravité.** Au centre, il n'y a plus « nous » et « notre » action, à la rigueur « nous » et « nos » partenaires. Au centre, on trouve désormais des acteurs de tel ou tel pays, confrontés certes à des injustices et des violences très dures, mais qui sont les premiers à y faire face avec leurs moyens. Et Entraide et Fraternité vient du Nord pour leur proposer de les rejoindre.

4. Selon le Rapport annuel 2017 d'Entraide et Fraternité (juin 2018) : RD Congo, Burundi, Rwanda, Madagascar, Togo, Afrique du Sud, Philippines, Inde, Pakistan, Guatemala, Nicaragua, Mexique, Haïti, Pérou, Brésil.

Entraide et Fraternité leur propose de devenir leur partenaire et s'engage vis-à-vis d'eux à se comporter en conséquence.

Se comporter en partenaire, c'est certes chercher à **servir les projets de celles et ceux qu'on rejoint**. Mais cela fonctionne aussi dans l'autre sens : nous aussi avons besoin des populations et des organisations du Sud pour faire bouger les choses ici. Se comporter en bienfaiteur ou en partenaire, c'est très différent, car le partenaire du Nord prend conscience de sa responsabilité ici et là-bas. Là-bas, il peut rendre quelques services et permettre aux acteurs sur place de mener leur action. Mais ici, il a la responsabilité de contribuer à **faire bouger les choses, en fonction des attentes exprimées par le Sud**.

Se comporter en partenaire, c'est donc être attentif aux attentes de ceux que l'on rejoint. Les donateurs et les bailleurs ont des attentes par rapport à Entraide et Fraternité. Elles doivent être prises au sérieux. Mais elles ne peuvent occulter qu'il est primordial, si l'on veut en toute honnêteté parler de partenariat, de donner prise aux attentes des populations et des organisations de là-bas. C'est ce qui a été fait par exemple dans la Déclaration des Marolles⁵, en 2000, à l'occasion des 40 ans d'Entraide et Fraternité et des 30 ans de Vivre Ensemble.

La chaîne du partenariat

La réflexion sur le partenariat est passée de l'idée d'un accord entre organisations à celle d'une construction qui part des attentes des populations concernées et implique une série d'acteurs qui s'allient pour pro-

mouvoir un changement, localement et globalement, dans le sens de ces attentes. Ce qui devient peu à peu central, c'est l'idée d'une chaîne du partenariat qui coalise des acteurs divers autour d'un même but. Dans la chaîne du partenariat, **Entraide et Fraternité** devient ainsi **un acteur parmi d'autres**.

Certains maillons de la chaîne seront plus solides s'ils donnent lieu à des partenariats formalisés, au sens de la définition générale du partenariat, et s'ils débouchent sur la signature de conventions de partenariat. Mais cette formalisation ne sera qu'un moyen parmi d'autres de traduire en actes la volonté de se comporter en partenaire. D'autres moyens sont nécessaires pour solidifier la chaîne, comme par exemple **une communication respectueuse** qui ne fait pas du citoyen du Sud un bénéficiaire passif, ni du donateur du Nord un bienfaiteur condescendant : tous deux sont invités à jouer, chacun à sa place, son rôle dans la chaîne du partenariat.

Cette chaîne peut s'allonger et le nombre d'acteurs qui y participent, n'est pas limitatif : associations, pouvoirs publics, entreprises, citoyens, églises... Se comporter en partenaire n'est pas réservé aux seules ONG. Mais celles-ci ont sans doute, de par leur expérience, un rôle à jouer pour **former les divers acteurs à cette attitude partenariale** où l'on ne trouve pas d'un côté celui qui sait et de l'autre celui qui ne sait pas, ni celui qui donne et celui qui seulement reçoit.

Ceci est conforme à ce que disait Paolo Freire : « *Personne n'éduque autrui. Personne ne s'éduque seul. Les êtres humains s'éduquent ensemble, par l'intermédiaire du monde.* »



Rejoindre nos partenaires dans leurs luttes.



5. Déclaration des Marolles, colloque sur Les grands défis du développement au Nord et au Sud à l'aube du 21^e siècle, Bruxelles, 12 avril 2000.

3

LE PARTENARIAT DANS LA PRATIQUE D'ENTRAIDE ET FRATERNITÉ

Choix des partenaires et critères de partenariat

Entraide et Fraternité est une petite organisation. Cela a un impact sur l'ampleur des soutiens qu'elle peut accorder à ses partenaires, mais cela a aussi l'avantage de laisser beaucoup de liberté et de souplesse dans le choix de ces derniers. Souvent, Entraide et Fraternité a ouvert le terrain et noué des partenariats avec des groupes de base et des initiatives pionnières, voire prophétiques.

On nommera comme principaux critères pour le choix des partenaires :

- leur visée de changement en s'appuyant sur les attentes et potentiels des communautés appauvries,
- leur approche en termes de changement local mais aussi global, autrement dit leur capacité d'engagement sur le terrain mais aussi d'analyse,
- leur disponibilité à travailler avec d'autres et à mener un travail de plaidoyer,
- leurs implications dans les thématiques retenues comme prioritaires par Entraide et Fraternité ainsi que leurs compétences et leur expérience dans le domaine considéré,
- la localisation de leur action dans les pays et zones retenues pour l'action d'Entraide et Fraternité.

Durée des partenariats et exigences des bailleurs

En tant que processus opérationnel au sein d'un programme ou d'un projet, le partenariat comporte un début, un déroulement et une fin. Il demande à être constamment évalué et analysé. Il peut déboucher sur un nouveau programme ou projet ou sur la décision d'arrêter l'action. Il est en principe formalisé dans **une convention de partenariat**, qui identifie les acteurs concernés, les objectifs précis à atteindre, la méthodologie, les contributions des uns et des autres, les résultats attendus, la durée du programme ou projet. Dans ce cadre, le partenariat se doit d'envisager aussi **les « stratégies de sortie »**, qui doivent en particulier éviter que les acteurs locaux ne deviennent de façon récurrente dépendants des financements extérieurs au lieu de gagner en indépendance.

Dans le cadre de l'élaboration de programmes et projets interviennent également, et de plus en plus, les exigences des bailleurs de fonds, notamment en termes de **planification** ou de **rapportage**. Les mêmes bailleurs, surtout les bailleurs publics, demandent aussi que les programmes et projets donnent dans un délai court **des résultats mesurables**. Ils poussent les partenariats vers **un modèle de gestion managériale et de court terme**.

Partout, engagés pour un même projet de société.



Il est donc vital, pour une ONG comme Entraide et Fraternité, de se rappeler que le partenariat comporte pour elle d'autres dimensions que l'opérationnalisation, au demeurant indispensable, de programmes et projets. Les exigences des bailleurs publics poussent à la professionnalisation des ONG et de leur travail. Il n'y a rien à redire à cela tant qu'on se souvient que **les relations de partenariat** vont au-delà de simples exigences de nature institutionnelle ; elles sont profondément humaines, **elles prennent leur source dans les personnes elles-mêmes et dans la dignité de chaque être humain**. Elles lient des êtres humains qui s'organisent pour défendre une terre solidaire. Cela passe par la mise en place de programmes et projets, mais, une fois ceux-ci aboutis, la relation garde tout son sens car **chaque programme n'est qu'une étape vers un changement à long terme**.

Si les défis locaux en termes de développement sont multiples, s'ils doivent donner lieu à la mise en place de programmes et projets à gérer au mieux, la bataille pour une terre qui tourne plus juste ne peut en effet se gagner que **par une alliance** de toutes celles et ceux qui rêvent d'un changement de paradigme et qui, pour ce faire, construisent, se serrent les coudes et agissent en réseaux. Ceci dépasse la portée et la durée de tel ou tel programme particulier et invite à créer **des relations durables entre partenaires engagés pour un même projet de société**.

Résultats attendus

Tout programme doit déboucher obligatoirement sur des résultats. Il est indispensable de **se mettre d'accord sur ceux qu'on veut atteindre** et de **les planifier avec toutes les parties concernées**.

La réalité est cependant complexe. Dans l'élaboration commune de programmes, des enjeux communs sont partagés et il faut parfois accepter que des plans, aussi élaborés soient-ils, doivent être modifiés parce que de nouveaux enjeux se révèlent. Cela suppose d'**être en permanence capable d'écoute et de remise en question**.

Entraide et Fraternité travaille avec un éventail d'organisations et de groupes indépendants, chacun poursuivant ses propres objectifs et ayant sa propre manière de travailler. Entraide et Fraternité cherche à apprendre d'eux en respectant le parcours et les caractéristiques de chacun. Ses mots d'ordre étant l'écoute et la sensibilité, elle a compris au fil des années que les expériences et les opinions peuvent diverger, mais que ces différences n'affecteront pas nécessairement la relation ou la capacité à agir ensemble. C'est peut-être cette capacité d'être à l'écoute qui caractérise le mieux la vision du partenariat propre à Entraide et Fraternité.

« Nous partageons avec Entraide et Fraternité une même vision du partenariat qui s'appuie sur des valeurs communes de justice sociale ».

Pascalie Kana, OAP, Burundi





« La relation entretenue avec Entraide et Fraternité a beaucoup d'impact sur notre travail. Cette relation de collaboration repose sur la recherche d'un monde plus juste pour tous, priorité de nos deux associations. Dans cette optique, nous travaillons main dans la main, apprenons les uns des autres et rendons ainsi nos expériences communes plus riches. Tout cela est rendu possible grâce à la confiance, la transparence et la bonne communication entre nous. »

Ana Consuelo Blandón Blandón,
FODA, Nicaragua

Partenariat et argent

Dans la société, celui qui a l'argent a le pouvoir, et comme le dit le proverbe africain : « *La main qui donne est toujours au-dessus de la main qui reçoit.* » La vision du partenariat d'Entraide et Fraternité est celle de partenaires en égalité. Mais **comment créer une solidarité sur pied d'égalité** avec des personnes en situation très inégale sur le plan matériel ? Comment créer des mécanismes de partenariat qui permettent que les idées, les envies, les projets des partenaires et des populations puissent s'exprimer librement et exister durablement malgré cette inégalité de départ ? Comment permettre l'autonomie, l'égalité et l'indépendance de chaque partie dans une relation dont **la composante financière implique forcément un certain degré de dépendance ?**

Face à cela, on peut avancer quelques pistes.

- 1 Veiller à ce que, dans la définition des enjeux, des buts et des méthodes, tant Entraide et Fraternité que ses partenaires prennent en compte **les expériences, les idées, les réflexions, les attentes des populations.**
- 2 Identifier **des enjeux non financiers** pour lesquels Entraide et Fraternité ne peut réussir que s'il compte sur la contribution des partenaires. Ceci est valable pour l'opérationnalisation de programmes et projets dans le Sud, mais aussi pour la mise en place d'actions d'éducation au développement, de plaidoyer et de communication au Nord ;
- 3 Se rappeler que nous sommes des compagnons de route qui avons besoin les uns des autres, non seulement dans la mise en œuvre d'actions concrètes, mais dans **la poursuite d'un projet de société.**

Partenariat et exigences, partenariat et transparence

Le partenariat s'appuie sur **la confiance mutuelle**. Cette confiance n'exonère aucune des deux composantes du partenariat d'exigences vis-à-vis de l'autre partenaire. Cette exigence est même souhaitable pour améliorer tous les processus à tous les niveaux, tant au Nord qu'au Sud, car elle ne porte pas uniquement, loin s'en faut, sur le contrôle financier mais aussi sur **l'impact des programmes et des actions** et sur **la qualité et la représentativité du lien avec les organisations de base**. L'exigence fait évidemment partie de la démarche de professionnalisation qui caractérise tout le secteur mais, au contraire de ce qui est parfois présenté de manière caricaturale, elle ne s'oppose pas à **l'engagement militant**. Ce sont deux faces complémentaires de la même pièce, si **l'exigence est au service de cet engagement**.



Les actions de plaidoyer multiplient les contacts avec les décideurs politiques, à commencer par le ministre belge de la coopération.



Notre vision du partenariat s'inspire de l'enseignement social de l'Église : être aux côtés des opprimés.

Une exigence centrale du partenariat est celle de **la transparence**. Pour une organisation, la transparence peut se définir comme suit : « *Démarche de l'organisation vis-à-vis de ses parties prenantes de rendre disponible, facilement accessible et dans les temps, une information pertinente, compréhensible et complète sur ses activités, ses résultats, ses stratégies, ses finances et son mode de fonctionnement interne.*⁶ » Cette définition s'applique en particulier aux partenaires, qui constituent l'un pour l'autre une importante partie prenante, à côté des bailleurs, des donateurs, etc. Cette exigence de transparence repose sur la confiance mutuelle et la renforce. Elle doit donc être définie par les deux partenaires tout comme les outils qui la faciliteront. Elle se doit aussi d'être réciproque : c'est pour cela qu'Entraide et Fraternité, tout en attendant cette transparence de ses partenaires, s'efforce aussi de leur offrir **une transparence réciproque**.

Si les partenaires se doivent d'être transparents l'un par rapport à l'autre, ils doivent aussi aux autres parties prenantes **une transparence sur leur relation et leur travail**. Ce point est d'autant plus important que les ONG travaillent aujourd'hui, au Nord comme au Sud, dans un contexte où leur légitimité est souvent mise en cause. Le partenariat entre organisations n'existe pas en vase clos. Les partenaires sont redevables vis-à-vis des autres parties prenantes d'une transparence sur ce qui les lie, les anime et sur ce que produit leur action ; c'est vrai vis-à-vis de la population concernée, des bailleurs, des donateurs et du public en général.

Partenariat et foi

La vision et la pratique du partenariat à Entraide et Fraternité est également inspirée par **la foi, la tradition et l'enseignement social de l'Église catholique** dont elle fait partie. De *Rerum Novarum* à *Evangelii Gaudium*, l'enseignement de l'Église a donné aux catholiques une vision de la vie humaine à travers le prisme de la dignité humaine et de la solidarité envers les plus pauvres. Le pape François rappelle que « *de notre foi au Christ qui s'est fait pauvre, et toujours proche des pauvres et des exclus, découle la préoccupation pour le développement intégral des plus abandonnés de la société.* »

La théologie de la libération est également une approche prophétique de la pauvreté. Développée dans les années 60 en Amérique du Sud, elle a considérablement influencé la genèse et les premiers pas d'Entraide et Fraternité, jusqu'à ce jour encore d'ailleurs, tout comme l'expérience des communautés de base.

À travers la solidarité avec les plus pauvres, le croyant témoigne de qui est le Dieu en qui il croit, **un Dieu qui se fait proche de ceux qui souffrent et subissent l'injustice, un Dieu qui fait avec eux alliance et, en quelque sorte, se comporte en partenaire**. Chacun est invité à reconnaître sa présence à travers les personnes pauvres et à reconnaître en elles un frère, une sœur, un semblable en humanité. Le choix fait par les partenaires est prophétique : **il s'agit d'être présent aux côtés des opprimés**. Le partenariat comporte différentes dimensions : financière, économique, juridique, organisationnelle mais aussi spirituelle. Il exprime une envie commune de changer le monde, une utopie partagée et qui... nous change.

6. http://portailqualite.acodev.be/fr/system/files/node/264/la_transparence_pour_les_ong.pdf

4 CONCLUSION

Ces réflexions sur le partenariat sont nées d'une expérience, forgée au jour le jour, au fil du temps et des années, à travers les liens qui se sont créés entre Entraide et Fraternité et des dizaines d'organisations et de personnes de par le monde. Dans cette histoire partagée, la confiance a grandi peu à peu. Elle n'était pas innée, elle a eu besoin de temps pour se déployer. Elle a conduit à formaliser des processus, à établir des conventions. Mais elle est restée du début jusqu'à aujourd'hui **une histoire de relations humaines**, de joies et souffrances, d'espoirs et d'indignations, d'échecs et de victoires partagés. Elle est faite de **visages qui sont devenus chers**, de temps de **travail** mais aussi de **fête** et de **célébration**. **C'est une histoire qui rend fier** et qui fait espérer qu'un autre monde est possible. Le partenariat est au cœur de l'histoire et de l'expérience d'Entraide et Fraternité, et au cœur aussi de son avenir : **c'est un processus non figé, qui suppose un questionnement et un dialogue permanents**, une recherche commune de chemins pour que soit entendu le cri des opprimés et qu'enfin la terre tourne plus juste.



Entraide et Fraternité
rue du Gouvernement Provisoire, 32
B - 1000 Bruxelles
T. +32 (0)2 227 66 80
info@entraide.be
www.entraide.be
 [EntraideEtFraternite](https://www.facebook.com/EntraideEtFraternite)
 [#EntraideFrater](https://twitter.com/EntraideFrater)

Ont collaboré à la rédaction : Claude Mormont,
Jean-François Lauwens et François Letocart.

Avec le soutien de



Belgique

partenaire du développement