

LE PARTENARIAT CHEZ FRÈRES DES HOMMES

Charte élaborée en 2005, ratifiée en 2012 et 2015

Le partenariat chez Frères des Hommes

Charte élaborée en 2005, ratifiée en 2012 et 2015

Le partenariat est à la fois un **objectif et d'un moyen stratégique** de la coopération de FDH, car cette coopération vise l'acteur social et les processus sociétaux où le partenariat intervient. Il se place ainsi dans une relation **de solidarité inscrite dans la durée** et requiert un travail de longue haleine qui l'alimente en permanence. Il vise, en effet, à accompagner des **processus sociaux** ; il se place donc sur le **long terme**. D'où l'accompagnement aussi des **partenaires** et de leur évolution. Le choix adéquat et cohérent des partenaires est alors fondamental. De ce fait, les relations partenariales **ne se réduisent pas aux projets ou actions spécifiques**, qui ne sont, le cas échéant, qu'une partie de ces relations. De par cette notion et pratique, les projets sont un moyen stratégique et pas une finalité en soi.

La notion et la pratique du partenariat ont été dans le passé et sont toujours une **composante identitaire** de Frères des Hommes.

Le **renforcement des capacités** des partenaires se fait sur base de cette relation : FDH cherche à s'informer et à partager ses connaissances avec les partenaires Sud et Nord, afin d'évoluer ensemble. Les **formations** constituent toujours une partie importante des actions, car elles donnent les outils aux partenaires et à l'équipe même de FDH pour améliorer leurs interventions.

En ce qui concerne la notion même de partenariat...

FDH travaille sur base d'un concept clé qui structure son intervention et l'accompagnement des actions. Il s'agit du concept de **partenariat de solidarité**. Le partenariat est une **relation de réciprocité** qui se construit d'abord sur la base d'un **partage** d'objectifs et de stratégies, ainsi que de collaborations mutuelles. Dans cette relation, les objectifs des partenaires et de Frères des Hommes se rejoignent et se complètent. Chaque partie a des **rôles à la fois spécifiques** (forcément pas les mêmes) **et complémentaires**.

Il s'agit d'une **construction conjointe**, fondée sur la confiance réciproque et un **engagement institutionnel**, qui se traduit par une **coresponsabilité** dans les différents aspects de la relation. Davantage qu'une construction, les relations de partenariat constituent un **processus**, donc une démarche **progressive**. Ces relations sont construites avec différents types d'organisations qui modulent les contenus, les formes et les intensités partenariales.

Le partenariat est une **relation de réciprocité** qui se construit d'abord sur la base d'un **partage** d'objectifs et de stratégies, ainsi que de collaborations mutuelles. Dans cette relation, les objectifs des partenaires et de Frères des Hommes se rejoignent et se complètent. Chaque partie a des **rôles à la fois spécifiques** (forcément pas les mêmes) **et complémentaires**.

Il est donc une **construction conjointe**, fondée sur la confiance réciproque et un **engagement institutionnel**, qui se traduit par une véritable **coresponsabilité** dans tous les aspects de la relation.

D'avantage une construction, les relations de partenariat constituent un **processus**, donc une démarche **progressive**.

Ces relations sont construites avec différents types d'organisations qui modulent les contenus, les formes et les intensités partenariales.

Il s'agit à la fois d'un **objectif et d'un moyen stratégique** de la coopération de Frères des Hommes, car cette coopération vise l'acteur social et les processus sociétaux où le partenariat intervient. Il se place ainsi dans la durée et requiert un travail de longue haleine qui l'alimente en permanence.

L'action de Frères des Hommes vise, en effet, à accompagner des **processus sociaux**, elle se place donc sur le **long terme**. D'où l'accompagnement aussi des **partenaires** et de leur évolution. D'où aussi l'importance d'un choix adéquat et cohérent des partenaires.

De ce fait, les relations partenariales **ne se réduisent surtout pas aux seuls projets**, qui ne sont, le cas échéant, qu'une partie de ces relations. De par cette notion et pratique, les projets sont un moyen stratégique et pas une finalité en soi.

La notion et la pratique du partenariat est une **composante identitaire** de Frères des Hommes.

Les notions clés du partenariat

- Primauté des problématiques du développement et de la démocratie
- Accompagnement actif des processus et des acteurs
- Centrage sur les partenaires (et non pas sur les actions)
- Cohérence dans le choix et les relations entre partenaires (construction de forces sociales)
- Institutionnalisation de la relation
- Coresponsabilité
- Transparence
- Concertations et consultations permanentes
- Elaborations communes (de stratégies, de programmes, etc.).
- Dimension Nord-Sud du partenariat

Pour mieux qualifier à la fois les relations de partenariat et sa coopération, Frères des Hommes articule son travail autour des axes stratégiques. Ceux-ci constituent donc un premier critère et un premier champ de définition pour le choix des partenaires et pour la mise en place des actions.

Si dans le cadre d'une relation partenariale confirmée, un partenaire propose des actions en dehors de ces axes, ou si la relation partenariale transite vers une logique de non-financement, Frères des Hommes encourage le partenaire à chercher des collaborations ailleurs, ce qui implique de prendre des contacts avec des bailleurs de fonds, d'autres ONG européennes, ou d'autres institutions.

Des exemples de pratiques partenariales collectives et bilatérales

- **Lors des missions de terrain** : des discussions systématiques (bilatérales ou collectives) sur le contexte local et national du pays concerné, sur les motivations politiques et stratégiques des actions en cours ou en construction proposées par les partenaires, sur l'action et son environnement local (suite à des visites sur le terrain). Ces missions constituent le mécanisme le plus important du suivi et de l'accompagnement des partenaires et des actions. Elles sont réalisées, dans la plupart des cas, au moins une fois par an, qu'il y ait ou pas d'actions en financement.
- **Des conventions de partenariat** sont établies avec les partenaires. Dans ce cas, elles sont élaborées conjointement et dépassent largement le cadre strict du projet. Ces conventions explicitent l'éthique et les objectifs de chaque organisation (Frères des Hommes et le partenaire concerné), les engagements de chaque partie, etc.

Des partenariats par type d'organisation

- a. Un partenariat privilégié avec les **organisations latino-américaines et/ou africaines**, centré sur des actions et des appuis réciproques : mouvements sociaux, organisations paysannes, organisations sociales, ONG, collectivités locales
- b. Un partenariat avec **d'autres institutions latino-américaines et ou africaines**, axé sur des contributions mutuelles (réflexions communes, appuis à des actions ou des stratégies...) : centres de recherche, universités, municipalités...
- c. Un partenariat avec des **acteurs sociaux européens**, en fonction des partenaires latino-américains, centré sur les relations et les liens entre eux, Frères des Hommes ayant un rôle « moteur » dans cette relation (facilitation, accompagnement, triangulation, encadrement...)
- d. Un partenariat avec **d'autres organisations européennes** en fonction des problématiques travaillées en Amérique latine et Afrique (syndicats, centres de recherche, mouvements sociaux ...)
- e. Un partenariat avec des **ONG et organisations similaires européennes** en fonction des programmes et des actions en Amérique latine et Afrique.
- f. Un **partenariat triangulaire** entre organisations latino-américaines ou africaines et FDH, Frères des Hommes y jouant également un rôle de promotion, de soutien et d'accompagnement.

Le partenariat entre Frères des Hommes et une organisation dans le cadre d'une action ou d'un projet

La coresponsabilité s'établit, à ce niveau des projets, par la participation de Frères des Hommes à leur conception (objectifs, stratégies, méthodes, articulations...), à leur mise en place (par des appuis techniques et méthodologiques, par le débat thématique...), à la recherche de moyens financiers et à leur évaluation. Cette coresponsabilité s'étend désormais aux « dynamiques », comprises comme des actions et/ou des démarches collectives.

L'action est proposée par le ou les partenaires concernés, à partir de l'identification des besoins, des enjeux et de l'analyse première de la situation. Frères des Hommes participe à sa conception (discussion et définitions conjointes des priorités, stratégies, objectifs, méthodologie, indicateurs, articulations locales, nationales, internationales, thématiques).

Pour sa participation, Frères des Hommes prend appui sur ses compétences, l'expérience acquise et ses connaissances du continent et du milieu associatif ; il prend en compte les critères établis, les disponibilités humaines et financières et les possibilités de financement auprès des éventuels bailleurs de fonds.

Cette implication dès le départ de l'action traduit le mode de coopération de Frères des Hommes, qui lui confère son identité : assumer « une responsabilité partagée avec les partenaires depuis l'identification et la conception même de l'action à mener, jusqu'à son aboutissement et évaluation ».

De la même façon, pour les évaluations, les termes de référence sont élaborés conjointement et les résultats du suivi discutés en permanence. Tout au long de l'action, Frères des Hommes fait les propositions qui lui semblent importantes pour la faire avancer ou pour l'améliorer qualitativement. Une attention particulière est portée à l'adéquation de l'action (et des activités qu'elle comporte) à ses finalités et objectifs préfixés.

Le financement des actions

Frères des Hommes assume une partie des coûts de l'action sur ses fonds propres et la recherche des compléments de financements (co-financement). Pour les engagements sur fonds propres, le plus souvent les Associations Nationales de Frères des Hommes se mettent en synergie.

Les conditions et les contraintes des bailleurs de fonds sont préalablement et clairement expliquées aux partenaires, y compris les risques de voir l'action rejetée par les bailleurs. Parfois, une formation spécifique s'avère nécessaire.

En général, les partenaires participent également au financement de l'action, par la recherche de moyens sur le plan national et/ou la participation d'autres ONG européennes (notion de coresponsabilité financière).

Une fois que l'action est approuvée par le bailleur, un contrat administratif est soumis au partenaire, stipulant les conditions et les engagements à respecter (d'un côté et de l'autre),

les conditions du suivi, des transferts, de la présentation des rapports, etc. Les partenaires réagissent à la proposition (approbation et, le cas échéant, rectification). Cette contractualisation permet la transparence des relations lorsqu'un financement est en jeu.

Un aperçu sur le partenariat (vécu) avec les organisations

Le partenariat tant en Europe qu'en Amérique latine, est un processus qui exige beaucoup d'efforts et de volonté d'un côté et de l'autre, et implique une disponibilité importante de temps. Les conjonctures nationales interviennent, ainsi que les conditions de travail des uns et des autres. La satisfaction totale n'est donc jamais atteinte, **le vécu du partenariat est sans doute à géométrie variable.**

Du point de vue de Frères des Hommes, globalement, trois niveaux de construction du partenariat sont mis en évidence, traduisant en même temps les difficultés propres à cette construction, dont certains éléments comportent aussi une dose non négligeable de subjectivité :

- a) **Un partenariat dense, une alliance** : lorsque la relation est très solide : la confiance est forte, réciproque et institutionnelle ; la transparence est pratiquée de façon correcte et acceptable (elle est difficilement totale) ; les pratiques relationnelles démontrent une perception de Frères des Hommes comme un partenaire, un associé et non pas comme une entité de financement (principalement ou exclusivement) : le partenaire nous interpelle, est ouvert au dialogue et aux collaborations diverses, propose -ou fait des contre-propositions- pour des actions autres que le projet, s'approprie les actions collectives, les échanges, etc. Dans ces cas, l'apport financier de Frères des Hommes n'est pas l'aspect central de la relation (même s'il est toujours important...).
En général – mais pas exclusivement - ce type de relation prédomine chez les partenaires avec lesquels la coopération date de plusieurs années et ceux qui participent à des dynamiques collectives (rencontres, séminaires, etc.).
- b) **Un partenariat « intermédiaire »** : lorsque la relation est placée à mi-chemin entre une perception de Frères des Hommes comme financeur et allié : On se découvre progressivement, des efforts sont réalisés pour mieux connaître les attentes et les perspectives réciproques, pour mieux se connaître et se reconnaître. En général, dans ces cas, la relation reste très liée aux possibilités financières de Frères des Hommes, le risque de rupture de la relation étant grand, en cas d'interruption des financements pendant une période importante.
- c) **Un non-partenariat** : lorsque les relations ne dépassent pas les aspects technico-administratifs et financiers. Dans ces cas, heureusement minoritaires, l'expérience s'avère négative, motivée par plusieurs facteurs : appréciation incorrecte dans le choix du partenaire, des changements institutionnels non perçus ou imprévus, absence de volonté politique et institutionnelle du partenaire pour dépasser la logique strictement financière.

Partenariat de proximité Amérique latine, Afrique – Europe et relations entre acteurs sociaux des deux continents

La notion de partenariat de proximité fait référence à une relation qui s'établit entre les partenaires latino-américains et les acteurs locaux européens publics et privés et/ou avec des groupes organisés, membres de Frères des Hommes. Il s'agit en priorité - et en vertu de la proximité identifiée entre leurs missions - de construire des **liens de solidarité et de collaboration entre organisations sociales des deux continents** qui ont des préoccupations et des questionnements communs ou similaires, en termes d'objectifs, de problématiques, d'enjeux, de stratégies, de méthodes et d'organisation.

Frères des Hommes entend contribuer à cette construction par des initiatives de décloisonnement réciproque de leur vision et de leurs pratiques, et de mise en relation. C'est un défi majeur, une piste importante pour la création de **nouvelles formes de coopération**, qui intègre également la notion et la pratique de **réciprocité**, à partir d'un double constat : d'un côté, maintes expériences des acteurs sociaux latino-américains peuvent contribuer au renouvellement des pratiques sociales et politiques des acteurs européens. D'un autre côté, ces derniers peuvent également contribuer à améliorer les pratiques latino-américaines, en particulier en ce qui concerne leur institutionnalisation.

Cette démarche est très proche - ou fait partie - des actions **d'éducation au développement**. Elle cherche une sorte de territorialisation de ces actions, ce qui contribue au développement de la **coopération décentralisée**.

La mise en rapport des acteurs sociaux latino-américains et européens implique des processus, des critères et modalités similaires à celles appliquées en Amérique latine pour l'identification des partenaires de Frères des Hommes, l'entretien de relations avec eux pour, progressivement, créer des syntonies et des démarches réciproques, ce qui n'est ni évident ni aisé.

Aperçu sur le partenariat (vécu) avec les organisations sociales européennes

Malgré une expérience certaine déjà accumulée, ce partenariat est encore à un stade initial, perçu comme **un défi plutôt qu'un acquis**, au vu des difficultés à surmonter. Plusieurs questions restent posées... Comment ouvrir les acteurs sociaux européens à la coopération sans tomber nécessairement dans les appuis traditionnels à des projets ? Comment maintenir active une relation d'échange et de réflexions communes, sans le « concret » immédiat et conditionnant de l'action-projet ou du transfert unilatéral de savoir-faire ou de « moyens » ? Comment les intéresser à la coopération internationale, alors que celle-ci ne fait pas partie de leurs objectifs premiers ?

Frères des Hommes travaille instamment sur ***cet axe qui se veut également*** identitaire mais sans en faire une démarche forcée, tous azimuts, les contraintes à dépasser étant nombreuses :

- Les compatibilités, les complémentarités, la clarification des intérêts et des apports réciproques, etc. entre les acteurs, en font un processus assez long et complexe.
- La compatibilité et la cohérence entre la politique de partenariat, les orientations, les stratégies, les démarches et les actions en Europe et en Amérique latine ou en Afrique, tout en gardant la primauté de cette dernière, qui constitue un autre composant de l'identité de Frères des Hommes.
- Les moyens matériels pour faire avancer davantage ce travail ne sont que difficilement trouvables.
- Les restrictions pour interioriser (institutionnaliser) l'intérêt et/ou les démarches individuelles (on retrouve, en effet, de la sensibilité, de l'intérêt et de la volonté chez les personnes, les institutions étant plus difficiles à impliquer).

Le partenariat en Amérique latine, Afrique et en Europe pour quoi faire ?

Un premier constat s'impose d'emblée : Face à la mondialisation et à l'imposition du modèle économique néo-libéral, les phénomènes d'exclusion sociale et d'aggravation des inégalités issus de la concentration des richesses, traversent les sociétés du monde entier. Les rapports Nord-Sud s'entremêlent ainsi de problématiques communes, comme la primauté de l'économie sur la condition humaine, l'emprise du marché considéré comme le démiurge et le régisseur du monde et des rapports sociaux, l'aggravation des conditions de travail et de l'accès à l'emploi pour tous, les contraintes pour la sécurité alimentaire dans tous les pays et tous les secteurs sociaux, la destruction de l'environnement, la sauvegarde de la biodiversité et son maintien par les sociétés qui la possèdent...

Pour Frères des Hommes, coopérer donc pour le développement en Amérique latine et en Afrique implique surtout le renforcement des acteurs de la société civile porteurs de changement des conditions structurelles rappelées plus haut ; cela implique forcément l'association de plusieurs dimensions à sa démarche (économique, sociale, politique et culturelle) et implique aussi de travailler à plusieurs niveaux, du local à l'international.

Cette perception du développement conditionne la politique de coopération de Frères des Hommes et explique le bien-fondé de la relation entre les acteurs sociaux européens et latino-américains.

En s'inscrivant dans la société civile européenne, Frères des Hommes se fait le relais de leurs besoins, de leurs revendications et de leurs combats.

La **mise en relation d'acteurs** sociaux (souvent dispersés géographiquement) latino-américains et européens qui, ayant des objectifs et des intérêts communs, font face aux mêmes défis, est ainsi un moyen stratégique permettant de contribuer à :

- développer un apprentissage et une collaboration réciproques
- mieux s'informer mutuellement sur leurs réalités, sur les mécanismes générateurs et reproducteurs de la pauvreté et de l'exclusion sociale
- l'établissement d'un véritable contrat de solidarité entre les acteurs
- la construction d'un levier de changement économique, social et politique et la promotion du changement social

- mieux influencer sur les conditions dans lesquelles vivent les populations les plus défavorisées
- la structuration et le renforcement de contre-pouvoirs pour réguler socialement les sociétés et la mondialisation

Les partenariats Sud-Sud

Frères des Hommes favorise également le tissage de liens entre les partenaires latino-américains sur le plan local, national ou continental, à partir d'échanges d'expériences et de compétences, de la construction de dynamiques collectives, de la promotion d'espaces de réflexion et de dialogues conjoints, tant au niveau thématique que géographique.

Les relations ainsi entamées peuvent déboucher sur des collaborations réciproques et actions communes à moyen terme. Parfois, ces échanges se réalisent aussi avec des partenaires d'Afrique ou d'Asie.

Rappel historique des évolutions du partenariat à Frères des Hommes

Lors de sa **création en 1965** par Armand Marquiset, son objectif était alors de **soulager** la misère dans le Tiers Monde, en particulier ses effets chez les enfants. Jusqu'au début des années 70, l'essentiel de ses actions se déroule en Inde, au Burkina Faso (alors Haute Volta), au Pérou et au Brésil, grâce à de jeunes **volontaires**. La démarche était marquée d'un **esprit nettement caritatif**.

Entre 1970 et 1980, les actions s'inscrivent plus dans le **cadre du développement**, dans une dimension **micro locale**, toujours à l'initiative des volontaires, en Asie (Inde, Pakistan...), Afrique (Burkina, Niger...) et en Amérique Latine (Brésil, Pérou, Bolivie, Equateur et Haïti). A partir de ces actions, deux objectifs majeurs à cette époque se définissent : l'amélioration des conditions de vie (santé, éducation, agriculture...) et l'émergence d'organisations locales qui devraient rallier et pérenniser les actions. L'idée que le sous-développement était surtout un déficit de ressources sous-tendaient les initiatives Frères des Hommes et son choix de « transfert de compétences » et donc de modèles.

1980 Frères des Hommes réalise une **table ronde interne à l'association européenne** : sur la base des questionnements des volontaires et des organisations locales émergentes dans les pays du Sud et du débat interne soulevé par ces questionnements, une nouvelle **conception du développement** voit le jour, en le replaçant dans le cadre des **rappports Nord-Sud** et d'un « **mal-développement** » qui affecterait à la fois les pays du Nord et du Sud.

Par conséquent, le **mode de coopération** se modifie. D'un côté, des actions en Europe s'initient, comme les campagnes (« Mieux nourrir, vaincre la faim », « Aide alimentaire en question ») et des activités d'éducation au développement et de diffusion d'informations sur les réalités au Sud.

D'un autre côté, le concept de **partenariat**, novateur à l'époque, redéfinit les relations et l'identification des partenaires, tarissant ainsi le flux de volontaires : une dizaine en 1985 contre une centaine en 1975. **Passer donc du volontariat au partenariat.**

De **1981 à 1991**, la **concertation** se pratique annuellement, dans chaque continent, par **Conseils Continent**, regroupant des représentants de l'ensemble des partenaires, pour analyser les situations nationales, régionales et continentales, définir les priorités à accorder aux actions de coopération et de solidarité et proposer des orientations et des critères à adopter, des nouveaux partenaires, des pays à ouvrir à la coopération...

Deux **Conseils Stratégiques Intercontinentaux** (les quatre continents, Asie, Afrique, Amérique Latine et Europe) élaborent les éléments de stratégie à long terme.

Le dernier Conseil Continent concernant l'Amérique latine se réalise en 1991 en Espagne, comme une manifestation symbolique préalable des 500 ans de la colonisation du continent. Cette initiative s'élargit à d'autres organisations latino-américaines et ONG européennes, dans la rencontre connue comme « *Desde el Sur* » (depuis le Sud).

A partir de ces bases, peu à peu Frères des Hommes crée un lien de coresponsabilité avec ses partenaires et maintient des **relations partenariales** comme celles d'aujourd'hui décrites plus haut : ancrées dans les convictions profondes de la **solidarité et des rapports sociaux**, intégrant **l'identité** de l'Association, elles sont intimement liées à l'évolution des contextes nationaux (dont l'Europe) et des partenaires eux-mêmes. Cet aggiornamento est ainsi permanent.