



# POLITIQUE DE PARTENARIAT AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE

---



**NORWEGIAN CHURCH AID**  
actalliance

# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	4
LES ACTEURS ET L'ESPACE DE LA SOCIÉTÉ CIVILE .....	7
APPROCHE DE LA NCA POUR LE RENFORCEMENT DE LA SOCIÉTÉ CIVILE .....	8
APPROCHE DE PARTENARIAT DE LA NCA .....	10
PORTEFEUILLE DE PARTENARIATS .....	12
LE RÔLE ET LA VALEUR AJOUTÉE DE LA NCA DANS LES PARTENARIATS .....	16
DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS .....	17
STRATÉGIES DE SORTIE ET RETRAIT PROGRESSIF DU PARTENARIAT .....	18

Front page photo:  
African youth from 18 countries organize concerts, demonstrations and meetings with politicians and the media to advocate for climate justice in connection with COP 17.  
Photo by: Bergit Sonstebj/Norwegian Church Aid

# INTRODUCTION

La société civile est au centre des objectifs de la NCA pour sauver des vies et rechercher la justice. La NCA estime que les acteurs de la société civile influents ou puissants et un environnement favorable à la société civile sont des conditions préalables au développement de la démocratie participative, de la gouvernance responsable et de la justice sociale. Contribuer à une société civile forte et indépendante constitue donc un objectif en soi pour la NCA.

Un environnement favorable à la société civile est un facteur clé pour déterminer à quel point les libertés d'association, d'expression et de réunion (y compris la liberté de religion ou de croyance), ainsi que d'autres droits fondamentaux de l'homme sont garantis. Cependant, le champ d'action ou l'espace pour la société civile au niveau global continue de se rétrécir.

En 2019, CIVICUS a constaté que 111 pays ont «fermé, réprimé et fait obstruction à la société civile».<sup>1</sup> Plus d'une centaine de gouvernements ont adopté des lois restreignant l'espace juridique dans lequel la société civile peut fonctionner, en utilisant souvent la législation en matière de sécurité nationale pour restreindre la liberté d'expression, le droit de réunion et la capacité des donateurs étrangers à soutenir les Organisations de la Société Civile<sup>2</sup> nationales. Un rapport publié en 2019, *Le Développement a besoin de la Société Civile- Les Implications de l'Espace Ci-*

*vique pour Atteindre les Objectifs de Développement Durable*, a conclu que les effets du rétrécissement de l'espace sont susceptibles de stopper ou de faire reculer les progrès vers les **Objectifs de Développement Durable (ODD)** et qu'une coopération active avec la société civile est essentielle pour renverser cette tendance. Le cheminement de la NCA vers les ODD passe donc par la société civile, où les efforts pour créer un environnement favorable à la société civile sont accompagnés des **partenariats<sup>4</sup> solides, équitables et durables**.

La principale stratégie de la NCA pour **renforcer la société civile (RSC)** consiste à travailler en partenariat avec des organisations confessionnelles fondées sur des valeurs et enracinées localement. Les acteurs confessionnels ou religieux sont des agents clés du changement plus généralement dans la société civile en raison du rôle important que la religion joue dans la vie des gens-en façonnant les normes. La NCA soutient et interpelle les **acteurs religieux<sup>5</sup>** à jouer un rôle constructif dans l'espace plus large de la société civile-en établissant un pont entre les concepts religieux de la dignité humaine et les normes internationales de défense des droits de l'homme. Les **acteurs fondés sur des valeurs** qui partagent la vision et les valeurs de la NCA sont également stratégiquement bien adaptés pour contribuer au changement et peuvent servir de complément à nos partenaires religieux/confessionnels.

1 CIVICUS, « Rapport sur l'Etat de la Société Civile », 2019, <https://www.civicus.org/index.php/state-of-civil-society-report-2019>

2 Direction Générale des Politiques Externes: Parlement Européen, «Rétrécissement de l'Espace dont dispose la Société Civile: Réponse de l'UE», 2017.

3 ACT Alliance & Institut d'Etudes du Développement, «Le Développement a besoin de la Société Civile- Les Implications de l'Espace Civique pour atteindre les Objectifs du Développement Durable», 2019.

4 NORAD, « Le soutien de NORAD à la Société Civile », 2019 : Principes Directeurs », 2018.

5 La NCA conçoit les acteurs confessionnels/religieux comme des groupes, des institutions et des organisations qui s'inspirent de leur propre tradition religieuse. Les acteurs confessionnels comprennent les congrégations, les responsables religieux, les organismes humanitaires à vocation religieuse ou les organisations confessionnelles et de développement impliquées dans la prestation de services sociaux.

Indigenous women in Guatemala voting for local governance.  
Photo by: Jostein Hole Kobbeltvedt/Norwegian Church Aid





## LES ACTEURS ET L'ESPACE DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

La NCA conçoit la société civile comme un cadre constitué de groupes-constitués hors des cercles familiaux, de l'État et des entreprises privées, qui est créée par des actions individuelles et collectives, des organisations et des institutions réunies pour défendre des valeurs et des intérêts communs<sup>6</sup>. Naturellement, cet espace est large et comprend un large éventail d'acteurs formels et informels, tels que les organisations non gouvernementales, les organisations et structures confessionnelles, les mouvements des populations, les organisations communautaires, les syndicats, les coopératives, les groupes environnementaux, les associations professionnelles, les organisations de consommateurs, les défenseurs des droits de l'homme et les médias à but non lucratif. Les mandats, les objectifs et les méthodologies de ces différents acteurs varient considérablement, tout comme la manière dont ils se positionnent par rapport à l'État, au marché et à la communauté.

Par conséquent, l'auto-identification en tant que « société civile » parmi les organisations partenaires de la NCA est très spécifique au contexte. Certaines organisations peuvent rejeter l'étiquette « société civile » afin de se soustraire au contrôle du gouvernement ou se distancer du nombre croissant d'acteurs de la société civile mal intentionnés. Dans certains contextes, les acteurs religieux

peuvent rejeter l'étiquette de la société civile pour se distinguer des organisations « laïques » fondées sur des valeurs. Indépendamment de la manière dont le contexte affecte le langage précis utilisé pour décrire ces acteurs, les partenaires de la NCA jouent un rôle important dans l'espace de la société civile dans son ensemble- non seulement en raison de leur influence sociale et politique, mais aussi de leur enracinement et leur présence dans les communautés marginalisées.

Cependant, la NCA ne conçoit pas la société civile uniquement comme un ensemble d'organisations, mais aussi comme un cadre où les gens se réunissent pour discuter, s'associer ou chercher à influencer la société. En conceptualisant la société civile de cette manière, nous sommes en mesure d'explorer les acteurs et les activités qui existent dans cet espace, et aussi réfléchir à la manière dont l'espace lui-même façonne la société par des lois et des normes, la dynamique du pouvoir et le rétrécissement de l'espace.

Par conséquent, la NCA approche la société civile à travers les partenariats avec des organisations de la société civile et par des activités visant à créer un environnement propice pour la société civile.

<sup>6</sup> CIVICUS, 2019.



A group of young women and men in Ethiopia taking a stand against harmful practices relating to FGM.  
Photo by: Hilina Abebe/Norwegian Church Aid

# APPROCHE DE LA NCA POUR LE RENFORCEMENT DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Tous les travaux de la NCA visent à renforcer la société civile et les capacités locales par une **approche basée sur les droits**. À travers la collaboration avec nos partenaires, la NCA renforce le pouvoir d'action des titulaires de droits pour qu'ils puissent participer à la transformation de leurs communautés par solidarité avec les autres, en défendant la dignité humaine et les droits de l'homme. La NCA contribue à améliorer la capacité des partenaires à participer aux réseaux formels et informels de la société

civile, à renforcer leurs capacités organisationnelles et financières et à accroître leur capacité de plaidoyer.

Pour donner une orientation et mesurer notre travail de renforcement de la société civile, la NCA a développé des objectifs transversaux pour le Renforcement de la Société Civile (RSC) qui sont intégrés dans tous nos programmes et adaptés au contexte de chaque intervention.

## OBJECTIF GLOBAL

Les acteurs et l'espace de la société civile sont renforcés pour favoriser le respect des droits de l'homme et de la dignité humaine et permettre aux populations de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques, des plans de développement et des interventions humanitaires.

### OBJECTIF SPÉCIFIQUE 1: LES TITULAIRES DE DROITS SONT ORGANISÉS ET HABILITÉS À AGIR COLLECTIVEMENT POUR PROMOUVOIR DES INTÉRÊTS COMMUNS

Pour exercer la liberté d'association et renforcer la dignité humaine, la NCA soutient l'autonomisation et l'organisation des titulaires de droits dans des comités communautaires (pour l'AEPHA, la paix, les droits des femmes, la protection de l'environnement, la résilience climatique, la création de revenus, la jeunesse, etc.) et d'autres groupes qui travaillent ensemble pour promouvoir des intérêts communs définis par les titulaires de droits eux-mêmes.

### OBJECTIF SPÉCIFIQUE 2: LES DÉTENEURS DE POUVOIR SONT REDEVABLES ENVERS LES ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

En s'appuyant sur le droit à la liberté d'expression et de réunion, la NCA apporte un soutien aux acteurs de la société civile en permettant aux titulaires de droits d'exprimer leurs opinions car c'est eux qui sont privés du libre exercice de leurs droits fondamentaux. Cela peut inclure l'engagement d'un dialogue avec les détenteurs de pouvoir, des actions en justice, des manifestations pacifiques, des campagnes, le suivi budgétaire et d'autres moyens non violents pour influencer les politiques, les lois, les normes et les pratiques qui sont nuisibles pour les personnes et l'environnement. La NCA s'attaquera également aux causes profondes de la pauvreté et de l'injustice avec les détenteurs de pouvoir en Norvège et aux niveaux régional et global, si possible, en collaboration avec ACT Alliance. La NCA soutient les acteurs religieux dans leurs efforts pour utiliser leur capital moral et toucher un grand public afin de contribuer à l'amélioration des conditions de la démocratie participative, de la gouvernance responsable et de la justice sociale. Ceci est particulièrement important dans des contextes où l'espace civique est restreint et où les acteurs de la société civile sont sous l'effet de la pression.

### OBJECTIF SPÉCIFIQUE 3: LES GROUPES SOUS-REPRÉSENTÉS SE SENTENT HABILITÉS À PRENDRE PART AUX PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISIONS

Pour stimuler la gouvernance participative à tous les niveaux, la NCA soutient l'autonomisation ciblée et l'inclusion active dans les organes décisionnels des groupes et des populations définis comme marginalisés dans un contexte donné. Il peut s'agir de peuples autochtones, de personnes handicapées, de minorités ethniques, de LGBTI ou autres. La NCA encourage la pleine participation des femmes et des jeunes aux postes de direction à tous les niveaux de prise de décision dans la vie politique, économique, religieuse et publique.

### OBJECTIF SPÉCIFIQUE 4: LES PLATEFORMES PLURILATÉRALES SONT CONSTRUITES POUR TRAVAILLER ENSEMBLE AFIN DE FAVORISER LE CHANGEMENT SOCIAL

La NCA peut jouer un rôle d'organisateur ou de facilitateur lorsqu'il est nécessaire que les acteurs de la société civile et les autres acteurs se réunissent à travers les facteurs idéologiques, générationnels, confessionnels ou autres facteurs de division, pour trouver un terrain d'entente et œuvrer afin d'instaurer un changement transformateur pour leurs circonscriptions. La NCA est particulièrement bien placée pour établir des liens entre nos partenaires confessionnels, les ONG et les institutions de recherche spécialisées afin de favoriser leur capacité à atteindre et à mobiliser toutes les couches de la société, en renforçant leurs compétences et leurs réseaux. La NCA joue un rôle actif dans les forums nationaux d'ACT afin de renforcer la coordination, la pertinence et l'impact.

Les programmes pays de la NCA contribuent aux objectifs spécifiques du **Renforcement de la Société Civile (RSC)** qui sont pertinents et peuvent être réalisés dans leurs contextes respectifs. Dans les cas où certains objectifs spécifiques ne peuvent pas être réalisés pour des raisons de rétrécissement de l'espace, de sécurité ou autres, les bureaux pays engagent un dialogue avec le siège de la NCA pour fournir des informations sur l'espace et les conditions de la société civile dans leur contexte, ainsi que sur toute éventuelle mesure d'atténuation pour trouver une solution à ces questions.

### OBJECTIF SPÉCIFIQUE 5: LES ACTEURS LOCAUX ET LES ONG NATIONALES RENFORCENT LEUR PARTICIPATION AUX INTERVENTIONS HUMANITAIRES

Le travail avec et par l'intermédiaire d'organisations et d'institutions locales renforce l'appropriation, la légitimité et la durabilité de nos interventions humanitaires. Le cas échéant, la NCA renforcera les capacités de nos partenaires de développement à long terme pour une préparation et une réponse de qualité aux situations d'urgence. La NCA continuera à travailler pour assurer la représentation de la société civile dans les plateformes de coordination humanitaire concernées, tant au niveau national que global. La NCA est signataire de la Charter4Change/Pacte pour le Changement et s'engage à localiser les interventions humanitaires.

### OBJECTIF SPÉCIFIQUE 6: LES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES DES PARTENAIRES SONT RENFORCÉES

La NCA a une approche systématique du développement des capacités envers ses principaux partenaires pour renforcer les acteurs de la société civile influents/puissants et responsables. Grâce à des plans de développement des capacités conçus conjointement et en collaboration avec d'autres organismes d'ACT, la NCA contribue au renforcement des capacités organisationnelles en fonction des lacunes identifiées par l'Outil d'Évaluation des Partenariats de la NCA.

# APPROCHE DE PARTENARIAT DE LA NCA

La vision de la NCA, *Ensemble pour un Monde Juste*, définit le programme ou l'agenda de notre approche de partenariat. Dans la conception de la NCA, le partenariat est une **relation d'autonomisation mutuellement enrichissante** où la NCA et ses partenaires apprennent les uns des autres et se défient mutuellement pour atteindre nos objectifs de *sauver des vies et rechercher la justice*. La NCA cherche des partenaires qui sont enracinés localement et qui ont une grande légitimité dans leur contexte local. Notre expérience de travail dans des partenariats à long terme a montré que l'appropriation locale, la confiance et le respect sont des éléments clés pour construire une **société civile durable et dynamique**.

La NCA adapte ses stratégies de partenariat avec la société civile au contexte local, en fonction des besoins et des

réalités identifiées par des analyses globales du contexte, des stratégies d'intervention humanitaire et des théories du changement de nos programmes pays. La NCA s'efforce d'obtenir la participation active des groupes marginalisés, indépendamment de leur foi, de leur appartenance ethnique, de leur orientation sexuelle ou de leur identité de genre. De nouvelles stratégies visant à soutenir la **citoyenneté active**<sup>7</sup> doivent être développées là où l'espace civique est restreint, en gardant toujours à l'esprit la sécurité de nos partenaires et alliés de la société civile.

Afin de répondre à la vision globale de chaque pays ou stratégie régionale, la NCA travaille avec un mélange stratégique et équilibré d'acteurs, à travers différents types de partenariats formels et autres relations. Le tableau suivant illustre les catégories de partenariat de la NCA:

CATÉGORIES DE PARTENARIAT	DÉFINITION GÉNÉRALE	EXEMPLES D'ACTEURS
Principaux Partenaires	Confessionnel	Expressions organisées de toute foi, religion ou visions du monde (par ex. autochtones).
	Fondé sur des valeurs	Organisations des droits des femmes, organisations des jeunes, organisations environnementales, etc.
Partenaires Ressources	Des organisations ou institutions professionnelles spécialisées qui peuvent venir en complément de la capacité des principaux partenaires à atteindre et à mobiliser toutes les couches de la société et à renforcer leurs compétences et leurs réseaux.	Les institutions de recherche, les institutions universitaires, les ONG ou les institutions spécialisées dans un domaine thématique ou une méthodologie (par exemple, le suivi budgétaire, le développement des affaires, l'accès aux marchés), les acteurs du secteur privé.
Réseaux et alliances stratégiques	Les individus, les réseaux et les mouvements sociaux aux ni-veaux national, régional et global, avec lesquels la NCA entre-tient principalement une relation stratégique, souvent non financière, axée sur des enjeux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ACT Alliance</li> <li>Forums des ONGI, associations, groupes des Nations Unies, groupes d'intérêt et réseaux</li> </ul>

<sup>7</sup> La NCA définit la citoyenneté active comme des personnes qui font preuve de solidarité envers les autres, en participant à la transformation de leurs communautés et en recherchant des décisions justes de la part de leurs dirigeants. La NCA envisage des communautés où les gens participent activement à leur propre développement et s'organisent pour revendiquer leurs droits.

## NCA dans l'ACT Alliance

Au niveau international et national, la NCA participe activement à l'ACT Alliance et aux forums d'ACT Alliance. Les Forums d'ACT sont des cadres importants pour le renforcement de la société civile à travers le développement de réseaux de plaidoyer, les actions conjointes et le développement des capacités. Les bureaux pays de la NCA sont

encouragés à participer activement à leurs Forums ACT régionaux ou nationaux en collaboration avec les organisations sœurs d'ACT Alliance afin d'accroître la portée et l'impact de leurs travaux. La politique de la NCA, *NCA dans l'ACT Alliance*, donne des orientations supplémentaires sur la façon dont la NCA collabore avec ACT.



Faith and community leaders discuss reforestation and climate issues at the Menegsha Ethiopian Orthodox Church outside of Addis Ababa.  
Photo by: Hilina Abebe/Norwegian Church Aid

# PORTEFEUILLE DE PARTENARIATS

Afin de garantir un portefeuille de partenaires équilibré et stratégique, les critères suivants ont été établis pour la sélection des partenaires:

- **Légitimité et enracinement:** La NCA travaille avec des partenaires qui sont perçus comme ayant une légitimité dans leurs communautés. Il peut s'agir des organisations de la société civile qui sont formées par les titulaires de droits eux-mêmes et qui les représentent donc directement ou des organisations de la société civile qui sont formées pour aider les titulaires de droits marginalisés ou pour représenter leurs intérêts. La NCA encourage le partenariat avec des organisations qui représentent des groupes d'intérêt divers et qui ont une base d'adhésion inclusive.
- **Approche basée sur les droits:** Pour assurer la prise en compte des préoccupations des titulaires de droits par les détenteurs de pouvoir, la NCA identifie les partenaires qui peuvent participer et contribuer à la sensibilisation/plaidoyer dans des forums locaux, nationaux et internationaux pertinents. La NCA accorde la priorité au travail avec les partenaires qui utilisent l'approche basée sur les droits et qui considèrent que leur rôle va bien au-delà de l'allègement des besoins aigus. Les partenariats avec des organisations qui se concentrent uniquement sur la prestation de services axés sur les besoins seront largement limités aux contextes fragiles et aux crises humanitaires ou lorsque la prestation de services est considérée comme stratégique et nécessaire pour soutenir l'autonomisation juridique et politique des groupes qui travaillent avec les partenaires de la NCA.

- **Organisations confessionnelles et attachées à certains valeurs:** La NCA privilégie le partenariat avec des acteurs confessionnels et vise à inclure des acteurs de différentes confessions religieuses dans ses portefeuilles de partenaires. La NCA coopère également avec des organisations attachées à certaines valeurs dans des contextes où cela est jugé approprié.
- **Qualité et conformité:** La NCA prend en considération la capacité<sup>8</sup> réelle et/ou potentielle d'un partenaire à répondre aux exigences de performance et de conformité par exemple:
  - La qualité du programme, y compris la planification, le suivi, l'établissement de rapports et l'évaluation
  - La capacité financière et administrative
  - La compétence technique dans le domaine du programme
  - La bonne gouvernance
  - Les normes éthiques / La code de conduite
  - Les normes de durabilité<sup>9</sup>
- **Critères spécifiques à chaque pays:** Des critères et des priorités supplémentaires propres à chaque pays peuvent être élaborés et évalués, par exemple les partenaires ayant accès à des régions touchées par un conflit.
- **Taille du portefeuille des partenaires et programmation intégrée:** Les bureaux pays de la NCA évaluent régulièrement le nombre de partenaires dans leurs portefeuilles du point de vue du rapport qualité-prix (rentabilité ou rapport coût-efficacité) et de leur capacité à assurer un suivi de qualité. Le nombre de partenaires ne doit pas dépasser 10 à 15 par bureau

pays. La NCA encourage les partenaires qui travaillent dans les mêmes zones géographiques à coordonner leurs efforts et, si possible à coopérer dans le cadre de **l'approche de programmation intégrée** de la NCA. La NCA s'emploie à mettre au point des mécanismes pour faciliter le suivi administratif de plusieurs partenaires.

## AUTRES CONSIDÉRATIONS RELATIVES AU PORTEFEUILLE DE PARTENARIATS

### Les liens du partenaire avec la société civile dans son ensemble:

La NCA encourage les partenaires à adhérer et à renforcer les réseaux et groupes informels et formels avec lesquels il est naturel et stratégique pour les partenaires de coopérer. La NCA encourage les partenaires à prioriser le renforcement des structures organisationnelles existantes au niveau communautaire afin d'éviter la mise en place d'organisations parallèles. Si aucune structure organisationnelle pertinente n'est disponible, il peut s'avérer nécessaire d'établir une structure nouvelle ou supplémentaire.

### Les relations partenaires-gouvernement:

Il est essentiel de parvenir à un point d'équilibre entre la coopération avec le gouvernement et la critique constructive de celui-ci. Les partenaires sont encouragés à coopérer avec les autorités locales pour s'assurer qu'il y a une coordination entre les projets avec les initiatives existantes du gouvernement. Dans les États fragiles, la NCA et ses partenaires évaluent comment ils peuvent servir

de pont entre la société civile et le gouvernement par le dialogue avec les autorités, en incluant le personnel gouvernemental dans les formations et par la mise en œuvre conjointe de projets avec les autorités. Dans les pays où la NCA appuie la prestation des services, elle encourage les partenaires à établir un lien entre la prestation de services, le plaidoyer et le dialogue avec le gouvernement dans le but d'améliorer les engagements du gouvernement. Dans des contextes où l'espace de la société civile est plus libre, la NCA et ses partenaires peuvent participer à des campagnes de sensibilisation/plaidoyer.

Dans tous les contextes, la NCA et ses partenaires prennent en considération la capacité des détenteurs de pouvoir à répondre aux revendications/réclamations des titulaires de droits. Alors que dans certains contextes, le principal défi peut être un manque de volonté de répondre aux revendications des titulaires de droits, dans d'autres, le problème peut être un manque de capacité et de moyens de la part des détenteurs de pouvoir pour s'acquitter de leur mandat et assumer leurs responsabilités. Dans de tels cas, il y a un risque d'intensifier la perception selon laquelle le gouvernement/autorités ne sont pas réceptifs, sont corrompus et marginalisent certaines parties de la population, ce qui peut alimenter un conflit violent. La NCA intègre donc une approche de **«sensibilité aux conflits»** dans ses analyses de contexte et sa programmation.

La NCA analyse non seulement la motivation et la volonté des détenteurs de pouvoir, mais aussi leur capacité à intervenir ou à répondre à différents niveaux. Si des lacunes

<sup>8</sup> Les capacités potentielles font référence aux organisations qui n'ont pas actuellement la capacité de se conformer à toutes les exigences de performance de la NCA, mais qui, selon les références, ont fait preuve de bonne volonté pour changer et améliorer afin de répondre à ces exigences. Au cas par cas, la NCA établira un partenariat avec des acteurs qui peuvent ne pas répondre à tous les critères de conformité. La NCA fait preuve de diligence en identifiant les lacunes organisationnelles, techniques, de gestion ou autres qui sont corrigées ou comblées par le développement des capacités.

<sup>9</sup> Les normes de durabilité se réfèrent à l'approche basée sur les droits, à la sensibilité au genre, à la sensibilité aux conflits, à la lutte contre la corruption, à l'impact environnemental et à la redevabilité. La non-discrimination et l'inclusion de toutes les populations marginalisées sont à la base de ces normes.

<sup>10</sup> Environ 60 % des pays d'intervention de la NCA sont considérés comme des «États fragiles» selon la définition de l'OCDE. Les OSC ont des rôles différents dans les États fragiles et dans les États stables, en fonction du degré de restriction de l'espace de la société civile. En l'absence de services publics, les OSC sont souvent des sources importantes de services de base. Banque mondiale, «Faire Participer les Organisations de la Société Civile dans des États Fragiles et Touchés par les Conflits», 2005.

majeures dans la capacité des détenteurs de pouvoir sont identifiées, la NCA envisagera de travailler directement avec les détenteurs de pouvoir pour renforcer leur capacité ou assurer la coordination avec d'autres acteurs qui font la même chose.

**Etudier la possibilité de partenariats innovants:**

En plus des modèles de partenariat traditionnels, la NCA étudiera de nouvelles façons de travailler avec des réseaux informels et des mouvements sociaux. Dans les cas où les procédures et les exigences de conformité de la NCA constituent des obstacles à ces partenariats, la NCA s'efforcera de trouver des moyens responsables pour s'y adapter.

La NCA explorera également les voies de coopération et d'établissement des partenariats avec le secteur privé pour accroître l'impact de nos interventions par l'extension des projets existants, l'accès à de nouveaux marchés, des approches de connaissances et novatrices, et l'accès à des fonds supplémentaires. Cependant, la NCA considère que les risques liés au partenariat avec le secteur privé peuvent par exemple compromettre et/ou mettre en péril notre rôle indépendant de surveillance/gardien. Le dialogue et l'éventuel partenariat avec les entreprises du secteur extractif doivent être soigneusement examinés et analysés avec les partenaires de la NCA.

**Procurer un espace pour la société civile:**

Dans de nombreux pays en développement, la société civile est soumise à la pression du gouvernement, des groupes d'opposition et du secteur privé. La NCA et ses partenaires contribueront à protéger et à améliorer l'espace pour la société civile par le dialogue et le

plaidoyer auprès du gouvernement, en développant des pratiques qui démontrent la valeur et la pertinence des acteurs confessionnels dans le changement social, et en soutenant diverses initiatives, y compris, mais sans s'y limiter, le renforcement des capacités, qui permettent aux organisations de la société civile d'accomplir leurs missions essentielles. Dans plusieurs pays pilotes, la NCA aidera les partenaires à gérer les effets du rétrécissement de l'espace tout en contribuant au plaidoyer visant les éléments moteurs et les causes profondes des conflits sociaux et du rétrécissement de l'espace.

**Accompagnement rapproché et mise en œuvre directe:**

Dans les cas où un partenaire potentiel est innovant ou stratégiquement important mais a des routines administratives ou financières plus faibles, un partenariat bilatéral accompagné peut être envisagé. Dans ces cas, la NCA joue un rôle plus important dans le suivi financier ou administratif des partenaires, tout en s'efforçant de renforcer leurs capacités.

La NCA peut être opérationnelle dans les interventions humanitaires, en particulier lorsqu'elle fournit une intervention de première phase avec une assistance en Eau, Hygiène et Assainissement (WASH). Cependant, on s'attend clairement à ce que la NCA établisse un lien entre son aide d'urgence et ses partenaires le plus tôt possible, conformément à l'engagement et au soutien de la NCA au programme de localisation dans les interventions humanitaires en tant que signataire du Charter4Change (Pacte pour le Changement).



NCA partner GOPA conducts a hygiene course with children in Syria.  
Photo by: Norwegian Church Aid

# LE RÔLE ET LA VALEUR AJOUTÉE DE LA NCA DANS LES PARTENARIATS

La NCA soutient la société civile de diverses manières en fonction des besoins et des objectifs identifiés dans le contexte de chaque pays/zone et de l'analyse des parties prenantes. Selon le type de relation que la NCA entretient avec un acteur donné de la société civile et selon les besoins et les objectifs de cet acteur, **les rôles de la NCA** sont les suivants:

## FACILITATEUR ET/OU ORGANISATEUR

La NCA apporte son soutien pour ren-forcer la viabilité/durabilité institution-nelle des partenaires et leur permettre de jouer ou remplir leur rôle dans la société civile, ainsi que pour renforcer les rôles et les capacités des partenaires lors des interventions humanitaires.

- Prévoir des mesures pertinentes de développement des capacités, soit par le personnel de la NCA, soit en facilitant les contacts/liens avec les ressources externes; y compris l'établissement des EPRPs et le renforcement des capacités en matière de WASH, de Violence Sexiste dans les Situations d'Urgence (GBViE), les principes humanitaires, etc.
- Etablir des liens entre les principaux partenaires et les organisations ressources pour renforcer les programmes.
- Etablir des liens entre les principaux partenaires, en particulier les organisations confessionnelles, les réseaux ou plates-formes pertinents de l'ensemble de la société civile.
- Réunir les acteurs et les partenaires représentant différents groupes identitaires (différentes confessions, clans, etc.)
- Exposer les partenaires aux programmes et expériences pertinents des autres pays où la NCA intervient, par les visites d'échange, les Communautés de Pratiques ou d'autres points de rencontre pour le personnel de la NCA et ses partenaires.

- Etablir des liens entre les groupes de partenaires du Sud et les groupes d'intérêt de la NCA en Norvège.

## ACCOMPAGNATEUR

La NCA apporte un soutien aux parte-naires de la société civile et cherche avec eux à protéger et à améliorer l'espace politique dans lequel ils peuvent opérer.

- Suivre de près les partenaires locaux et nationaux dans les contextes de conflit et dans les initiatives de développement à long terme.
- Etablir des programmes de développement conjoint et des programmes adaptés sur base des analyses de contexte en collaboration avec les partenaires.

## CHALLENGEUR

La NCA implique et interpelle les lea-ders/ou responsables religieux et les institutions confessionnelles pour qu'ils puissent jouer un rôle positif et plus cohérent dans la société.

- Exiger des partenaires d'utiliser leur potentiel en tant qu'acteurs de la société civile en appliquant des approches basées sur les droits.
- Placer la justice de genre au centre des analyses et de la programmation de la NCA afin que les partenaires soient inspirés à promouvoir activement des relations de pouvoir équitables/justes entre les femmes et les hommes, les filles et les garçons.

## INTERMÉDIAIRE

La NCA peut présenter aux partenaires de nouvelles possibilités de financement et les aider à obtenir des fonds supplémentaires, que ce soit bilatéralement, ou au moyen de consortiums

- Faciliter les contacts avec les donateurs, contribuer à l'élaboration des stratégies, concepts et propositions de financement.

# DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

Le développement des capacités est un élément important de l'approche de la NCA pour le renforcement de la société civile. Pour la NCA, la priorité du développement des capacités est de renforcer les acteurs des sociétés civiles **influent** et **responsables**, capables de respecter les normes de conformité afin de poursuivre efficacement leurs propres objectifs, mission et vision.

La NCA cherche à trouver un équilibre entre le contrôle interne/conformité et le développement des capacités concernant les structures de gouvernance interne, le plaidoyer, la mobilisation de fonds, les normes de durabilité et la redevabilité. Ces derniers sont des domaines **clés** à développer pour la durabilité à long terme des organisations de la société civile et la quête d'une **société civile dynamique**.

## Approche de la NCA en matière de Développement des Capacités:

La NCA a une approche systématique du développement des capacités de ses principaux partenaires. Chaque année, les bureaux pays évaluent trois à cinq principaux partenaires à l'aide de l'Outil d'Evaluation des Partenariats de la NCA. Les résultats de cet outil sont utilisés pour élaborer des Plans de Développement des Capacités conjointement avec les partenaires. Le plan de développement des capacités institutionnelles des partenaires peut être mis en œuvre par les membres du personnel de la NCA, les consultants externes ou d'autres organismes d'ACT (ou d'autres ONGI avec lesquelles nous avons un cadre commun de coordination). Dans la mesure du possible, la NCA coordonne ses plans et initiatives de développement des capacités pour les organisations

partenaires avec les organismes sœurs d'ACT ou d'autres ONGI dans le pays, en accord avec le partenaire. Voici les principaux domaines sur lesquels se focalise<sup>11</sup> le développement des capacités:

### CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

- Gouvernance Démocratique Interne
- Normes de durabilité: approche basée sur les droits, sensibilité au genre, sensibilité aux conflits, lutte contre la corruption, impact environnemental et redevabilité (CHS)
- Développement des stratégies
- Capacité à mobiliser des fonds
- Ressources Humaines
- La code de conduite, y compris la protection contre le harcèlement, d'exploitation et d'abus sexuels (HEAS) et la protection de l'enfance.
- Sécurité (physique, données, etc.)

### CAPACITÉ TECHNIQUE

- Plaidoyer
- Expertise Thématique
- La préparation et les interventions humanitaires y compris la capacité technique en WASH, VBG et ASRH
- Apprentissage organisationnel, planification, suivi, évaluation et rapportage

### CAPACITÉ FINANCIÈRE ET ADMINISTRATIVE

- Systèmes financiers
- Contrôles Internes
- Processus d'établissement de rapports
- Processus logistique
- Processus budgétaires

<sup>11</sup> D'autres domaines de renforcement des capacités peuvent être identifiés en fonction des besoins contextuels

# STRATÉGIES DE SORTIE ET RETRAIT PROGRESSIF DU PARTENARIAT

Bien que la NCA soit convaincue de la valeur des partenariats à long terme et en évolution, il est important d'évaluer régulièrement la composition des portefeuilles des partenaires à mesure que les stratégies évoluent en réponse aux changements de contexte et que le potentiel de financement de la NCA et des organisations partenaires change. Des changements majeurs des stratégies apportés par une organisation partenaire et/ou par la NCA, et un changement des priorités de financement de la part des bailleurs de fonds sont souvent des facteurs décisifs conduisant à la dissolution des partenariats. L'objectif de la NCA est de se retirer progressivement des partenariats de manière responsable dans le but de créer des organisations de la société civile *autonomes*.

La réduction progressive du soutien financier ne signifie pas nécessairement la fin du partenariat, mais plutôt que le partenariat s'est transformé en une relation non-financière. Les relations à long terme avec des acteurs confessionnels comme les conseils nationaux d'églises peuvent se poursuivre aussi longtemps que la NCA travaille dans un contexte donné.

Pour amorcer un plan de désengagement progressif des partenariats de manière responsable, les mesures suivantes sont prises:

1. Dialogue avec le partenaire sur les raisons du désengagement/retrait progressif et les mesures possibles pour réduire le préjudice causé par ce retrait
2. Accord sur une période minimale de retrait progressif
3. Élaboration d'une stratégie de retrait progressif décrivant les mesures que prendra la NCA pour atténuer

la nuisance comme le renforcement organisationnel ciblé, la facilitation des liens avec d'autres ONGI ou les possibilités de financement

Les partenaires reçoivent normalement un préavis de 12 mois avant le retrait progressif. Une allocation proportionnelle de financement régulier devrait être accordée pour 12 mois à partir de la date de la décision de la fermeture.

Dans certains cas, la NCA doit se retirer progressivement d'un partenariat avec un court préavis en raison de la suspension du versement des aides/fonds des donateurs. Cela peut empêcher la NCA de mettre en œuvre un plan de retrait progressif prévu. En cas de fraude, d'abus de pouvoir ou de violation du code de conduite, la NCA peut se désengager progressivement vis-à-vis d'un partenaire sur un court préavis et parmi les mesures de suivi on peut envisager le recouvrement des fonds et les poursuites judiciaires/actions en justice.



**NORWEGIAN CHURCH AID**

actalliance