

# LE DÉCLOISONNEMENT NORD-SUD

VERS DES PARTENARIATS  
MONDIAUX À PART ENTIERE

20  
—  
30



**ngo-federatie | mars 2021**

*Cette publication a été réalisée dans le cadre  
du Trajet d'avenir 2030 de ngo-federatie.  
Traduction vers le français assurée par ACODEV.*

**Recherches et rédaction :** Isa Van Dorsselaer

**Mise en page :** Pieter Ver Elst [[www.victoria.be](http://www.victoria.be)]

**Remerciements à :** Sarah Arras, Katharina Beelen,  
Karolien Burvenich, Michiel De Baere, Annelies De Gendt,  
Filip Lammens, Emeline Lemmens, Esther Philippen,  
Wouter Stes, Bieke Vandamme, Marleen Vos, Wies Willems  
& Jan Wyckaert.

**Éditeur responsable :** Arnout Justaert,  
rue de la Linière 11, 1060 Bruxelles

# LE DÉCLOISONNEMENT NORD-SUD

VERS DES PARTENARIATS  
MONDIAUX À PART ENTIÈRE

C'EST QUOI EXACTEMENT	
ET POURQUOI EST-CE NÉCESSAIRE ?	04
QUATRE MODELES DE DÉCLOISONNEMENT	09
DÉCLOISONNER,	
COMMENT FAIT-ON CELA ?	18
LES PROGRAMMES	20
DÉCLOISONNEMENT DE L'ORGANISATION	23
LE DÉCLOISONNEMENT DU DISCOURS	30
LE DÉCLOISONNEMENT : DES OPPORTUNITÉS À SAISIR	32
TROIS ÉLÉPHANTS DANS LA PIÈCE	33
CHECKLISTPOUR UNE ORGANISATION DÉCLOISONNÉE	35

# LE DÉCLOISONNEMENT : C'EST QUOI EXACTEMENT ET POURQUOI EST-CE NÉCESSAIRE ?

## **LE MONDE, RAPPROCHÉ PAR LES DÉFIS MONDIAUX**

Le monde évolue vite. En tant qu'organisations qui gardons nos yeux fixés sur ce monde, nous ne pouvons qu'évoluer avec. Les grands défis de notre temps – le climat, la migration, les inégalités, le vieillissement, le travail décent, des villes vivables – touchent tous les pays.

## **LA DATE LIMITE EST EXPIRÉE : LE CLIVAGE NORD-SUD EST DÉPASSÉ**

La division du monde en deux, le Nord et le Sud, est donc dépassée, la date limite de la coopération au développement traditionnelle qui repose sur cette distinction, expirée. Les organisations de la société civile (OSC) partent de plus en plus de droits qui sont les mêmes pour tous partout dans le monde. Le droit, entre autres, aux soins de santé et à une protection sociale, à un environnement sain, à l'alimentation et à l'éducation. Elles répondent ainsi à l'Agenda 2030 des Nations Unies et aux 17 Objectifs de développement durable. Ce cadre international est lui aussi explicitement fondé sur des défis mondiaux.

## **UN SIÈGE À LA TABLE, EN TANT QUE PARTENAIRES À PART ENTIÈRE**

Les connaissances pour faire face à ces défis mondiaux sont elles aussi disséminées partout dans le monde. L'idée que seul l'Occident dispose de l'expertise, de la technologie et des ressources humaines qui peuvent faire la différence est radicalement repensée. Les OSC ne peuvent plus se permettre de débarquer quelque part dans le monde avec des plans tout droit sortis du cerveau de gestionnaires de programmes occidentaux. Et beaucoup ne s'y prennent déjà plus de cette manière. Les populations locales ont un pied dans la place.

## **DES PROMOTEURS DU CHANGEMENT : NOTRE PROPRE POUVOIR REMIS EN CAUSE**

Mais un pied dans la place ne signifie pas encore un siège égal à la table. Nous n'en sommes pas encore là. Le vieux clivage entre le Nord et le Sud perpétue des rapports de forces coloniaux encroûtés. Et cela va à l'encontre du changement de système auquel les OSC de demain aspirent. Nous sommes des promoteurs du changement. Nous luttons contre les rapports de forces déséquilibrés. Et donc aussi contre le rapport "Nord-Sud" dont nous faisons nous-mêmes partie.

## DE L'AUTRE CÔTÉ DU MIROIR : UNE AUTOCRITIQUE SANS TABOU

La décolonisation, nous y voilà enfin. Ces rapports de forces déséquilibrés sont aussi ancrés dans nos organisations. Nous nous devons à nous-mêmes ainsi qu'à nos partenaires dans le monde de, sans tabou et sans complexe, remettre en question notre vision du monde et notre position (dominante). Pas pour que tous ces gens qui s'investissent corps et âme se sentent coupables. Mais parce que de cette prise de conscience va faire naître des partenariats mondiaux à part entière visant à bâtir un monde durable et égalitaire. La légitimité de notre secteur en dépend.

## LES AVANTAGES D'UN DÉCLOISONNEMENT : FRIENDS WITH BENEFITS

Et pour ceux qui ne seraient pas encore convaincus : le fait de décroisonner présente aussi des avantages pour les organisations. En optant radicalement pour une nouvelle histoire mondiale, nous pouvons nous joindre à d'autres acteurs, qui œuvrent aussi à un changement social, mais qui font la fine bouche devant les relents que dégage selon eux la coopération au développement. Avec une nouvelle histoire, nous nous adressons à un nouveau public, comme par exemple les personnes issues de l'immigration, à un moment où, à cause du vieillissement, nous perdons des bénévoles et où, à cause de la pression exercée sur la collecte de fonds, nous devons chercher de nouveaux canaux.

■ Apprenez-en plus sur les rapports de forces dans notre secteur et sur la façon de les combattre dans notre chantier Décolonisation [↗](#) et le chantier Partenariats égaux [↗](#).


# DÉCLOISONNER, COMMENT FAIT-ON CELA ?

Comment les OSC se détachent-elles du cloisonnement Nord-Sud dans leurs programmes, leur modèle organisationnel et leur discours ? Grâce au chantier d'avenir "Décloisonnement Nord-Sud", ngo-federatie vise à **promouvoir l'autocritique, la réflexion et l'innovation** afin d'aider des organisations de coopération internationale à évoluer vers une intervention mondiale. D'organisations Nord-Sud classiques qu'elles étaient, elles doivent se muer en des organisations en réseau avec une vision internationale qui se distinguent par leur expertise et leurs partenariats internationaux.

Fin avril 2020, nous avons débuté cet exercice avec une série d'ateliers (en ligne). Ce guide d'inspiration rassemble les informations et leçons tirées au cours du processus qui sont pertinentes pour l'ensemble du secteur. Ce découloisonnement, nous l'analysons sur trois niveaux : au niveau des programmes, du modèle organisationnel et du discours. Nous proposons à cette fin quatre modèles possibles.

Mais attention, la réalité ne sera pas aussi propre et lisse. Les processus de changement sont complexes et parfois chaotiques. **Décloisonner n'est pas un processus linéaire**, vous ne pouvez pas tout concevoir à l'avance, point par point, et puis tout mettre en œuvre, étape par étape. Certaines organisations vont d'abord s'attaquer à leur langage (visuel), d'autres vont commencer par remanier leurs programmes. Et toutes, elles vont briser un mur et réessayer jusqu'à ce qu'elles soient satisfaites du résultat.


Nous encourageons les OSC belges à ajuster la nouvelle approche mondiale que nous présentons dans ce guide à leur propre ADN. Car comme dans tout processus de changement, **il n'existe pas** non plus pour le découloisonnement **d'approche unique susceptible de convenir à tous**. Dépendant de notre propre vision et mission, chaque processus de découloisonnement se déroulera différemment. Il ne s'agit donc pas d'un plan par étape précis qui vous amène à votre objectif comme ça mais vous y trouverez matière à réfléchir ainsi que de nombreux exemples qui vous inspireront et vous aideront à démarrer. Sur ce, bonne route !



## Convaincre les esprits : *Day After Tomorrow* de VIA Don Bosco

Le changement ne se fera pas tout seul, même au sein des OSC pour qui le changement est le core business. Les OSC aussi sont des organisations, avec des gens qui craignent pour leur poste, leur propre budget et pour le maintien de leur équipe. Comment convaincre vos collaborateurs de vous suivre dans cette histoire de décroisonnement ? Ce processus, VIA Don Bosco l'a enclenché avec ses ateliers intitulés *Day After Tomorrow*, quatre sessions de travail en interne organisées avec les collaborateurs et les membres du conseil d'administration afin d'accroître le soutien en faveur d'une intervention mondiale.

« Un groupe de travail interne a préparé chaque atelier et a invité des experts. Lors des sessions, les participants ont été confrontés à des critiques à propos de la coopération au développement dans sa forme actuelle, » explique Bieke Vandamme de VIA Don Bosco. « Pouvons-nous réfuter ces critiques ? Ces critiques nous aident-elles à nous réinventer, sans perdre de vue notre vision et notre mission ? Ces réunions ont été constructives parce qu'elles nous ont clairement fait comprendre à quel point nous sommes toujours dans notre cloisonnement et combien il est difficile de nous mettre à la place de collègues d'autres services. Décloisonner et décoloniser est un exercice délicat. L'OSC VIA Don Bosco a été créée par les missionnaires. Se détacher de cela est pour certains membres du conseil d'administration quelque chose de difficile, comme si d'emblée on niait le travail de leur vie. »



UCOS

## Une thérapie de choc contre les cloisonnements mentaux



Les cloisonnements mentaux sont peut-être bien les premiers qui doivent tomber. L'UCOS donne des formations aux étudiants qui partent à l'étranger pour faire un stage ou de la recherche. Cette formation est une condition pour obtenir une bourse de voyage auprès du VLIR-UOS. « Lors de cette préparation intensive, nous obligeons les étudiants à une réflexion critique sur les privilèges et les rapports de forces, » explique Esther Philippen de l'UCOS. « Des collègues appellent cela la thérapie de choc. Et les évaluations montrent en effet que les étudiants en ressortent avec un autre état d'esprit. Nous utilisons beaucoup d'exemples qui peuvent leur donner le sentiment qu'ils n'ont là aucun rôle à jouer, qu'ils font peut-être là plus de mal que de bien. Parfois, ils sont choqués ou ne veulent plus partir, mais ces exemples sont surtout destinés à servir de déclencheur pour remettre en question leur position. »

L'UCOS a aussi mis en œuvre le projet CHanGE consacré aux droits en matière de santé sexuelle et reproductive (les SDSR) dans le cadre duquel des étudiants se rendent dans différents pays bénéficiant d'une intervention SDSR intéressante pour glaner les témoignages d'activistes et les partager ici afin qu'ils servent de source d'inspiration. Et dans le cadre du projet WedecolonizeVUB, l'UCOS a ouvert, avec l'aide d'un groupe dynamique et diversifié d'étudiants de la VUB, une bibliothèque à la VUB réservée exclusivement aux livres écrits par des auteurs non occidentaux. Et à côté de cela, on organise des événements destinés à déconstruire et examiner d'un œil critique les connaissances biaisées sur la (dé)colonisation et l'antiracisme.





# QUATRE MODELES DE DÉCLOISONNEMENT

Le décroisonnement n'est pas une page blanche. Cela fait déjà plusieurs décennies que cette question fait l'objet d'un débat acharné. Et plusieurs ONG expérimentent déjà différentes façons de parvenir à une intervention mondiale. De ces expérimentations, nous avons retiré quatre modèles de décroisonnement. La distinction entre ces modèles est parfois un peu artificielle. Dans la pratique, des formes mixtes et des combinaisons sont possibles. Des modèles peuvent aussi évoluer avec le temps, et de nouveaux peuvent s'ajouter. Mais ces quatre modèles-là sont le point de départ de notre réflexion : quel(s) rôle(s) voyez-vous pour votre organisation ?

## 1. La Belgique en tant que pays partenaire parmi d'autres



### QU'EST-CE QUE C'EST EXACTEMENT ?

La Belgique est juste un des pays partenaires où une ONG est active. Alors qu'avant, l'intervention dans notre pays – "l'intervention Nord" – se concentrait surtout sur la sensibilisation à ce qui ailleurs dans le monde devait changer, maintenant, on met en évidence le changement qui ici aussi est nécessaire. L'intervention en Belgique est sur un pied d'égalité avec celles dans d'autres pays partenaires. Une OSC qui choisit un thème, avec un groupe cible, travaille là-dessus au niveau mondial, en partant d'une vision et d'une mission globales qui sont définies au niveau international. On laisse tomber la distinction entre l'intervention en Belgique, c.-à-d. le travail de campagne et l'action politique, et dans le reste du monde, c.-à-d. l'intervention sur le terrain.

### QUELS SONT LES PIÈGES ?

Le but n'est pas de faire un copier-coller dans tous les pays d'intervention. Le même thème en Belgique et dans les pays partenaires ne signifie pas qu'on va faire exactement la même intervention partout. Chaque pays peut encore avoir son propre cadre et ses propres résultats. C'est un travail sur mesure, les actions et les partenaires diffèrent selon le contexte.

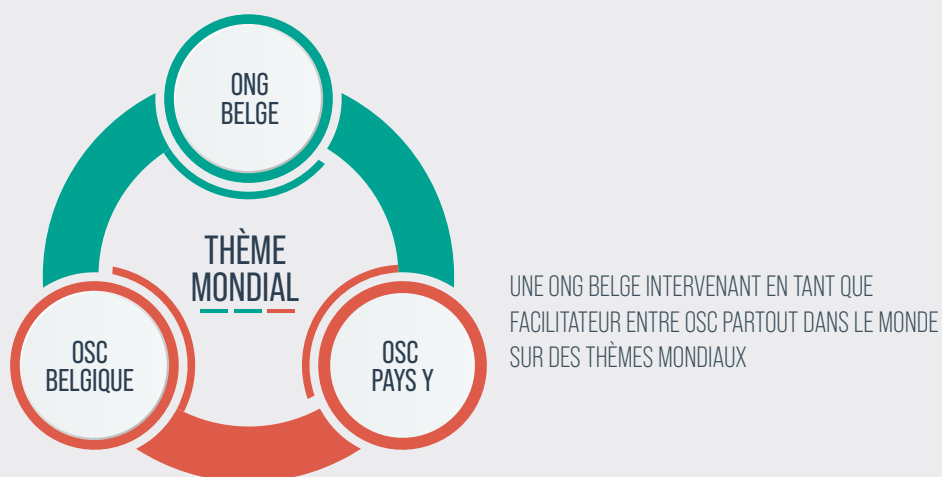
## QUI TRAVAILLE AVEC CE MODÈLE ?

Food Smart Cities de Rikolto est un bon exemple de cette façon de travailler. Arriver à nourrir leur population dans un monde où l'approvisionnement alimentaire est sous pression est un défi pour toutes les villes. Beaucoup de pays partenaires de Rikolto, dont la Belgique, participent au programme de Food Smart Cities. Ils échangent leurs expériences et leur expertise, appliquent la même méthodologie pour les méthodes de production durables et le développement de la chaîne et essaient de contribuer d'une manière similaire aux stratégies alimentaires des villes. Autres exemples : Safer Cities de Plan International, un programme dans le cadre duquel dans différentes villes du monde, on travaille et échange sur la problématique des intimidations sexuelles dans l'espace public, ou Join For Water, une OSC qui travaille maintenant aussi en Belgique sur la problématique du stress hydrique et de la sécheresse.

## 2. Facilitateur d'organisations (de la société civile) partout dans le monde

### QU'EST-CE QUE C'EST EXACTEMENT ?

En tant que facilitateur, les OSC renforcent la société civile dans plusieurs pays et/ou au niveau international en permettant à tous ces acteurs d'échanger entre eux. L'apprentissage mutuel occupe une place centrale, entre organisations belges et organisations partenaires, mais aussi entre organisations partenaires entre elles. Une façon d'éliminer l'idée selon laquelle les connaissances et l'expertise venant d'ailleurs que de l'Occident sont (inconsciemment) moins utiles. Dans ce modèle, d'autres acteurs provenant du secteur public ou du secteur privé peuvent également être impliqués. L'OSC rassemble alors en tant que conciliateur (ou "honest broker") les différentes parties autour de la table, afin que chaque acteur puisse faire valoir son expertise sur un pied d'égalité.



### QUELS SONT LES PIÈGES ?

"C'est ce qu'on fait déjà, non ?", diront des OSC. Et c'est là le piège. Car ici, vous êtes aussi un récepteur des connaissances qui viennent d'ailleurs. L'accent est explicitement mis sur les relations égalitaires entre partenaires et l'apprentissage mutuel. Les OSC agissant en tant que facilitateur ne font plus de renforcement des capacités des partenaires – un transfert à sens

unique des connaissances belges vers les pays partenaires. Le “*mutual capacity development*”, soit le renforcement mutuel en apprenant les uns des autres – constitue maintenant le fondement de leur travail.

## QUI TRAVAILLE AVEC CE MODÈLE ?

KIYO en est un bon exemple (voir encadré). Les échanges d’entrepreneurs chez Trias ou les réseaux thématiques sur le droit à la protection sociale que WSM facilite sur plusieurs continents en sont deux autres exemples. WSM rassemble en réseaux multi-acteurs des partenaires autour de la table et implique des organisations comme l’Organisation internationale du Travail, des experts provenant d’autres réseaux ainsi que des représentants du milieu académique. Le but ici est d’unir les forces et de faire progresser la protection sociale sur tous ces continents à coup de lobbying.



“JEUNES QUI PRENNENT LA PAROLE PENDANT LA “JOURNÉE ANNUELLE DES CLUBS DE PAIX” (MARS 2020) DU PARTENAIRE BURUNDAIS DE KYO: JJB (JUMELAGE JEUNESSE BURUNDI)”

### KIYO: APPRENDRE DES ORGANISATIONS PARTENAIRES QUI SONT “YOUTH LED”

« Dans le prochain programme d’action, nous souhaitons travailler encore plus en tant qu’intermédiaires, » explique Michiel De Baere de KIYO. « En tant que facilitateur, nous allons faire plus de renforcement mutuel des capacités et apprendre des partenaires dans d’autres pays. Car nous sommes une organisation qui plaide pour l’autonomisation des jeunes (ou youth empowerment en anglais) et la participation des jeunes. Or, ici en Belgique, nous avons par exemple peu de jeunes à des postes au sein du Conseil d’administration. Il n’en est pas de même dans les pays partenaires, où certaines organisations sont “youth led”, c.-à-d. dirigées par des jeunes. Nous pouvons en tirer des leçons.

Ce renforcement mutuel des capacités (*mutual capacity development*) se fait aussi bien au niveau financier, organisationnel qu’au niveau du fond. À côté de cela, nous faisons du renforcement des capacités communes (*shared capacity development*), dans le cadre duquel les partenaires échangent entre eux leurs expériences et bonnes pratiques. Nous jouons là le rôle de connecteur, surtout au début, mais le but est que les partenaires, à terme, trouvent le moyen de se rapprocher les uns des autres même sans nous. »

## UN PARCOURS D'APPRENTISSAGE :

# Comment échanger des connaissances et expériences

Rikolto facilite l'échange de connaissances, d'expériences et d'exemples de bonnes pratiques pour les clusters thématiques internationaux sur lesquels les différentes régions travaillent.

“ Un des grands défis est de trouver comment relier d'une manière systématique les connaissances provenant des différentes régions.

**JAN WYCKAERT** DIRECTEUR VAN RIKOLTO BELGIQUE

« Ce n'est pas évident car il n'existe pas de plan précis. Toutes les régions où Rikolto intervient travaillent à partir d'une vision et d'une mission communes. Les stratégies aussi sont coordonnées entre elles – nous facilitons le développement de la chaîne entre agriculteur et consommateur, ce qui contribue aux systèmes alimentaires durables – mais les actions sur le terrain prennent différentes formes selon le contexte. » Dans le cadre de l'intervention internationale en lien avec le programme “Food Smart Cities”, Rikolto regarde entre autres avec la KU Leuven, l'UGent et le CIAT (une institution de recherche avec siège en Colombie) comment elle peut développer une méthodologie commune.



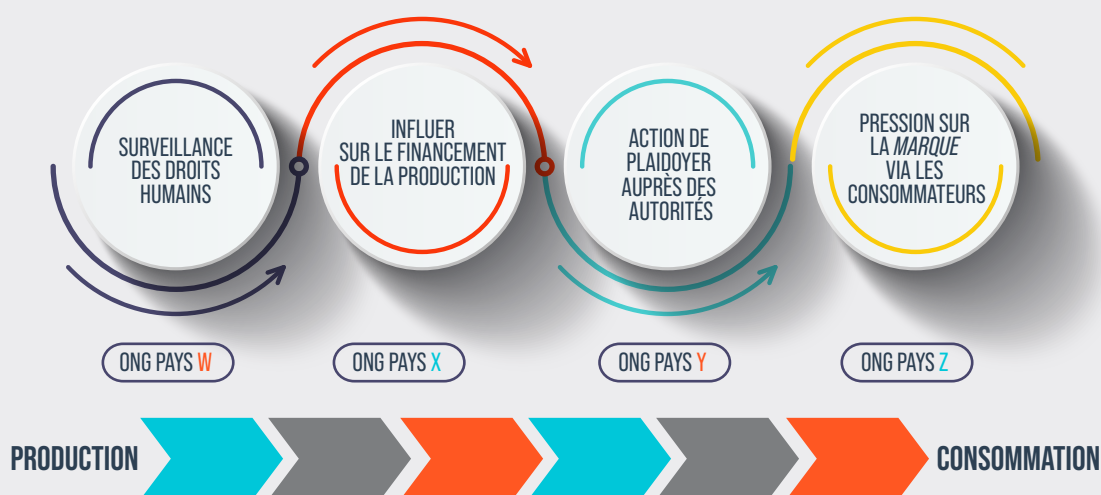
RIKOLTO - FOOD SMART CITIES LEARNING JOURNEY

### 3. Acteur dans un dossier mondial

#### QU'EST-CE QUE C'EST EXACTEMENT ?

Dans un monde globalisé, le niveau où les problèmes se posent n'est pas toujours le niveau où les décisions se prennent. Prenez les chaînes d'approvisionnement internationales : les violations des droits humains ou les atteintes à l'environnement ont lieu dans des usines de textile et d'électronique, mais les décisions qui permettent ces violations sont prises ailleurs. Les OSC qui travaillent sur ces thèmes vont essayer de trouver des leviers de changement. Elles interviennent là où elles peuvent avoir un impact, grâce au lobbying ou à une coopération directe avec des entreprises. Elles font cela avec l'aide de partenaires dans le monde, parce qu'il y a des leviers à différents endroits dans ces chaînes, ce qui leur permet d'amplifier leurs voix.

#### ACTEUR DANS UN DOSSIER MONDIAL



#### QUELS SONT LES PIÈGES ?

Les enjeux dans ces dossiers sont importants et impliquent de nombreux acteurs qui ont beaucoup à perdre. Difficile alors, dans ce contexte, de faire entendre sa voix assez fort. Les entreprises veulent que la législation garantisse des conditions de concurrence équitables, les OSC veulent que les entreprises puissent effectivement être tenues responsables de ces violations et que les victimes aient accès à la justice et à une réparation. Il existe en outre un risque que les OSC investissent beaucoup de temps et d'énergie dans un compromis qui n'est que la version édulcorée de ce à quoi elles aspiraient et qui ne donne que des résultats incertains sur le terrain.

#### QUI TRAVAILLE AVEC CE MODÈLE ?

11.11.11 dans son action politique consacrée à la déforestation en Amazonie pour faire pousser des cultures destinées à la production de biocarburants. CATAPA, qui travaille sur la problématique de l'extraction des métaux nécessaires à la production d'appareils TIC. Schone Kleren Campagne en Flandre et Achact en Wallonie, qui militent pour une industrie du vêtement transparente et équitable.



**BROEDERLIJK DELEN**

## Beaucoup de voix ensemble font une différence

Broederlijk Delen est membre de différents réseaux internationaux et nationaux d'OSC qui militent en faveur d'une réglementation plus stricte des entreprises en matière de droits humains et d'environnement. « Ce lobbying, nous le faisons sur base de ce que nos partenaires signalent, » explique Wies Willems de Broederlijk Delen.

“ Ce lobbying, nous le faisons sur base de ce que nos partenaires signalent.

**WIES WILLEMS** BROEDERLIJK DELEN

« Nous réagissons aux processus politiques en cours, comme les discussions à propos d'une Convention des Nations Unies sur les entreprises européennes et le respect des droits humains, ou les projets de la Commission européenne pour obliger les entreprises à respecter les droits humains dans leurs activités et leurs chaînes d'approvisionnement. Nous interpellons le monde politique, les parlementaires comme les membres du gouvernement, et travaillons à sensibiliser et mobiliser notre base et nos bénévoles. Avec plusieurs OSC, nous avons constitué en Belgique un groupe de travail sur ce thème, dans le cadre duquel nous avons partagé les tâches en fonction du niveau politique, du réseau ou de l'expertise. Avec les organisations partenaires qui mènent aussi cette action politique, nous échangeons des informations, par exemple à propos des plans d'action concernant les multinationales dans ces pays. Elles sont aussi étroitement impliquées dans les réseaux internationaux. »



REPRÉSENTANTS DES ORGANISATIONS PARTENAIRES DE BROEDERLIJK DELEN  
VENUS DES ANDES POUR UN TOUR POLITIQUE  
SUR LE THÈME DES ENTREPRISES ET DES DROITS HUMAINS

## 4. Garant de la dimension internationale chez les acteurs belges

### QU'EST-CE QUE C'EST EXACTEMENT ?

Les acteurs belges qui œuvrent pour le changement social n'accordent pas tous (autant) d'attention à la dimension internationale ou mondiale de leur travail ou des thèmes qu'ils traitent. Les OSC qui aspirent à la solidarité internationale peuvent encourager ces organisations à voir au-delà de leurs frontières et à unir leurs forces à celles de partenaires ailleurs dans le monde afin d'avoir un plus grand impact.



### QUELS SONT LES PIÈGES ?

Les coopérations avec des partenaires en Belgique sont un exercice d'équilibre pour les OSC internationales : si elles se lancent tête première dans la coopération centrée autour d'un thème spécifique en Belgique, entrent-elles alors en concurrence avec les partenaires belges pour attirer l'attention des bénévoles et pour décrocher des fonds ? Risquent-elles de perdre de vue leur propre identité en tant qu'organisation internationale ou même de devenir inutiles ? Les craintes d'une telle évolution ne semblent, pour l'instant, pas être fondées. Dans la pratique, il y a surtout une complémentarité avec ce que d'autres organisations de la société civile, entreprises ou pouvoirs publics font. La vision internationale de ces OSC ainsi que leur large réseau sont vus comme un atout, pas comme une menace.

### QUI TRAVAILLE AVEC CE MODÈLE ?

L'impact inégal du changement climatique mondial au sein des mouvements écologistes (11.11.11); l'intégration de la dimension internationale dans les mouvements sociaux en Belgique par WSM.

## Le vieillissement en tant que problème mondial

Un décloisonnement peut s'opérer spontanément, dans le cadre des activités courantes. Ça a été le cas pour l'ONG WSM (We Social Movements). En 2014, l'organisation Gonoshasthaya Kendra (GK) au Bangladesh, que WSM soutient depuis longtemps, est venue tâter le terrain auprès d'eux à propos d'OKRA, une organisation dédiée aux seniors qui en Belgique fait partie du réseau de WSM.

“ Nous avons tout de suite profité de cette demande pour nous assurer que GK allait non seulement apprendre d'OKRA, mais aussi vice versa.

ANNELIES DE GENDT WSM

« En Asie aussi, le vieillissement est une problématique dont il faut s'occuper, a expliqué GK, et l'État n'est pas préparé. Ils voulaient donc apprendre d'OKRA, » explique Annelies De Gendt, de WSM. « Nous avons tout de suite profité de cette demande pour nous assurer que GK allait non seulement apprendre d'OKRA, mais aussi vice versa. » Des bénévoles d'OKRA sont allés approfondir la question du vieillissement au Bangladesh et des collaborateurs de GK sont venus en Belgique pour cette même raison. Dans leur propre pays, les deux organisations font davantage la promotion du thème, par exemple à l'occasion de la Journée internationale des Aînés, avec le soutien de WSM. « Pour les deux, il s'est avéré difficile au début d'aller au-delà du raisonnement classique – ils apprennent de nous. Nous amenions le sujet constamment dans la discussion : qu'avez-vous appris de l'autre, quelle expertise est utile pour vous ? Nous avons créé un contexte sécurisant pour avoir cette conversation en veillant à avoir des relations égalitaires entre partenaires. Progressivement, on a vu cela évoluer. C'est ainsi qu'OKRA, grâce aux discussions avec GK, a quand même repris la question d'une Convention des Nations Unies distincte dédiée aux personnes âgées dans son action politique, alors qu'avant, ils trouvaient cela superflu.

Entre-temps, d'autres régions ont embarqué. Grâce à des séminaires en ligne, également avec OKRA et GK, ce thème a été abordé dans chaque continent. OKRA entend bien conserver cette vision internationale car le nouveau programme d'action prévoit un chargé de mission responsable d'intégrer la perspective internationale. Avec nous, ils ont en outre rejoint un groupe de réflexion qui cherche comment nous pouvons approfondir ce thème dans notre programme d'action et comment nous pouvons intégrer l'expertise provenant des autres régions. Cela crée une autre sorte de dynamique, chez eux mais aussi chez nous. Le but est qu'au final, l'appropriation incombe à OKRA, et que nous soyons juste là en tant que facilitateur. Mais pour l'instant, nous sommes toutefois encore acteur et pourvoyeur de fonds. »





LE VIEILLISSEMENT EST AUSSI UN SUJET EN ASIE  
ET LES AUTORITÉS N'Y SONT PAS PRÉPARÉES  
DIT L'ORGANISATION GONOSHASTHAYA KENDRA

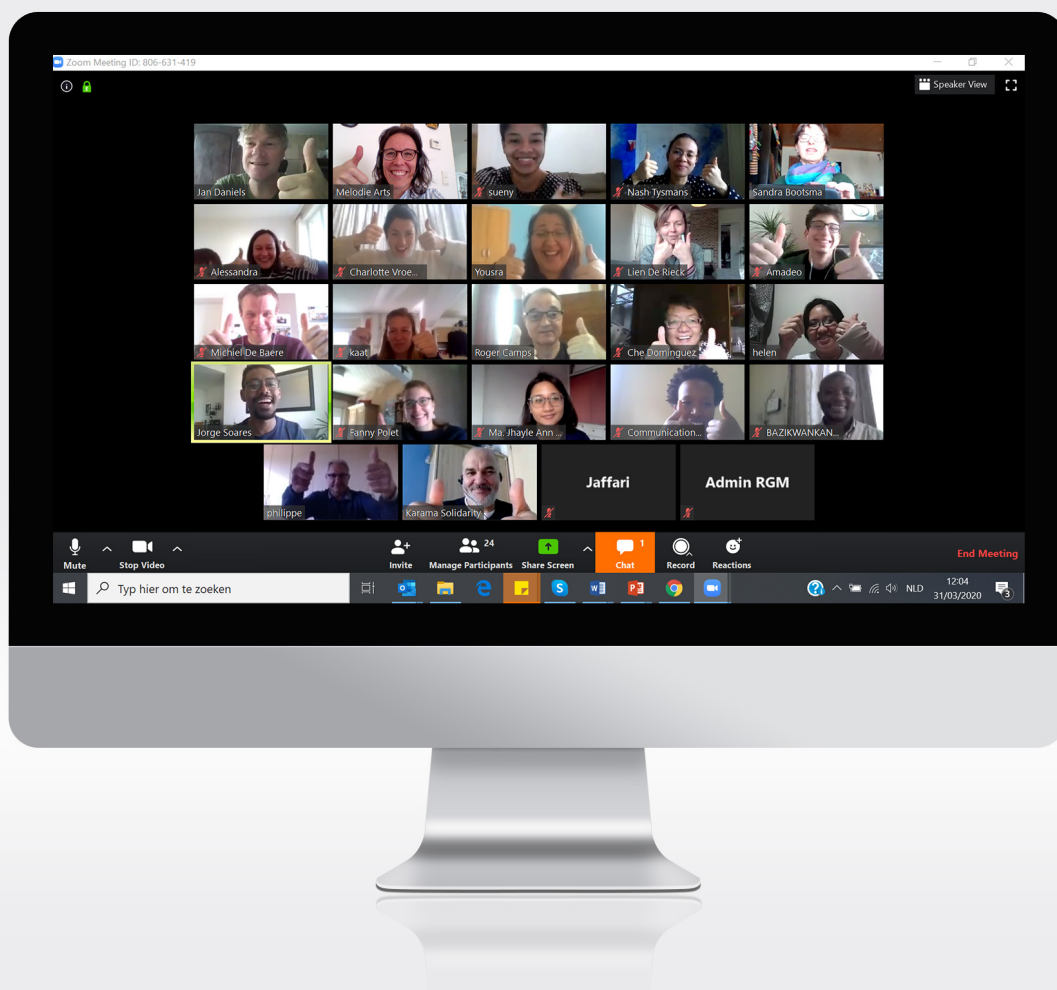
# DÉCLOISONNER, COMMENT FAIT-ON CELA ?

## COMMENCER : TISSER UNE NOUVELLE ÉTOFFE OU TIRER SUR LES FILS QUI S'EFFILOCHENT ?

Pour éviter que ce ne soit qu'un simple habillage de fenêtre, que ce décroisonnement ne soit rien d'autre qu'un gadget destiné à embellir le rapport annuel, une réflexion approfondie pour l'ensemble de l'organisation s'impose. Le point de départ est le suivant : quel changement social avez-vous en tête et pourquoi ? Quel est votre objectif ? En d'autres termes : quelles sont la vision et la mission de votre organisation ? Comment allez-vous atteindre cet objectif, quelle stratégie avez-vous pour cela ?

Cette tâche vous semble-t-elle intimidante ? La résistance interne au décroisonnement est-elle encore forte ? Au lieu de tout de suite tisser une toute nouvelle étoffe, vous pouvez aussi commencer par tirer sur les fils de la vieille étoffe qui s'effilochent. Peaufiner le programme, déplacer un pion stratégique dans l'organisation, essayer de trouver un nouveau langage visuel pour une prochaine campagne.

Dans ce chapitre, vous trouverez des idées qui vous inspireront pour décroisonner programmes, organisation et discours. Étant donné le lien qui existe entre les trois, tous ces chemins vous conduiront inévitablement à l'essence même : comment pouvons-nous atteindre notre objectif d'une manière qui "décloisonne", en d'autres mots, qui jette au bac le clivage dépassé entre "Nord" et "Sud" et corrige les rapports de forces déséquilibrés également ancrés dans notre organisation ?



« Des petites choses peuvent initier le changement. Avant, la communication interne au sein de KIYO passait par deux canaux distincts. Maintenant, un appel mondial a lieu tous les deux mois, appel lors duquel je rencontre mes collègues des pays partenaires. Cela entretient le sentiment qu'il s'agit d'une seule et même organisation, avec une seule et même mission. Cela garantit une certaine implication qui va au-delà de la division entre le service en Belgique et les interventions dans les pays partenaires. »

MICHIEL DE BAERE KIYO

# LES PROGRAMMES

La mise en œuvre du programme par les OSC comprend habituellement une “intervention du Nord” – sensibilisation, mobilisation, collecte de fonds et action politique en Belgique – et une “intervention du Sud” dans les pays partenaires où les projets qui ont été conçus en Belgique sont mis en œuvre avec la contribution des pays partenaires.

## 1. UNE ANALYSE MONDIALE DU PROBLÈME

Un programme décloisonné part d’une analyse mondiale du problème : le problème sur lequel vous travaillez ne touche pas seulement des pays partenaires, mais aussi votre propre pays. Le changement que vous visez, vous ne l’instaurerez donc pas seulement là-bas, mais ici aussi. Les programmes développent donc aussi des actions en Belgique.

## 2. L’ÉDUCATION À LA CITOYENNETÉ MONDIALE : LÀ POUR RESTER

Œuvrer au changement en Belgique ne signifie pas qu’il n’y a plus que notre petit nombre qui soit intéressant. Dans un programme décloisonné aussi, et peut-être même à cause de ce décloisonnement justement, une plus grande place est laissée au travail qui habituellement est fait grâce à une “intervention du Nord” – sensibilisation, plaidoyer, action politique – pour aider les gens ici à voir un monde globalisé avec un esprit ouvert.

“ Devons-nous créer un service unique, regrouper la Belgique et le reste du monde ? La crainte est que le volet Éducation à la citoyenneté mondiale ne va ainsi être mis de côté. Or, il reste nécessaire pour conserver et accroître le soutien en faveur de l’agenda de la coopération au développement, surtout dans le climat actuel.

BIEKE VANDAMME VIA DON BOSCO

## 3. UNE APPROCHE HOLISTIQUE

Les thèmes que vous voulez traiter d’une manière décloisonnée, vous devez les intégrer dans tout ce que vous faites, de manière à ne pas affaiblir la dynamique que cela crée. Les OSC qui souhaitent décloisonner leurs programmes peuvent le faire en suivant un des quatre modèles que nous avons présentés dans le chapitre précédent.



JOIN FOR WATER

## Le stress hydrique dans le monde et en Belgique

L'eau est un thème qui se prête parfaitement à un décroisement. Le stress hydrique est très élevé en Flandre aussi. L'ODD 6, qui vise à garantir l'accès de tous à l'eau potable et à l'assainissement et à assurer une gestion durable des ressources en eau, concerne donc aussi la Belgique. Join For Water va, dans son prochain programme pluriannuel, fortement déplacer son attention quant au fond et ainsi commencer à se muer d'une ONG classique qu'elle était en une forme plus hybride.



« Jusqu'à maintenant, nous nous sommes surtout occupés de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement ainsi qu'à l'eau pour l'agriculture dans les pays partenaires, » explique Marleen Vos de Join For Water. « Cette attention va se réorienter vers la protection et la préservation des ressources en eau douce dans le cadre desquelles, à l'aspect humain, s'ajoute une solide dimension environnementale. Nous allons continuer de mener des activités sur le terrain afin d'améliorer la vie des gens, mais nous allons aussi investir davantage dans l'influence politique, le renforcement et l'échange des connaissances et d'expertise afin d'alimenter cette action politique ainsi que dans le renforcement des capacités des organisations de la société civile qui s'occupent du thème de l'eau, dans les pays partenaires mais aussi en Belgique. Nous aspirons donc à terme à faire de la Belgique un des pays d'intervention. »

## PLAN INTERNATIONAL UN PROGRAMME COMMUN TRANSPOSÉ AU NIVEAU LOCAL

« Au départ, notre programme Safer Cities, qui lutte contre la violence sexuelle dans l'espace public, concernait surtout des pays partenaires dans le Sud, mais progressivement de plus en plus de pays donateurs classiques se sont eux aussi ralliés, » explique Wouter Stes de Plan International.

« Nous travaillons partout avec le même programme et partons des mêmes méthodes, que nous transposons alors localement, de la situation à Lima ou au Caire ou à Kampala aux conditions à Melbourne, Madrid ou Bruxelles. Comment travaille-t-on avec des groupes de jeunes ? Quels acteurs politiques est-il intéressant d'impliquer ? Le "groupe de travail Safer Cities" qui, à l'origine, servait surtout au soutien des pays partenaires, s'est transformé en une plateforme où, de façon régulière, on échange des bonnes pratiques et on organise des événements conjoints. »

## TROUVER DES PARTENAIRES : LA CHASSE AU GAGNANT-GAGNANT

Avec un découplage thématique, commence alors la recherche de nouveaux partenaires, dans d'autres pays et aussi en Belgique. Une tâche qui est déjà plus facile pour une OSC que pour l'autre. WSM, par exemple, travaille en collaboration avec les mouvements sociaux issus du mouvement ouvrier chrétien en Belgique, et soutient également des mouvements sociaux en Afrique, en Amérique latine et en Asie. Cela lui fournit des partenaires instantanés. « Quant à savoir si la coopération avec tous ces partenaires sera fructueuse, cela dépendra entre autres de la phase dans laquelle ils sont, » explique Annelies De Gendt de WSM. « Parfois, le moment n'est pas encore venu. Un changement organisationnel – car c'est ce que vous faites lorsque vous essayez d'ancrer la perspective internationale dans d'autres organisations – demande beaucoup de temps. Si vous ne pouvez pas apporter une valeur ajoutée suffisante et si elles ne le perçoivent pas elles-mêmes comme une valeur ajoutée, s'il n'y a pas de gagnant-gagnant, mieux vaut alors laisser tomber. La coopération est avant tout une question de confiance : à quel point ont-elles confiance en nous et en ce que nous avons à offrir. Vous devez apprendre à vous connaître, regarder de l'intérieur ce qu'elles font en assistant par exemple à des activités, discuter avec elles de ce dont elles ont besoin, des projets sur lesquels elles travaillent, et de comment cela peut se faire dans une perspective internationale. »

Mais d'autres OSC doivent encore commencer à chercher avec qui elles pourraient s'associer. C'est par exemple le cas de Join For Water, qui a décidé de réorienter son attention sur le thème de la préservation des ressources en eau douce, en Belgique aussi. L'OSC Join For Water s'est récemment affiliée au Bond Beter Leefmilieu qui a un réseau centré autour de l'eau, et cherche des partenaires parmi les organisations environnementales. « Nous collaborons déjà bien avec BOS+ dans nos pays partenaires, mais aussi un peu ici. Avec BOS+, WWF, Cebios, VIA Don Bosco et Uni4Coop, nous avons soumis à la DGD un cadre stratégique commun thématique. En Flandre, il n'existe pas encore vraiment d'organisation axée sur l'eau, nous n'avons donc pas l'impression que nous allons être vus comme un concurrent. Join For Water n'a certainement pas l'ambition de devenir un deuxième Natuurpunt, nous voulons plutôt proposer des modèles pour travailler autour du thème de l'eau au sein de structures existantes. »

# DÉCLOISONNEMENT DE L' ORGANISATION

Le décloisonnement des programmes va de pair avec le décloisonnement des structures de l'organisation. Nous ne pouvons nous détacher du clivage Nord-Sud dans ce que nous faisons que si notre organisation interne est pensée en ce sens. Et inversement. Alors, vous l'aurez sûrement déjà compris : il n'existe pas d'approche unique susceptible de convenir à tous pour recadrer notre propre organisation au format d'une organisation en réseau. Il existe toutefois plusieurs options possibles.

## 1. ABATTEZ LES MURS ENTRE LE SERVICE DU NORD ET DU SUD

Remettez par exemple la gestion des programmes ou la coordination de tous les pays, y compris la Belgique, aux mains d'une même personne ou équipe. Cela aide à faire le lien entre le travail des deux. Une autre idée serait de créer un service central responsable de l'élaboration des politiques, qui est aussi bien lié au programme en Belgique qu'aux programmes dans d'autres pays. L'intervention en Belgique fait bien plus que sensibiliser. N'organisez donc pas l'équipe Belgique comme une île à part, mais impliquez-la dans toute l'organisation. Ou travaillez en duos thématiques sur le même thème en Belgique et au niveau international. Encouragez aussi la communication (numérique) entre les différents pays.

### KIYO: UNE SEULE MARIONNETTE FAIT TOUTE LA DIFFÉRENCE

*La décision de recruter un seul gestionnaire de programmes qui assure la liaison entre les différents pays partenaires et entre le programme international dans les pays partenaires et l'intervention en Belgique, a été prise un peu par hasard. Mais elle a toutefois mis le feu aux poudres et déclenché chez KIYO le processus de décloisonnement. Sous la supervision d'ODS (Organisation Development Support), KIYO a ensuite cherché quelles étaient la vision et la mission communes pour tous les pays. Un vaste programme qui place l'autonomisation des jeunes au cœur des préoccupations en est le résultat.*



### ANNELIES DE GENDT WSM

« Grâce à la coopération entre OKRA et GK sur le vieillissement, nous avons fini par travailler plus en collaboration réciproque avec d'autres services pour d'autres thèmes aussi. Ce n'est pas toujours évident, car chacun a sa propre logique. En outre, on crée parfois de nouveaux cloisonnements. Notre service Continents est divisé par continent et maintenant que les services Belgique cherchent à être davantage connectés, nous sentons la demande ou la pression pour aussi continentaliser la Belgique en tant que service. »

## 2. DÉCENTRALISEZ LES CONNAISSANCES ET RESSOURCES

Ainsi, vous évitez de rester coincé dans l'idée que "nous" allons régler ça "là-bas" avec nos connaissances et nos ressources. Mettez en place une structure organisationnelle et une façon de travailler qui favorisent l'apprentissage mutuel entre tous les partenaires. Facilitez l'échange de connaissances concernant des formes de financement alternatives qui réduisent la dépendance des partenaires du financement par la Belgique – et le rapport de forces qui s'y rattache.

### VVOB: ACQUÉRIR DES CONNAISSANCES À L'EXTÉRIEUR DE LA FLANDRE PROFONDE

*Le VVOB – education for development, qui s'engage en faveur de l'amélioration durable de l'enseignement ici et ailleurs a réalisé depuis longtemps déjà que les connaissances et l'expertise nécessaires à ces améliorations, on ne les trouve pas que dans la Flandre profonde. « Beaucoup de pays sont confrontés à plusieurs défis semblables en matière d'enseignement, » explique Emeline Lemmens de VVOB. Grâce à son programme eNSPIRED, l'organisation souhaite inspirer les formateurs d'enseignants, les gens des services d'encadrement pédagogique et les enseignants eux-mêmes avec des exemples de bonnes pratiques provenant des pays partenaires du VVOB lors des conférences de professeurs invités et des semaines de l'apprentissage. À chaque fois, le thème central est l'equity in education, soit l'égalité des chances en matière d'enseignement. « Dernièrement, nous avons travaillé sur le multilinguisme. En Flandre, cela est souvent considéré comme un problème lorsque la langue maternelle n'est pas le néerlandais, mais d'autres pays le traitent de manière complètement différente. Les participants aux ateliers ont vu défiler devant eux des conférenciers venus du Vietnam et de l'Afrique du Sud, qui accueillent ce multilinguisme avec enthousiasme et le mettent en pratique durant les cours. »*

### PLAN INTERNATIONAL: DÉCONSTRUIRE LE CLOISONNEMENT MENTAL

*Les campagnes et outils de campagne chez Plan International ne vont pas à sens unique, mais sont aussi initiés dans les pays partenaires. Pour le projet Safer Cities, qui se déroule dans toutes les régions, les jeunes et les décideurs politiques ici en Belgique ont reçu les conseils d'une activiste vietnamienne engagée dans la lutte contre la violence sexuelle. « Lors de cet échange, j'ai assisté au plus gros déclic psychologique, » explique Wouter Stes de Plan International. « Elle a également témoigné au Parlement bruxellois de ses expériences et a fait des recommandations. Même si elle venait de l'autre bout du monde, les situations décrites étaient fort reconnaissables pour les jeunes et les politiciens. Les préjugés qu'on pouvait observer au début chez les participants – le Vietnam, c'est un pays bien loin de nous, quelle est la valeur ajoutée d'une telle coopération – ont fondu comme neige au soleil. »*





**PLAN INTERNATIONAL**  
ÉCHANGES ENTRE UN JEUNE ACTIVISTE VIETNAMIEN,  
100 JEUNES ACTIVISTES BELGES ET DES POLITIQUES BELGES  
AU PARLEMENT BRUXELLOIS

### 3. INCLUEZ LES PARTENAIRES COMME FAISANT PARTIE INTÉGRANTE DE VOS ORGANES DE GOUVERNANCE

Impliquer les pays partenaires dans l'organisation ne suffit pas, ils doivent en faire partie intégrante, afin qu'ils participent à l'élaboration du programme et qu'ils s'asseyent autour de la table lors de décisions stratégiques. Cela peut se faire en commençant par travailler de manière plus participative, même si pour avoir une participation égale, à terme, une réorganisation approfondie des structures est nécessaire.

#### VIA DON BOSCO: IMPLIQUER LES PARTENAIRES VIA UN CONSEIL CONSULTATIF

VIA Don Bosco a une vingtaine de partenaires répartis dans dix pays. L'ONG met actuellement en place un conseil consultatif avec les partenaires (international advisory board). Ce conseil consultatif se réunirait au moins une fois par an afin de conseiller le conseil d'administration concernant les décisions stratégiques pour l'ONG. « Le conseil consultatif est une manière d'honorer la contribution financière de la congrégation, » explique Filip Lammens de VIA Don Bosco. « Mais c'est aussi une façon d'apporter leurs connaissances et leur expertise au conseil d'administration. » Chaque réseau de partenaires avec lequel VIA Don Bosco a un accord-cadre obtient un siège au conseil. L'avis de l'international advisory board ne sera pas contraignant.

« Les partenaires ne sont pas toujours informés de toute l'organisation et de sa stratégie. C'est pourquoi le conseil d'administration préfère conserver son autonomie. Mais il devra expliquer pourquoi l'avis n'est pas suivi. » Il est possible que le président du conseil consultatif reçoive un siège statutaire au conseil d'administration, mais pour cela, l'ONG veut d'abord voir comment le conseil consultatif fonctionne dans la pratique. VIA Don Bosco sonde maintenant les partenaires afin de savoir s'ils sont favorables à une place au sein de cet organe consultatif.

#### D'ONG CLASSIQUE À ORGANISATION EN RÉSEAU INTERNATIONALE

Chez Rikolto, les différents bureaux régionaux fonctionnent avec leur programme comme des entités autonomes. Ensemble, ils sont regroupés dans une fondation internationale, avec une vision et une mission communes et un cadre stratégique commun. La Belgique en tant que bureau national est au même niveau que les bureaux dans d'autres pays. Une équipe de soutien mondiale assure la coordination mondiale et offre un soutien en matière de contenu, ainsi qu'un soutien stratégique et administratif, par exemple pour la présentation de rapports à la DGD ou la collecte de fonds institutionnelle. La coordination stratégique est aux mains d'une équipe de direction internationale qui est composée des directeurs des sept régions et d'un conseil d'administration international.

## 4. DITES ADIEU AUX EXPATRIÉS

Cela fait déjà un moment que les beaux jours des expatriés sont révolus. L'idée que seuls des expatriés peuvent assurer la tâche de direction, qu'on peut interpréter comme une motion de défiance implicite à l'égard des pays partenaires, n'a pas sa place dans un mouvement de solidarité internationale. Menez une politique RH active dans le cadre de laquelle les fonctions clés pour la coordination et le contrôle de l'intervention dans les pays partenaires sont assurées par des non-expatriés. Faites une bonne estimation des conséquences possibles pour l'intervention et investissez en temps opportun dans des solutions viables, même si cela signifie que le dogme de l'efficacité est temporairement à bannir jusqu'à ce qu'un nouvel équilibre soit trouvé.



### VIA DON BOSCO: PAS D'EXPATRIÉS, SAUF SI C'EST NÉCESSAIRE

« Les expatriés coûtent cher. Et l'ombre du colonialisme semble toujours planer autour. Mais il serait absurde de faire comme si les OSC ne devaient pas, tout comme les autres organisations, présenter des résultats. Et si pour atteindre ces résultats, des expatriés sont nécessaires, eh bien soit, » explique Filip Lammens de VIA Don Bosca. L'OSC a travaillé pendant 48 ans sans expatriés jusqu'à ce qu'en 2017, elle reprenne un projet d'une autre OSC et n'avait donc pas encore un solide réseau local. « Pour mener à bien le projet, un expatrié était nécessaire. Pour mieux soutenir les partenaires locaux, nous envisageons maintenant aussi d'avoir un expatrié à Haïti. »

### JOIN FOR WATER: VERS UNE POLITIQUE DE DIVERSITÉ PLUS LARGE

« Nous travaillons encore avec des expatriés, » explique Marleen Vos de Join For Water. « Aujourd'hui, nous sommes encore une OSC classique avec un effectif composé de blancs issus de la classe moyenne et deux expatriés par pays. Mais Join For Water souhaite maintenant délaissier délibérément ces pratiques, en adoptant une politique du personnel plus diversifiée. Cela doit encore se mettre en place, mais les premières mesures ont été prises. »



## LA PREMIÈRE AIDE LORS DU CHANGEMENT : DOSEZ DEMANDER À DES PERSONNES EXTÉRIEURES

Cela demande une réflexion approfondie et un profond changement de mentalité du personnel et de la base pour repenser votre organisation à plus long terme. Cela peut aider, pour des processus de changement importants de ce genre, de recourir à une aide externe. Nous vous donnons ci-dessous un éventail d'options, il s'agit d'organisations qui s'occupent de problèmes sociaux, qui accompagnent des processus de changement complexes et qui aident des organisations dans la recherche d'une nouvelle identité avec, entre parenthèses, les organisations qui pour (certaines parties de) leur parcours ont fait appel à ces organisations :

- 🔗 Levuur (Rikolto, VIA Don Bosco)
- 🔗 ODS (KIYO)
- 🔗 HIVA – KULeuven (WSM)
- 🔗 Context (évaluateur externe de WSM-projet OKRA-Bangladesh)
- 🔗 Hoet & Hoet (WSM)
- 🔗 Peel the Onion (WSM)



### JAN WYCKAERT (RIKOLTO) À PROPOS DE LEVUUR

« Comment pouvons-nous rester pertinents dans un monde qui change ? C'était l'enjeu de notre processus de changement. Tout le monde est impliqué, car il s'agit ici de l'abandon du pouvoir. C'est la raison pour laquelle nous avons eu recours à l'accompagnement méthodologique de Levuur pendant deux ans. Le moment décisif a été lorsque notre groupe très diversifié de collègues est parvenu ensemble à se faire une idée de ce qu'était notre "why" : pourquoi souhaitons-nous changer ? Et trouver une réponse à la question de votre propre pertinence vous dynamise. »



### ANNELIES DE GENDT (WSM) SUR HIVA, CONTEXT, PEEL THE ONION ET HOET & HOET

« L'HIVA nous a aidés à réfléchir à notre "théorie du changement". Nous nous comportons comme une ONG de campagne, alors qu'en fait nous sommes une organisation de deuxième ligne. L'HIVA nous a aidés à identifier nos groupes cibles, à réfléchir à l'impact et à systématiser notre planification, notre suivi et notre évaluation. En 2016, nous avons alors demandé à Context d'évaluer le projet avec OKRA et GK. Nous avons le sentiment d'avoir su semer les graines d'une nouvelle manière de travailler. De dire ce que le Sud fait, nous avons évolué au stade d'énoncer les problèmes dans un contexte mondial. Et l'évaluation a confirmé notre impression. Et finalement, Peel the Onion et Hoet & Hoet nous ont aidés pour tout ce qui touche à notre nouvelle image et la formulation de notre "why". »

## LE CHANGEMENT DE NOM : UNE ARME À DOUBLE TRANCHANT

Pour faire clairement comprendre qu'une OSC rompt avec son passé, qu'elle souhaite changer sa relation au monde et à ses partenaires, un changement de nom peut être un moyen pratique d'incarner ce nouveau départ. Même si cela comporte aussi des inconvénients, que les organisations ont tout intérêt à anticiper à l'avance. Il n'y a pas que le grand public que vous devrez faire adhérer à un changement de nom, vous devrez aussi convaincre votre propre base.



**JAN WYCKAERT RIKOLTO**

« Ça a été une bonne chose ; ça nous a permis de montrer la césure avec le passé. Cela faisait déjà un bon moment qu'on voulait se débarrasser du nom Vredeseilanden. Le changement de nom a pu compter sur l'approbation dans les autres régions. Cela leur a montré qu'on était sérieux en parlant de changement organisationnel. Dans d'autres régions, on travaille surtout en business to business, le nouveau nom a vite été digéré. En Belgique, on travaille beaucoup plus pour le grand public, et on s'occupe aussi de la collecte de fonds. Vredeseilanden est ici une marque forte. De budget pour un battage publicitaire, nous n'en avons pas. Cela nous a coûté de l'argent, surtout l'année qui a suivi le changement de nom. C'est pourquoi dans nos campagnes grand public, nous faisons encore le lien entre Rikolto et Vredeseilanden. Mais nous voulons toutefois progressivement arrêter ça. »

# LE DÉCLOISONNEMENT DU DISCOURS

Les mots que nous utilisons tous les jours sont moins neutres que nous le pensons. Ils reflètent notre vision du monde ainsi que nos angles morts. Grâce au langage, nous pouvons perpétuer des rapports de forces existants, ou justement les remettre en question et envoyer un message à nos partenaires ainsi qu'à notre base.

Il en va de même pour la représentation. Les OSC sont bien souvent encore porteuses d'un langage visuel qui s'inspire des stéréotypes de l'époque coloniale : les pays partenaires et leurs habitants présentés comme des victimes dans le besoin qui attendent les mains ouvertes les connaissances et les ressources de l'Occidental pour soigner leur pays "malade".

Un décloisonnement ne peut donc pas se faire sans aussi jeter par-dessus bord ce discours condescendant et ce langage visuel dépassé. Le nouveau langage ne doit cependant pas devenir un simple habillage de fenêtre. Un changement de discours doit impérativement s'accompagner d'un changement des mentalités, de la manière de travailler, de la stratégie et des structures.

## NE DITES PAS ...

*Cette liste de mots n'est pas à prendre ou à laisser. Imposer aux gens le langage qu'ils doivent utiliser ne marche pas. Il s'agit d'ailleurs d'un premier entraînement pour les membres du chantier "Décloisonnement Nord-Sud". Son intérêt réside dans la discussion qu'une telle liste suscite à propos des mots qui sont utilisés et pourquoi. Une discussion qu'au cours des prochains mois nous poursuivrons avec les trois chantiers ensemble – Décloisonnement Nord-Sud, Décolonisation et Partenariats égaux.*

**Coopération au développement :** comme le nom l'indique, c'est de l'aide pour "développer" d'autres pays. D'emblée, cela signifie que nous, qui donnons de l'argent et mettons en place des programmes, sommes les pays "développés", que nous avons une certaine supériorité sur les gens des pays partenaires qui doivent être aidés à entrer dans le 21<sup>ème</sup> siècle. Un écho de la rhétorique de civilisation de l'époque coloniale.

**Développement :** même problème. Ce mot est par ailleurs surtout identifié à la croissance dans le livre de recettes néolibérales. De plus en plus, ce modèle conduit à une inégalité croissante à tous les niveaux et compromet la survie même de la planète.

**Autres termes possibles :** solidarité internationale, coopération internationale, engagement (mondial), développement durable, responsabilité partagée des défis mondiaux, (in)équité mondiale

À quoi on pourrait ajouter : **pays en développement** ou **pays du Sud**

**Autres termes possibles :** *ailleurs dans le monde, les pays partenaires ou simplement les pays ou régions spécifiques dont vous parlez*

**Nord-Sud :** la division du monde en “Nord” et “Sud” est une construction basée sur la projection Mercator du monde, une manifestation de l’impérialisme européen. Du fait de la mondialisation, nous voyons partout les mêmes défis. On ne peut pas définir la pauvreté et l’inégalité en parlant du “Nord riche” versus le “Sud pauvre”. Des inégalités criantes, il y en a partout et elles s’expliquent par les rapports de forces déséquilibrés et la mauvaise administration grâce à laquelle ce “Nord riche” justement est devenu riche. En continuant de parler de Nord et de Sud, nous perpétons l’histoire classique de l’aide et nous fermons les yeux sur les causes profondes de ces inégalités et le changement de système qui est nécessaire pour les combattre.

**Autres termes possibles :** *mondial, partout dans le monde, “les riches” (haves) et “les pauvres” (have nots), les gagnants et les perdants de la mondialisation, les pays appauvris et les pays enrichis, les pays à revenu faible, moyen et élevé*

À quoi on pourrait ajouter :

**Le Nord :** *généralement, nous parlons juste de la Belgique. Autant dire alors : la Belgique (ou les pays européens)*

**L’intervention du Nord :** *l’intervention en Belgique, l’action politique*

**Le service du Nord :** *le service Belgique, le service responsable de l’élaboration des politiques*

**L’intervention du Sud :** *l’intervention dans les pays partenaires, l’intervention internationale*

**Le service du Sud :** *le service Continents, le service Programmes & partenariats, le service International*

**Le renforcement des capacités / capacity building :** encore le genre de mot en apparence neutre qui est remis en question en raison de la suggestion d’un transfert à sens unique des connaissances, comme si seuls les partenaires peuvent apprendre de nous, mais que l’inverse est impossible ou n’est pas nécessaire.

**Autres termes possibles :** *mutual capacity development (ou renforcement mutuel des capacités), apprentissage mutuel*



### ESTHER PHILIPPEN UCOS

« Nous travaillons en interne sur le langage : quels mots utilisons-nous, quelle interprétation se cache derrière cela ? Nous avons établi une liste de mots alternatifs qui évite les dichotomies et les rapports de forces qui s’y rattachent. Une liste qui a fait l’objet de débats intenses. Nous voulons nous-mêmes montrer l’exemple et faire en sorte que de bonnes alternatives soient ancrées dans les organisations. Même si ces termes peuvent aussi prêter à confusion tant que les choses n’auront pas été clarifiées concernant ce qu’ils signifient exactement et s’ils reflètent bien, pour tout le monde, ce dont il s’agit. »

# LE DÉCLOISONNEMENT : DES OPPORTUNITÉS À SAISIR

- Grâce à des **partenariats** avec des organisations de la société civile, pouvoirs publics, universités, entreprises et autres acteurs en Belgique, dans le cadre desquels les OSC jouent de leur expérience internationale et de leur réseau mondial comme d'un atout, elles peuvent peser davantage sur la politique, en faveur de leurs thèmes mais aussi en faveur d'autres domaines politiques qui affectent la solidarité internationale (la policy coherence for development ou cohérence des politiques pour le développement).
- **Des formes de financement alternatives et innovantes**, aussi bien des autorités (internationales) que du secteur privé, pour des coopérations décroisonnées. Une organisation en réseau augmente ses chances de décrocher de nouveaux fonds, par exemple de l'UE ou de la Banque mondiale, pas seulement via la branche belge, mais aussi directement via les pays partenaires.
- **Travailler de façon plus politisée.** L'action politique consiste avant tout à garder un œil sur la situation dans son ensemble et à plaider pour un changement de système. En Belgique aussi, les OSC peuvent, en offrant une vision internationale, encourager les organisations à inscrire leur pensée et leur action dans une perspective internationale et à assumer un rôle politique : mettre un problème social à l'ordre du jour, proposer des alternatives, faire valoir des droits – et cela partout. En faisant la promotion d'une alimentation durable dans la cantine de la VRT, on ne s'occupe pas juste de la santé, mais aussi du changement climatique et du travail décent dans le monde.
- **Renforcer l'expertise.** Une organisation décroisonnée permet d'accroître les échanges et l'apprentissage mutuel entre tous les programmes.
- **Accroître l'impact** en travaillant en réseau multi-acteurs. En reliant les connaissances de plateformes regroupant plusieurs parties prenantes et en les offrant sur des grandes plateformes internationales, même une petite ONG peut avoir un grand impact.



## LES DÉFI

## TROIS ÉLÉPHANTS DANS LA PIÈCE

## 1. LE FINANCEMENT

Les efforts pour décroisonner les programmes des OSC se heurtent à un seul obstacle potentiel : la manière dont les OSC obtiennent actuellement des fonds de la coopération belge au développement. À quelles conditions un programme décroisonné doit-il encore répondre pour **être admissible à un financement de la DGD** ? Comment la DGD comprend-elle cette mise en œuvre du programme en Belgique ?

Que se passe-t-il si, dans son programme, une OSC remplace **l'orientation axée sur les pays** par une orientation thématique dans le cadre de laquelle les liens entre les différents pays occupent une place centrale ? La DGD est elle-même organisée en interne selon des lignes géographiques. Cette orientation géographique, nous la retrouvons dans de nombreux règlements et cadres internationaux, qui ainsi nuisent au décroisonnement plutôt que d'aider.

Que se passe-t-il si une ONG se met à fonctionner comme une organisation en réseau (décentralisée) ? Dans le cadre du financement actuel, des fonds destinés aux partenaires ne peuvent pas directement être versés, **la ligne de trésorerie passe via l'OSC belge**. Peu importe vos efforts pour construire une relation égalitaire avec des partenaires dans d'autres pays, cette façon de financer maintient le rapport (de forces) déséquilibré. Pourquoi pas un financement direct des organisations partenaires ? Les gestionnaires de programmes à Bruxelles entraînent des frais de personnel élevés. Pouvons-nous encore justifier pourquoi cet intermédiaire est nécessaire ?

D'autres organisations de la société civile vont peut-être nous voir comme un **concurrent dans la lutte pour l'obtention des maigres ressources**. Si nous sommes nous-mêmes actifs en tant qu'acteur en Belgique, allons-nous nous retrouver dans le goulot financier des acteurs de la société civile ici ? Et ce que nous faisons, est-ce encore de la coopération au développement ?

**ANNELIES DE GENDT WSM**

« C'est vous qui déterminez votre chemin, pas la DGD »

Les OSC doivent tracer leur propre chemin, sur base de leur mission et de leur vision, et essayer de le vendre à l'autorité, et non l'inverse, estime Annelies De Gendt de WSM. « Cette réticence, on la voit maintenant. "Euh, devrions-nous vraiment le faire ? La DGD va-t-elle l'approuver ?" Nous allons discuter avec la DGD et nous verrons bien où cela nous mène. »

## 2. LE SUIVI & L'ÉVALUATION

Les directives de la DGD pour le suivi et l'évaluation ne sont pas adaptées à une façon décroisonnée de travailler. Il n'est pas non plus évident de démontrer les résultats de cette approche. De nouveaux indicateurs sont-ils nécessaires pour mesurer et mettre en évidence le renforcement mutuel des capacités ? Comment la DGD peut-elle adapter ses exigences en matière de S&E à des organisations décroisonnées ? En tant que OSC, vous pouvez aussi engager le dialogue avec l'autorité subsidiaire.

## 3. UN CHANGEMENT D'ÉTAT D'ESPRIT

Pas de décroisonnement sans un changement mental. Tous les employés et bénévoles doivent suivre. Cela demande une réflexion approfondie axée sur le long terme dans le cadre de laquelle vous vous remettez vous-même en question. Ne reculez par ailleurs pas devant les voix qui s'élèvent pour critiquer. Menez cette réflexion dès le début avec les partenaires. Car une transformation mentale les attend eux aussi, du bénéficiaire à l'allié.

### LA COLLECTE DE FONDS : LE TEMPS EST VENU DE RACONTER UNE NOUVELLE HISTOIRE

*La collecte de fonds a souvent encore besoin de l'histoire classique de la "bonne cause", avec des enfants qui adressent à la caméra un regard triste à fendre le cœur. Une nouvelle histoire, avec un nouveau langage visuel, offre toutefois des opportunités de collecte de fonds. Elle vous permet d'attirer des entreprises et des gens qui ne se sentent pas interpellés par l'histoire de la coopération au développement mais qui souhaitent toutefois coopérer sur des défis mondiaux. Cette nouvelle histoire, comment allez-vous la vendre ? Ce nouveau public, jeune et diversifié, comment allez-vous l'atteindre – en tant que bénévole et en tant que donateur ?*

### LES PAYS PARTENAIRES : ILS VONT DEVOIR METTRE LEURS CULOTTES

*Le programme Food Smart Cities en Belgique fait partie du programme international et de la stratégie internationale de Rikolto. « Lors des dialogues politiques avec la DGD, nous aimerions approfondir ce point et nous demandons aussi un feed-back sur cette approche. Le programme belge s'inscrit dans le cadre de l'Éducation à la citoyenneté mondiale, mais en réalité, cela va plus loin que ça. Nous travaillons par exemple sur les obstacles qui font que les gens qui sont favorables au commerce équitable ou au bio, n'adaptent pourtant pas leur comportement d'achat, » explique Jan Wyckaert de Rikolto. « Nous trouvons qu'il est important de diversifier nos sources de revenus. En Belgique, nous travaillons avec un financement de base de la DGD, mais nous avons aussi recours au financement de projets de Vlaanderen Circulair ou par les pouvoirs publics locaux. Les bureaux régionaux aussi suivent la même stratégie. En décentralisant, ils ont la possibilité de mobiliser eux-mêmes des fonds auprès de la Banque mondiale, de l'UE ou des fondations comme la Fondation Bill & Melinda Gates. »*

# CHECKLIST POUR UNE ORGANISATION DÉCLOISONNÉE

## COMMENCEZ PAR LES QUESTIONS DE BASE.

qui êtes-vous, que cherchez-vous à atteindre, pourquoi et quelle est la meilleure façon d'y arriver ? Chaque processus de décroisonnement sera différent, dépendant de la culture, de l'histoire, de l'identité, des objectifs et de la taille de votre organisation. Ne perdez pas de vue ces questions de base au cours du processus. Vous ne décroisonnez pas pour le principe de décroisonner, vous le faites parce qu'ainsi, vous pourrez réaliser votre mission.

## LIBÉREZ SUFFISAMMENT DE TEMPS ET DE RESSOURCES.

Décloisonner n'est pas quelque chose que vous faites comme ça vite vite, en plus de tout le reste. Sinon, cela risque d'être pris trop à la légère, ou vous ne ferez rien de plus que mettre du vieux vin dans de nouvelles bouteilles. Commencez là où il y a de l'énergie positive, avec des gens qui veulent aller de l'avant. Faites de la place pour les collaborateurs prêts à soutenir et mettre en œuvre le processus et donnez de la latitude pour expérimenter.

## COMMENCEZ PAR LE DÉBUT, OU JUSTEMENT PAS.

Si ce décroisonnement, vous l'ancrez dans la vision de votre organisation, vous avez alors un levier pour instaurer un changement dans la pratique. Mais l'inverse est aussi possible : vous pouvez commencer avec des projets pilotes concrets, en tirer des leçons, et seulement après bâtir votre vision et votre mission. Ne déterminez pas seulement où vous voulez aller, mais aussi les étapes intermédiaires pour y parvenir.

## COMMENCEZ PETIT ET GRAND À LA FOIS.

Commencez par un seul point concret et essayez d'en faire un succès. Les petites expériences de succès encouragent. Mais travaillez aussi à l'intégrer dans votre vision pour éviter d'affaiblir la dynamique ainsi créée.

## MAINTENEZ L'ÉQUILIBRE ENTRE L'HISTOIRE LOCALE ET L'HISTOIRE MONDIALE.

Les organisations aiment parler de ce qu'elles font ici, mais le lien international ne doit pas être perdu.

## SOYEZ ATTENTIF AU LANGAGE ET À LA REPRÉSENTATION.

Cela va aussi vous permettre de penser autrement et remettre en question des modèles de pensée enracinés. Ne vous arrêtez toutefois pas là.

## COMMENT DÉCLOISONNEZ-VOUS VOTRE PROGRAMME ?

- **Sur quoi l'accent est-il mis ?** Est-ce sur un ou plusieurs pays ? Pouvez-vous transformer cette orientation axée sur les pays en une orientation thématique ? Pouvez-vous, en partant de la vision et de la mission de votre organisation, faire une analyse mondiale du problème qui lie plusieurs pays d'intervention ? Les droits humains (DUDH), les ODD ou autres cadres internationaux peuvent servir de cadre général.
- **Votre organisation a-t-elle des connexions avec des organisations en Belgique qui travaillent sur le même thème ?** Pouvez-vous vous associer avec elles afin de les aider à faire le lien avec la dimension internationale ? Cherchez une coopération qui soit gagnant-gagnant et apporte une complémentarité, le but n'est pas de mettre des collègues belges au chômage.
- **Qui sont les parties prenantes dans le programme ?** Qui sont les groupes cibles ? De quelle manière sont-ils impliqués dans l'élaboration des interventions ?

## COMMENT DÉCLOISONNEZ-VOUS VOTRE INTERVENTION INTERNE ?

- **Votre organisation a-t-elle un service du Nord et un service du Sud distincts ?** Un service Belgique et un service Continents ? Organisez-vous des échanges entre les collaborateurs des programmes en Belgique et ceux des pays partenaires ?
- **Avez-vous encore recours à des expatriés ?** Pouvez-vous justifier pourquoi il faut que ce soit un Belge ? Osez examiner le rôle des expatriés dans votre organisation. Jouent-ils un rôle indispensable de liaison ou sont-ils un vestige un peu gênant d'une époque révolue ? Discutez-en en interne, ainsi qu'avec les pays partenaires.
- **Discutez-vous aussi du décroisement avec les pays partenaires ?** Vous devez repenser votre rôle, d'autorité qui contrôle à facilitateur. Mais une transformation mentale attend aussi les partenaires, du bénéficiaire à l'allié.
- **Quelles personnes extérieures peuvent vous aider à démarrer ?** Un regard extérieur peut vous aider à avancer en vous tendant un miroir.

## COMMENT DÉCLOISONNEZ-VOUS VOTRE LANGAGE (VISUEL) ?

- **À quoi ressemblent les campagnes de votre organisation ?** Comment les images sont-elles choisies ? Demande-t-on l'avis des pays partenaires ? Dans quelle mesure y a-t-il une prise de conscience de l'impact d'un discours particulier ?
- **Existe-t-il des bonnes pratiques internes pour le discours et le langage visuel ?** Dispose-t-on d'une liste de mots reprenant les choses à faire et à éviter en ce qui concerne le langage, et proposant d'autres termes possibles





**Ngo-federatie vzw**

Vlaamse federatie van ngo's voor  
ontwikkelingssamenwerking  
Vlasfabriekstraat 11, 1060 Brussel  
[info@ngo-federatie.be](mailto:info@ngo-federatie.be)  
+32 (0)2 536 19 26