

**PROGRAMME
HUMANITAIRE &
DÉVELOPPEMENT**

COLLABORATION DISRUPTIVE DANS L'HUMANITAIRE

Peut-on prévoir les transformations profondes
de l'action sociale et humanitaire ?

PAR

OLIVIER LEBEL

Fondateur d'Empor SRL et de Proximus,
Ancien directeur général de Médecins du monde
& de la croix rouge française

JUIN 2017

OBSERVATOIRE DES QUESTIONS HUMANITAIRES





LA FIN DE L'HUMANITAIRE ?

Limites de l'action humanitaire

De nombreux auteurs ont souligné le fait que l'action humanitaire, née dans les années 1970 et 80 avec le mouvement sans frontériste, avait maintenant atteint ses limites ; sans parler des mouvements "dunantistes" qui ont donné lieu soit au Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, soit aux énormes soit-disantes¹ "ONG", telles que Care, Oxfam ou Save the Children (voir par exemple Ryfman² or Mattei³).

Les critiques vont de la dépendance aux subventions et aux politiques publiques (Brauman⁴), au changement profond de la situation internationale (Kent & al.⁵) ; en passant par les risques majeurs (Donini, Maxwell⁶) ; la fragmentation ; la volatilité ou le coût d'obtention des financements (Picciotto⁷) ; l'inconstance ou le manque de mesure d'impact (Riddell⁸) ; la nécessité de travailler avec les entreprises (Daccord⁹) ou les forces armées (Kent *ibid.*) ; le non-respect des conventions internationales (Pilar¹⁰) ; la taille ou la concurrence excessives (Weiss¹¹) ; l'inadéquation de la gouvernance (Lebel¹²) ; ou, plus largement, l'incapacité d'adaptation, les organisations étant alors comparées aux dinosaures (Kayser, Budinich¹³).

En réponse aux critiques, les agences internationales ont développé tout un système de *reporting*, de normes et de critères. Pourtant, au lieu d'améliorer la situation, certains auteurs expliquent que ces « *compliance criteria* » tuent l'innovation et le leadership (Buchanan-Smith, Scriven¹⁴)

Globalement, alors que l'action humanitaire est ordinairement considérée comme indispensable pour sauver des vies, la manière dont elle est menée donne lieu à un large débat. Les auteurs

¹ Le « soi-disant » pointe ici le montant colossal des subventions publiques reçu par ces organisations, ce qui questionne leur indépendance.

² RYFMAN Philippe, *Une histoire de l'humanitaire*, 2016 (2^e éd.), La Découverte, 128 p.

³ MATTEI Jean-François, *L'humanitaire à l'épreuve de l'éthique*, 2014, Les liens qui libèrent

⁴ BRAUMAN Rony, NEUMAN Michaël, *MSF and the aid system: choosing not to choose*, 2014, CRASH/MSF

⁵ KENT Randolph, ARMSTRONG Justin, OBRECHT Alice, *The future of Non-Governmental Organisation in the humanitarian Sector*, Global transformations and their consequences Humanitarian Futures Programme, King's College London, 2013.

⁶ DONINI Antonio, MAXWELL Daniel, "From face-to-face to face-to-screen: remote management, effectiveness and accountability of humanitarian action in insecure environments", *International Review of the Red Cross* (2013), 95 (890), 383-413.

⁷ PICCIOTTO Robert, "Aid pessimism, myths and reality", November 18 2009, published on opendemocracy.net

⁸ RIDDELL Roger C., *Does Foreign Aid Really Work? Keynote address to the Australasian Aid and International Development Workshop*, Canberra 13th February 2014

⁹ DACCORD Yves, "From coordination to collaboration: the future of humanitarian action?", January 26 2015, ICRC Blog

¹⁰ von PILAR Ulrike, "Humanitarian Space Under Siege", *Background paper prepared for the symposium "Europe and Humanitarian Aid, What future? Learning from Crisis"*, Bad Neuenahr, 22 and 23 April 1999

¹¹ WEISS Thomas, *Humanitarian Business*, 2013, Polity Press, 249 p.

¹² LEBEL Olivier, *Governing NGOs associating stakeholders*, 2008, published on govngo.org.

¹³ KAYSER Olivier, BUDINICH Maria Valeria, *Scaling up business solutions to social problems, practical guide for social and corporate entrepreneurs*, 2014, Palgrave MacMillan, 225 p.

¹⁴ BUCHANAN-SMITH Margie, SCRIVEN Kim, *Leadership in Action: Leading effectively in humanitarian operations*, 2011, ALNAP study, 78 p.

appellent à un changement profond dans les comportements humanitaires (Mattei¹⁵ ou Kent & al.¹⁶ pour une revue des critiques, ainsi que pour des recommandations de changements). Le présent article présente une nouvelle méthode disruptive.

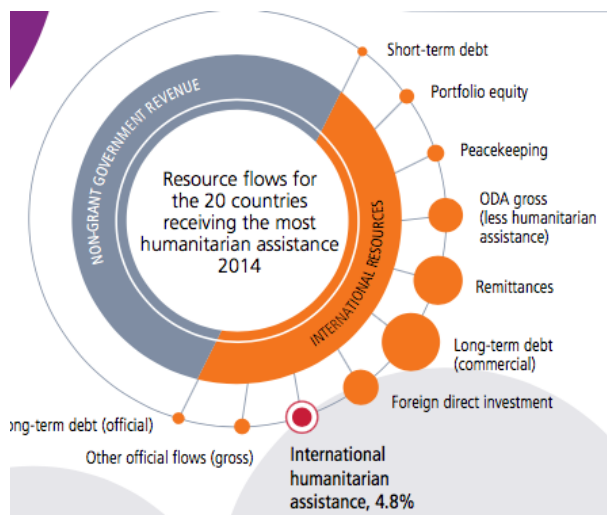
Humanitaire et développement

Alors que les approches traditionnelles opposent l'action humanitaire de court-terme en réponse à une situation de crise ou d'urgence, à l'aide au développement de long-terme - dont le but est de créer les conditions pour qu'un peuple puisse prendre en mains son avenir -, la plupart des auteurs récents se positionnent en faveur d'un continuum entre les deux approches (Riddell *ibid.*), continuum Urgence-Réhabilitation-Développement (URD).



THE IRRAWADDY | Wednesday, January 16, 2008

Pour les « court-termistes », l'action long-terme est une forme de colonialisme (Brauman¹⁷), ou, plus simplement, est structurellement différente et donc devrait être traitée séparément. Pour les partisans de l'approche mixte (Mattei *ibid.*), le court-terme pris isolément revient à donner un poisson sans apprendre à pêcher. Le mot clé est ici « *empowerment* », au sens de mettre en capacité les populations locales de prendre en mains leur avenir, et donc réduisant ou supprimant les futurs besoins d'aide. Dans le présent article, les deux approches ne sont pas séparées et l'humanitaire et le développement sont bien vus comme un continuum URD.



Inefficacité de l'aide internationale

« Nous avons souvent une si mauvaise compréhension de leurs besoins, et de l'organisation de leur société, que nos efforts maladroits pour les aider suivants nos idées font plus de mal que de bien. [...] Et quand nous échouons, nous insistons, parce que nos intérêts sont en jeu – c'est notre industrie d'aide largement constituée par nos professionnels de

l'aide, et qui génère de l'influence et des votes pour nos politiciens – et parce que, au final, nous nous devons de faire quelque chose » (Angus Deaton, *La Grande Evasion*)

¹⁵ MATTEI Jean-François, « Renouveler la pensée humanitaire par une approche éthique », in *Revue Internationale Stratégique* (2015), 98, 129-137.

¹⁶ KENT Randolph, BENNETT Christina, DONINI Antonio, MAXWELL Daniel, *Planning From the Future, Is the Humanitarian System Fit for Purpose ?*, 2016, Planning from the Future final report, 73 p.

¹⁷ BRAUMAN Rony, « Mission civilisatrice, ingérence humanitaire », in *Le Monde Diplomatique*, Septembre 2005

Le rapport 2016 Global Humanitarian Assistance mentionne un total de 28 milliards de dollars d'assistance humanitaire en 2015. Bien que cela puisse sembler un montant énorme, (en croissance de 40% en trois ans), ce n'est qu'une petite part des fonds reçus par les pays qui reçoivent la plus grande part de l'aide humanitaire (4,8% pour les 20 premiers pays, voir figure), un tiers de l'ODA – Official Development Assistance (12% des flux internationaux). Et seulement 0,4% de ces flux vont directement aux ONG locales ou nationales !

1 dollar sur 250 ! Voilà la part qui va directement aux ONG locales...

Pourquoi aurions-nous besoin de toute cette « usine à gaz » (en exagérant¹⁸ un peu : des pays vers les financeurs internationaux, vers les fonds mutualisés, vers les ONG internationales, vers les ONG spécialisées, vers les ONG locales, vers les acteurs locaux et finalement, vers les bénéficiaires) ? Serait-il plus efficace d'être regroupés dans des actions multilatérales, comme le prétendent certains pays, notamment la France¹⁹ ? La création de fonds spécialisés permettrait-elle le transfert vers des acteurs plus proches du terrain et donc mieux à même de comprendre les besoins locaux, comme l'écrivent parfois certains financeurs ? Serait-ce, comme on l'entend parfois chez certaines ONG du IASC, que les ONG locales ne seraient pas en mesure de rendre des comptes correctement (voir, qu'elles ne seraient « pas fiables » – comprenez corrompues) ? Ou serait-ce, comme l'écrit Angus Deaton, que le système se défend lui-même, justifiant son existence par la production de rapports²⁰ ?

Plus violemment, quelques auteurs (Moyo²¹, Deaton²²) dénoncent l'effet corrompteur de l'aide internationale, qui déverse des sommes gigantesques sur des gouvernements locaux en les soutenant même lorsqu'ils sont très largement impopulaires, voire poursuivant leurs intérêts propres plutôt que les intérêts de leur peuple. Ces auteurs demandent l'arrêt de l'aide internationale. Toutefois, leur approche, basée sur plusieurs pays africains, n'est pas nécessairement exacte partout et n'a pas été démontrée en Asie.

CHANGEMENTS SOCIÉTAUX

« La Troisième Révolution Industrielle est la dernière étape de la grande saga industrielle, et la première étape de la grande saga collaborative, rassemblées. [...] Là où l'ère industrielle a mis en avant les valeurs de discipline et de travail, la hiérarchie descendante et l'importance du capital financier, de l'action commerciale et des relations privées, l'ère collaborative parle de la créativité, de l'interactivité pair à pair, du capital social, de la participation à des communs

¹⁸ À peine, dans la mesure où chacun des niveaux mentionnés existe, même s'il est heureusement rare que tous interviennent simultanément

¹⁹ « L'aide multilatérale de la France », on French Ministry of Foreign Affairs website

²⁰ Les ONGs font l'objet de dizaines d'audits par an, là où la plupart des entreprises n'en ont qu'un par an. Une grande part de l'organisation tourne autour de la production de rapports. Dans quel but ?

²¹ MOYO Dambisa, *Dead Aid, Why aid is not working and how there is a better way for Africa*, 2009, Farrar, Straus and Giroux, 209 p.

²² DEATON Angus, *The Great Escape: Health, Wealth, and the Origins of Inequality*, 2013, Princeton University Press, 369 p.

ouverts, et de l'accès aux réseaux mondiaux.» (Jeremy Rifkin, *La Troisième Révolution Industrielle*²³).

Génération Y et Z

La tendance majoritaire de ceux qu'on appelle la génération Y (les 25-35 ans)²⁴ - parfois aussi appelés *Millennials*, nés avec l'internet -, est de travailler d'une manière très différente des générations précédentes. Leur relation à l'autorité et leurs attentes sont différentes. Ils attachent une plus grande valeur au respect qu'à l'argent et à l'intérêt général plutôt qu'à la croissance. Ils aiment travailler pour plus d'un employeur ou projet simultanément et préfèrent souvent des contrats de courte durée à l'emploi à vie. Les *Millennials* mettent en avant le sens du travail, les lieux créatifs et ont un sens social développé (Huyler & al.²⁵). La génération suivante, parfois appelée Z, amplifiera ce mouvement.

Une vague de fond, pas juste une tendance

Ce n'est pas juste une mode ou une nouvelle tendance. Elle ne faiblira pas, elle ne passera pas et elle transformera nos sociétés. Dans nos « sociétés liquides » (Bauman²⁶), retranchées dans leur individualisme, elle constitue une réponse naturelle. Elle n'est pas limitée au monde occidental puisque le même phénomène existe en Asie²⁷ ou en Afrique.

Nous avons donc le choix soit d'accompagner cette vague et de nous y adapter, soit d'être écrasés.

De nouvelles communautés

La révolution numérique, ainsi que le phénomène migratoire et la croissance colossale des mégapoles, transforment profondément la notion de communauté. Alors que les villages ou les tribus correspondent toujours à l'idée traditionnelle de communauté, de nouvelles communautés apparaissent, qu'elles soient liées au voisinage ou sur le net²⁸. De nouvelles applications apparaissent, développées localement pour les locaux et créant de nouvelles communautés. Par exemple, Agro-Hub est une application développée à Buea, cœur de la « *Silicon Mountain* » camerounaise, qui crée une communauté en ligne entre les fermiers locaux, les transformateurs alimentaires et les exportateurs.

La montée de la société civile

²³ RIFKIN Jeremy, *The third industrial revolution: how lateral power is transforming energy, the economy, and the world*, 2011, Palgrave MacMillan, 303 p.

²⁴ On dit que le nom de Y vient de la forme des écouteurs qu'ils portent à longueur de journée.... Voir « Wikipedia Millennials »

²⁵ HUYLER, Debaro; PIERRE, Yselande; DING, Wei; NORELUS, Adly. "Millennials in the Workplace: Positioning Companies for Future Success", on digitalcommons.fiu.edu

²⁶ BAUMAN Zygmunt, *Liquid Times: living in an age of uncertainty*, 2000, Polity Press, 123 p.

²⁷ Dans certains cas le phénomène est même plus important, comme au Japon ; dans d'autres il peut être différent, mais aussi important, comme en Chine, où la politique de l'enfant unique a créé une génération particulière.

²⁸ Avec 350 millions de personnes connectées à l'internet (28%), 500 millions de téléphones portables et 150 millions d'utilisateurs Facebook (davantage qu'au Brésil ou en Indonésie, les ¾ de l'Inde), l'Afrique est aujourd'hui directement concernée par les communautés en ligne.

La société civile est maintenant une évidence dans la plupart des pays (bien qu'interdite dans certains). Ce phénomène (voir Eberly²⁹, quoique américano-centré) est souvent présenté comme la conséquence de la fin de la guerre froide. La société civile, composée de mouvements divers, est active partout. Elle agit comme un rhizome (selon le concept de Deleuze et Guattari³⁰) qui « ne cesserait de connecter des chaînons sémiotiques, des organisations de pouvoir, des occurrences renvoyant aux arts, aux sciences, aux luttes sociales ». Dans un rhizome, n'importe quel point peut être connecté à n'importe quel autre ; « le rhizome n'a pas de commencement ni de fin, mais toujours un milieu, par lequel il pousse et déborde » ; le rhizome n'a pas de centre, et sa multiplicité ne peut être réduite à un système unique ; il peut être rompu, mais il repart de sa fracture ; enfin, il ne peut être reproduit à l'identique.

LA CLÉ C'EST LA COLLABORATION

Les approches collaboratives

La « vague », selon Rifkin, est collaborative (horizontale, réciproque, partageant le savoir et les ressources, ainsi que les biens communs). Voici quelques exemples d'approches collaboratives :

- des habitants de Boston utilisent une plateforme internet pour informer les services de la ville de la dégradation des chaussées, réduisant en conséquence les besoins en équipes de surveillance et permettant des interventions plus rapides ;
- des personnes âgées aident des jeunes dans leurs projets (que ce soit du bricolage, un *business plan* ou autre), mis en relation par une plateforme internet (le même exemple pourrait être donné par la plateforme Singa – voir plus bas – qui met en lien des citoyens locaux avec des migrants) ;
- le partage de connaissance, comme dans *Wikipedia*, ou même dans un campus universitaire, mais aussi la diffusion horizontale de connaissances, sans intervention externe ;
- les techniques de financement participatif, travailler ensemble pour financer un nouveau projet, qu'il soit culturel, social, économique ou autre ;
- le partage de moyens de production, comme dans les *fablabs* ou les coopératives ;
- ...

La liste ne saurait être exhaustive, puisque les approches collaboratives sont aussi vieilles que l'humanité. La révolution numérique et les changements culturels ont catalysé (ou réveillé) cette tendance profonde de l'humanité, créant ce que Rifkin appelle « la Troisième Révolution Industrielle » (ibid.).

²⁹ EBERLY Don, *The Rise of Global Civil Society, Building Communities and Nations from the Bottom Up*, 2008, Encounter Books, 335 p.

³⁰ DELEUZE Gilles, GUATTARI Félix, *Capitalisme et schizophrénie t.2, Mille plateaux*, 1980, Editions de Minuit, pp.9-37

On parle maintenant couramment d'économie collaborative ou d'économie du partage, parfois présentée à tort comme « ubérisation » (en effet, pour beaucoup de spécialistes de l'économie collaborative, Uber n'en fait pas partie (Bauwens³¹ ou Godelnik³²)) ; bien que notre approche ici soit plutôt restrictive et non orientée vers la dynamique économique.

Économie collaborative

Une des caractéristiques principales de l'économie collaborative est l'absence de centre de production ou de décision. L'usage de « communs » et des ressources gérées par des communautés entraîne des processus « désintermédiés » (sans intermédiaires), rendus possibles par l'internet et les réseaux sociaux.

Selon ouishare, (<http://ouishare.net>) (Fillipova), l'économie collaborative comprend :

- La consommation collaborative (comme Airbnb, Blablacar, Uberpop) – même si nous avons vu qu'il n'y a pas consensus³³ pour inclure ces exemples dans l'économie collaborative-, basée sur les relations de pair à pair, l'un produisant un bien ou un service utilisé par l'autre. C'est la première étape de désintermédiation, avec la suppression des lieux de distribution traditionnels.
- La production collaborative, qu'elle soit production ou usage de connaissances (*Wikipedia*, *Openstreetmap*, logiciels libres (<https://github.com/>), ou encore les MOOC – *Massive Online Open Courses*, qui créent une rupture dans le domaine de l'éducation), l'intelligence collective, ou la production de biens, par des *fablabs* ou des *makerspaces* – des ateliers coopératifs partagés ou partageant la chaîne d'approvisionnement – répartis sur le terrain, recréant en quelques sortes l'artisanat ancestral, mais avec un potentiel de mise en commun encore inégalé.
- La finance participative, qui permet un accès immense à de nouvelles sources de fonds, précédemment inaccessibles avec le système bancaire traditionnel. Les monnaies locales (par exemple SEL) ou les crypto-monnaies (comme le bitcoin), entrent aussi dans cette catégorie.

Les quatre piliers à la base des projets collaboratifs

Nous considérons comme « projets collaboratifs » ceux qui respectent les quatre piliers suivants :

- L'Horizontalité (Borel & al.³⁴) : sur la base d'une relation pair à pair, les projets collaboratifs s'opposent aux organisations hiérarchiques. Ils reposent sur la volonté de coopération.

³¹ BAUWENS Michel, "Uber should be regulated like rest of economy », on euractiv.com, July 12th 2016

³² GODELNIK Raz, "Why Uber is not part of the sharing economy", on TriplePundit, December 12th 2014

³³ FILLIPOVA Diana & al., Ouishare, *Société collaborative, la fin des hiérarchies*, 2015, Rue de l'échiquier

³⁴ BOREL Simon, MASSE David, DEMAILLY Damien, « L'économie collaborative, entre utopie et big business », *ESPRIT*, juillet 2015 9-18

- La Réciprocité (Bostman, Rogers³⁵) : sur la base de la confiance, vous attendez de vos pairs un échange non monétaire et vous êtes prêt à en faire autant.
- Le Partage (Bauwens³⁶) : les biens ou les connaissances (« ressources ») utilisés pour l'échange sont partagées, et sont donc une source possible de profit partagé³⁷. Les *fablabs* sont de bons exemples de ce principe.
- Les Communs, ou la gestion collective des ressources : basé sur la théorie des communs (Orström³⁸), les ressources partagées doivent être gérées collectivement si elles sont utilisées collectivement. *A minima*, il doit y avoir une sorte d'accord sur l'usage commun, dans le but de protéger les ressources partagées contre le gaspillage.

QUELLE APPLICATION AUX ACTIONS SOCIALES ET HUMANITAIRES ?

Pourquoi est-ce pertinent ? (Berlingen³⁹)

Les démarches collaboratives sont d'abord construites sur du lien entre les personnes. En ce sens, elles renforcent la résilience des populations. Elles sont aussi basées sur l'initiative personnelle pour répondre aux besoins non couverts et permettent la construction de réponses originales. Elles sont structurellement horizontales, permettant une auto-dissémination. Financièrement, créées localement, elles sont peu dépendantes des fonds externes ; les fonds sont recyclés dans la communauté, même si une part peut venir de l'externe (transferts monétaires ou micro-finance). En conséquence, elles nécessitent moins de financements externes que les approches traditionnelles d'allocation ou d'assistance. Elles peuvent permettre de générer des revenus, même si elles ne garantissent pas de répartition équitable. Elles sont donc plus durables, ouvrant vers un changement de pratiques, loin des réponses d'urgence. Enfin, elles ne stigmatisent pas les populations concernées, puisqu'elles font directement partie de la démarche, en tant que contributeur (voir notamment la démarche <http://singa.fr>).

Des réponses aux critiques ?

À partir de la liste de critiques faites au système humanitaire présentées plus haut, le tableau suivant tente de montrer ce qu'apportent les approches collaboratives.

Critique du système humanitaire	Réponse de l'approche collaborative
Dépendance aux fonds et stratégies gouvernementales	Durable par construction. Recycle les fonds dans la communauté.
Manque d'adaptation aux changements de la	Une approche nouvelle, née dans un contexte

³⁵ BOTSMAN Rachel, ROGERS Roo, *What's mine is yours, How collaborative consumption is changing the way we live*, 2011, Harper Collins, 280 p.

³⁶ BAUWENS Michel, *Sauver le Monde, vers une économie post-capitaliste avec le peer-to-peer*, 2015, Les liens qui libèrent

³⁷ Sur cette base, Uber ne peut être qualifié de collaboratif

³⁸ ORSTRÖM Elinor, *Governing the Commons*, 1990, Cambridge Press, 295 p.

³⁹ BERLINGEN Flore, « Défense et illustration de l'économie collaborative », *Revue Humanitaire*, 41 | 2015, 46-51

situation internationale.	nouveau (plutôt que d'essayer d'adapter de vieux systèmes à de nouveaux contextes)
Les risques majeurs conduisent les humanitaires à faire du management à distance	Structurellement locale et auto-gouvernée.
Fragmentation (financements saupoudrés et volatiles)	Dépendance réduite à l'aide internationale
Coûts de transaction élevés	Structurellement frugal
Dispersion et manque de mesure d'impact	Structurellement focalisé. Mais pas de mesure d'impact non plus
Nécessité de travailler avec des entreprises ou des forces armées	Probablement identique. Avec une approche locale. Mais l'indépendance est moins importante pour les approches collaboratives
Non-respect des conventions internationales et humanitaires pris pour cibles	Les acteurs locaux sont toujours en risque. Cependant, ils ne sont ni « riches » ni emblématiques
Taille excessive ou compétition excessive	Structurellement de petite taille
Gouvernance interne inadaptée	Auto-gouverné
Incapacité à s'adapter	Structurellement adapté
Les critères de conformité tuent l'innovation et le leadership	Structurellement innovants. Dépendance réduite aux critères de conformité.

Quelles conséquences pour les nouvelles communautés ?

La révolution numérique crée de nouvelles communautés, entièrement en ligne, ou facilitées par les technologies numériques. Par exemple, singa (pour les réfugiés et les citoyens locaux) ou agro-hub (pour les fermiers et les transformateurs agro-alimentaires) permettent aux personnes ayant des intérêts communs de se mettre en relation. Dans le cas de singa, l'objectif est pleinement social. Dans le cas d'Agro-Hub, cela participe au développement du Cameroun. Il est clair dans ces deux exemples qu'ils sont horizontaux, résilients, auto-soutenables, indépendants des financements internationaux, frugaux et innovants. En fait, ce sont les meilleurs exemples de projets collaboratifs, prémises et promesses de solutions du 21^e siècle.

Continuum Urgence-Réhabilitation-Développement et approches collaboratives ?

Dans les toutes premières heures après une catastrophe, les premiers secours sont apportés par les populations locales. Et même dans ce cas, les approches collaboratives jouent un rôle croissant (voir Digital humanitarians et le livre de Patrick Meier⁴⁰), comme le montre l'usage de

⁴⁰ MEIER Patrick, *Digital humanitarians*, 2015, CRC Press, 233 p.

Twitter pour appeler à l'aide ou pour cibler les interventions dans les zones avec les besoins les plus importants.

La réhabilitation est le domaine majeur pour les approches collaboratives puisqu'elle implique fortement les populations locales. De plus, la préparation aux catastrophes se fait dans les communautés et est donc très pertinente pour les approches collaboratives. Article 4 (un projet cambodgien) est un exemple d'approche collaborative pour la réinsertion des travailleurs du sexe, sur la base d'un commun de la connaissance établi par d'anciens travailleurs du sexe, volontaires pour aider celles et ceux qui veulent se réinsérer.

Bien entendu, les approches collaboratives ne sont pas pertinentes pour construire des routes, mais participent fortement au développement économique, comme le montre l'exemple d'Agro-Hub. De plus, des exemples comme U-Shahid (une plateforme kenyane pour la surveillance des élections, largement utilisée pour surveiller les élections égyptiennes de 2012) montrent que les approches collaboratives jouent également un rôle important pour créer les conditions requises pour un développement économique.

Mise à l'échelle ?

« Avec les bonnes opportunités sociales, les individus peuvent efficacement prendre en main leur destin et s'entraider. Ils ne doivent pas être vus comme les bénéficiaires passifs de subtils programmes de développement. » (Amartya Sen⁴¹ dans *Développement, Justice et Liberté*)

Pour développer les projets, les obstacles doivent être éliminés (Kayser, Budinich *ibid.*). Selon le type de croissance, les difficultés diffèrent.

Traditionnellement, les entreprises tentent d'accroître leur taille. Ce n'est pas la meilleure voie de croissance pour les projets collaboratifs, fondés sur une communauté.

Une autre possibilité est la reproduction des projets. C'est le chemin choisi par exemple par Singa, qui tente de créer de nouvelles communautés dans de nouveaux pays (Maroc, Allemagne, Suisse, Belgique, Québec). La diffusion horizontale, nécessaire dans cette voie, est au cœur des approches collaboratives. La clé du succès ici est le « lâcher prise », la désappropriation.

Finalement, la croissance par influence est sans doute la voie la plus naturelle pour les projets collaboratifs. Au lieu que les mêmes personnes tentent de reproduire un projet à l'identique, la mise à disposition des informations nécessaires à sa reproduction sont mises à disposition de tous dans l'espace public (*open source*).

Exemples

Il y a sans nul doute de très nombreux projets collaboratifs dans le champ social. Toutefois, il n'est pas simple de les trouver dans une base de données. En voici quelques-uns :

⁴¹ SEN Amartya, *Un nouveau modèle économique. Développement, justice et liberté*, 2000, Editions Odile Jacob, 357 p.

Nom	Description	Lieu	Type	Domaine
Horizontal learning	Partage de connaissance entre parents sur la culture des légumes pour nourrir les enfants dans les écoles	Lesotho (2005)	Diffusion horizontale	Développement
Agro-Hub	Plateforme connectant des fermiers et des clients (transformateurs alimentaires ou exportateurs)	Cameroun (2009)	Plateforme	Développement
U-Shahid	Surveillance des élections par la collaboration des citoyens, appuyés par un réseau de bénévoles	Egypte (2012)	Collaboratif à deux niveaux	Droits humains
Aide humanitaire	Organisation spontanée d'un convoi d'aide humanitaire par la population égyptienne pour venir en aide à la population libyenne	Egypte et Lybie (2013)	Organisation spontanée	Humanitaire
Théâtre à l'école	Diffusion horizontale de savoir utilisant le théâtre à l'école pour lutter contre les violences domestiques	Egypte	Diffusion horizontale	Droits humains
Micromappers	Ressources collaboratives pour analyser des cartes en cas de crise	Monde	Collaboratif web	Humanitaire
Singa	Plateforme de mise en relation de citoyens et de migrants	France (puis extension)	Plateforme	Social
Entourage	Réseau social pour constituer des communautés de citoyens autour des gens des rues	France	Réseau social	Social
Article 4	Association pour aider les prostituées à se réinsérer, utilisant des travailleurs pairs et une base de connaissance collaborative	Cambodge (2010-2012)	Commun de la connaissance	Social
RefugeesWork	Aider les nouveaux arrivants à bâtir des connaissances digitales, mise en relation avec la communauté et recherché de mission freelance digitales.	Allemagne	Plateforme	Travail pour les réfugiés

Il est intéressant de noter que certains exemples sont tout sauf neufs. Les organisations spontanées de citoyens pour venir en aide à leurs voisins existent depuis longtemps. On peut

citer l'exemple de Français organisant des convois d'aide aux Espagnols pendant la guerre civile dans les années 1930, ou aux Polonais dans les années 80. Cependant, la révolution numérique agit comme un levier pour multiplier ces initiatives.

Il est surprenant que la liste ci-dessus manque d'exemples dans le champ de l'urgence, et notamment des guerres ou des crises, qu'elles soient naturelles, industrielles ou politiques⁴² (bien que l'exemple de l'aide égyptienne pour la Lybie et que les *Micromappers* soient dans ce domaine). Est-ce le fait que les urgences ne permettent pas le développement d'approches collaboratives, ou est-ce un défaut de documentation ?

À L'ÉTUDE

Pour comprendre comment les approches collaboratives transformeront l'action sociale et humanitaire, un projet de recherche a été lancé fin 2016, sous la conduite de l'auteur du présent article. Ce projet associe des universités (Institut des relations internationales et stratégiques, Paris ; autres en cours) avec un réseau d'observateurs utilisant une approche collaborative. Le présent article est une introduction à ce projet de recherche, appelé PROXIMUS.

Le réseau des observateurs

PROXIMUS ciblera des projets collaboratifs identifiés à travers un réseau d'observateurs, ancrés dans la société civile de leur pays. Leur mission est d'identifier au moins un projet collaboratif (et possiblement bien davantage) dans leur environnement, et de mettre les chercheurs en lien avec les responsables des projets. L'idée est de créer une communauté de personnes intéressées par les projets collaboratifs dans les champs de l'action sociale, de l'humanitaire et du développement.

Méthodologie

À partir de la liste des projets collaboratifs mentionnés par les observateurs, un sous-ensemble sera analysé à travers les partenariats universitaires. Sur la base d'un questionnaire, complété le cas échéant par des visites terrain, nous tenterons de déterminer les facteurs de succès et d'échec des projets collaboratifs, tout en affinant la typologie et les besoins. Le but est de créer une base de connaissance, partagée largement.

Focus

PROXIMUS se concentrera sur les actions sociales et humanitaires, en incluant certains projets de développement qui impliquent les individus et les mettent en capacité d'agir. Cependant les projets collaboratifs qui ne visent pas ou qui ne sont pas nés des populations défavorisées, seront exclus. Dans le champ de la santé, il est possible d'intégrer des projets vraiment collaboratifs, à condition qu'ils respectent les quatre piliers mentionnés plus haut. Les projets

⁴² Le terme « politique » est utilisé ici pour désigner des risques naturels que le manque de préparation des populations transforme en catastrophes, du fait d'absence de mesures politiques

dédiés à la défense des droits humains peuvent aussi contribuer à la mise en place des conditions requises pour un développement durable.

La distinction entre des projets sociaux (ordinairement ciblant des populations défavorisées dans le même pays que les instigateurs) et les projets humanitaires (dédiés à des populations défavorisées dans un autre pays) devrait disparaître dès que les actions humanitaires seront menées par des acteurs locaux, transformant *de facto* les projets humanitaires en projets sociaux.

Typologie

On peut identifier quatre domaines dans lesquels les approches collaboratives sont particulièrement pertinentes pour l'action sociale :

- La création de lien social ; dans la mesure où ceci est le cœur de l'approche collaborative, tout projet ciblant des populations défavorisées crée du lien social, notamment à la frontière de la population cible. SINGA en est le meilleur exemple.
- Les pratiques de travail, en lien avec les organisations coopératives ; les approches collaboratives offrent de nouvelles sources de revenus et aident la circulation de l'argent à l'intérieur des communautés, réduisant le besoin d'aide externe.
- Les nouvelles pratiques de don, en particulier le financement participatif ; la microfinance a largement montré son efficacité. Le financement participatif est une nouvelle forme de levée de fonds : il peut être basé sur des prêts entre pairs (telles que kiva.org ou babyloan.org) ou sur des investissements (comme kickstarter.com dans les biens culturels) ; il peut aussi viser des dons, un nouveau média de collecte dans le champ social (voir [donadora](http://donadora.org) au Mexique).
- L'éducation et la transmission de connaissances ; les MOOC, l'éducation participative sont les clés de l'accès à la connaissance pour tous, sans coût de voyage et d'hébergement, à la condition toutefois de disposer d'un accès à internet.

En matière de typologie opérationnelle, il semble possible, sur la base des exemples mentionnés ci-dessus de distinguer au moins deux catégories majeures :

- La diffusion horizontale, d'une certaine manière le partage de connaissances, sans intervention supérieure pour « diffuser la bonne parole » (voir les exemples en Égypte ou en Afrique du Sud, Reeler⁴³)
- Les plateformes : ce sont les outils habituels des approches collaboratives ; les exemples montrent des cas de création de lien social à travers les communautés (Singa, RefugeesWork) ; d'autres exemples très collaboratifs peuvent impliquer un grand nombre de citoyens, avec l'aide d'une petite équipe bénévole (U-Shahid).

⁴³ REELER Doug, *Horizontal Learning. Engaging freedom's possibilities*, 2005, from CDRA Annual report, 40 p.

PROSPECTIVE

Issues possibles

Une organisation auto-gouvernée

Pouvons-nous imaginer une organisation horizontale, auto-gouvernée (organisation holocratique, voir Laloux⁴⁴) ? Une nouvelle forme d'ONG, ne reposant plus sur la levée de fonds mais sur la bonne volonté, sans siège social et proche du terrain ; sans conflit de pouvoir et profondément inspirée par le projet d'aider les autres. Ce serait une organisation qui ne serait composée que de gens de terrain, agissant dans le meilleur intérêt de leurs voisins, tout en poursuivant leur propre intérêt d'avoir une vie pleine de sens.

Ceci n'est pas un rêve ; ces organisations existent dans de nombreux domaines, comme l'aide à domicile aux Pays-Bas (Buurtzorg), ou même dans la fabrication de produits industriels (FAVI), les écoles, les hôpitaux... Cela existera aussi dans l'action sociale (et cela existe peut-être déjà).

Plateforme

À défaut, ou comme première étape, on peut concevoir que le projet mène à une plateforme, commun de la connaissance, sur les approches collaboratives dans le champ social, et éventuellement actif comme plateforme de financement participative (ou en lien avec des plateformes existantes).

CONCLUSION

Cette nouvelle approche vise à être plus efficace et mieux focalisée sur les besoins et les solutions. Il se peut que les organisations existantes n'apprécient pas cette approche et la voient comme une menace. Nous formons ici le vœu qu'elles voient cette approche comme une opportunité et fassent l'effort de s'adapter au XXI^e siècle. Il est vrai que cela peut modifier profondément l'emploi au siège social, qui pourrait alors être redéployé vers des projets locaux dans le voisinage du siège social ; mais cela créera dans le même temps de l'emploi local, parmi les populations défavorisées, atteignant *de facto* les buts que l'organisation entend poursuivre.

Et l'aide internationale, qui ne sera plus nécessaire localement – il s'agit peut-être d'une vision utopique -, pourra être redéployée – sans être réduite - pour résoudre des problèmes mondiaux, comme le paludisme, ou pour des projets sociaux dans les pays occidentaux. ■

⁴⁴ LALOUX Frédéric, Reinventing organizations, 2014, Nelson Parker, 360 p.

COLLABORATION DISRUPTIVE DANS L'HUMANITAIRE

Peut-on prévoir les transformations profondes de l'action sociale et humanitaire ?

PAR

Olivier LEBEL, Fondateur d'Empor SRL et de Proximus, ancien directeur général de Médecins du monde & de la Croix-Rouge française

JUIN 2017

OBSERVATOIRE DES QUESTIONS HUMANITAIRES

Sous la direction de Michel MAIETTA, directeur de recherche à l'IRIS
maietta@iris-france.org

Un observatoire du

PROGRAMME HUMANITAIRE & DÉVELOPPEMENT

Sous la direction de Michel MAIETTA, directeur de recherche à l'IRIS
maietta@iris-france.org

© IRIS

Tous droits réservés

INSTITUT DE RELATIONS INTERNATIONALES ET STRATÉGIQUES

2 bis rue Mercoeur

75011 PARIS / France

T. + 33 (0) 1 53 27 60 60

contact@iris-france.org

@InstitutIRIS

www.iris-france.org