



PROGRAMME
HUMANITAIRE &
DÉVELOPPEMENT

LE PARTENARIAT ENTRE ONG : MARIAGE FORCÉ ?

Compte-rendu du 13^e Stand UP de l'humanitaire organisé le 29 mai 2017

JUIN 2017

*Ce compte-rendu n'est pas une reprise in extenso des propos.
Seuls comptent les propos effectivement tenus par les différents intervenants.*

OBSERVATOIRE DES QUESTIONS HUMANITAIRES



*13e Stand UP de l'humanitaire organisé dans le cadre de l'Observatoire des questions humanitaires de l'IRIS, autour d'**Hélène Quéau**, directrice des opérations de Première Urgence Internationale, **Michel Bourrely**, ancien directeur national d'AIDES et du CRIPS, président de Paris sans SIDA et **Alexandre Giraud**, directeur des opérations de solidarité internationale. Le débat a été animé par **Michel Maietta**, directeur de recherche à l'IRIS.*

Pendant la soirée, l'application « Slido » a été utilisée pour la première fois. Cet outil a permis au public de poser des questions par écrit, affichées en direct sur le grand écran.

OUVERTURE DU DÉBAT

Hélène Queau

Hélène Queau a commencé par rappeler que le mot « partenarial » était un mot employé à tort et à travers de nos jours, un mot-valise, un *buzz word*. Pourtant le « partenariat » n'est pas quelque chose de nouveau en soit.

Elle a proposé de réfléchir un instant à la notion de « stratégie partenariale », en laquelle réside un paradoxe du fait que le partenariat ne se décrète pas mais se construit collectivement. Le partenariat est censé être l'outil et non le but.

Elle a expliqué ensuite que ce stand-up avait pour objectif de se concentrer sur l'idée d'un dictat du partenariat imposé. L'idée derrière l'expression « mariage forcé » était de réfléchir sur la manière de faire les partenariats. Elle a rappelé que le Forum humanitaire mondial est né de la crise, avec pour objectif de faire plus avec moins. Les signataires du Forum humanitaire mondial sont les bailleurs de fonds. La question est donc de savoir si la volonté de localiser signifie passer virtuellement la part du gâteau à des acteurs locaux ou bien si cela signifie leur transférer une part du gâteau car on n'a pas les moyens d'augmenter la taille du gâteau. Elle prend l'exemple de l'externalisation des risques, où les bailleurs de fonds forcent les ONG à superviser l'externalisation, alors qu'eux-mêmes refusent de prendre ces risques.

Elle poursuit en faisant un parallèle entre le mariage arrangé et le partenariat. Un mariage arrangé a lieu dans le but d'obtenir une nationalité ou de l'argent.

Elle conclut en soulevant différents risques que soulèvent les partenariats imposés :

- Le risque que le partenariat revêt une certaine forme de paternalisme ;
- Le risque de naïvement ne pas considérer la politisation des acteurs locaux et de penser qu'il est systématiquement possible de faire un partenariat local ;
- Le risque de déstabiliser la société civile.

Michel Maietta

Après avoir remercié Hélène Queau, Michel Maietta s'est tourné vers Michel Bourrely, qui a une grande expérience dans la lutte contre le VIH/sida ; lutte qui a émergé du milieu communautaire, rappelle-t-il. Cette lutte a été laissée au milieu communautaire, épargné de tout

dictat, et aujourd'hui ce sont les personnes avec le VIH/sida qui répondent le mieux au problème « Quelle est la légitimité de ce dictat d'imposer des partenariats ? ».

Michel Bourrely

Michel Bourrely a commencé par expliquer que la lutte contre le VIH/sida a énormément révolutionné les manières de faire. Le film *120 battements par minute*, qui vient de recevoir le prix du festival de Cannes, le montre bien. L'association AIDES ne fait pas de l'humanitaire mais du communautaire. Cela veut dire que nos actions se coconstruisent. On a décidé de faire autrement que de se voir obliger de créer un projet qui rentre dans les fourches caudines d'un organisme qui impose des projets n'étant pas toujours pertinents. Il explique que le Forum de lutte contre le sida, la tuberculose et la malaria a été innovant car il a rassemblé des fonds provenant de dix pays riches pour financer ; mais également pour renforcer les capacités de gestion des associations. L'intérêt de renforcer leurs capacités est qu'alors les acteurs prennent leurs responsabilités et savent comment avancer dans ce partenariat construit ensemble.

Michel Bourrely a fait référence aux principes de Denver de juin 1985 dans lesquels a été décrit le comportement à adopter envers les personnes atteintes du VIH/sida, afin que l'on ne les voie pas simplement comme des malades mais bien comme des personnes actives dans la lutte. Cela témoigne de la capacité de la communauté à prendre des responsabilités.

Il conclut sur l'idée que les partenariats qui durent sont ceux qui apportent autant aux différentes parties et que pour cela il ne faut pas créer des partenariats avec n'importe quelles structures. Il faut plutôt s'assurer qu'on partage les mêmes valeurs car poursuivre la même cause ne veut pas toujours dire poursuivre le même but.

Michel Maietta

Michel Maietta fait la synthèse des points abordés par Michel Bourrely. La légitimité des acteurs lorsqu'ils ne sont pas directement concernés par la cause défendue, ainsi que différents modèles de partenariats. Ensuite, il s'est tourné vers Alexandre Giraud pour lui demander comment, d'après lui, pouvons-nous créer des partenariats voulus dans ce contexte de transformation dans lequel se trouvent les ONG actuellement.

Alexandre Giraud

Alexandre Giraud a commencé par expliquer pourquoi les ONG humanitaires font des partenariats. Il a donné trois raisons : décupler leur impact, faire des économies, assurer la pérennité de leurs actions lorsqu'elles se retirent du terrain.

Il a expliqué par ailleurs que les ONG vivaient une troisième phase de réforme, les poussant à répondre aux crises chroniques, avec cette idée que nous devons agir sur le court terme et sur le long terme simultanément. Le problème pour l'instant, c'est que les cycles de projets et de financements des ONG sont sur une logique annuelle qui ne permet pas une vision de long terme.

Aussi il y a la question de la logique client/fournisseur dans laquelle les ONG se mettent si elles font des partenariats seulement pour des soucis d'efficacité et d'économies financières. Il souligne que les Nations unies sont déjà dans cette logique et que les ONG sont pour elles des

prestataires de services. Il pose donc la question de savoir si nous voulons propager cette logique ou bien si nous voulons réaffirmer notre présence sur le terrain, et redonner de la chaleur et de l'humain à l'action humanitaire.

Michel Maietta

Michel Maietta conclut les interventions en interrogeant le modèle des ONG actuel. Permet-il d'envisager autre chose qu'un mariage forcé ?

QUESTION DE LA SALLE

Une première personne a pris la parole dans la salle pour faire remarquer que cette volonté de réduire les coûts, et donc de faire des partenariats, travestissait le rôle des ONG, qui ne sont pas forcément armées pour porter d'autres organisations sur des questions de gouvernance et de structuration.

Hélène Queau

Hélène Queau a répondu en affirmant que de grandes ONG n'ont clairement pas de savoir-faire en matière de renforcement des capacités de structures locales. Pour elle, il s'agit d'une question de positionnement. Il faudrait que les ONG sachent si elles veulent se faire intermédiaire ou bien *first responder*.

Michel Bourrely

Michel Bourrely a quant à lui souligné la question du langage, qu'il juge importante. Il a pris pour exemple des structures qui luttent contre le sida et qui refusent qu'on leur octroie le terme d'ONG, préférant un langage communautaire, davantage propice à rassembler les personnes qui se battent, qu'elles soient d'« ici » ou de « là-bas ». Une autre raison du refus du terme d'« ONG » est qu'il y a de réelles différences dans la manière de travailler, qui ne ressemble pas à celle des ONG en général. Il a souligné les différences de niveaux de compréhension entre partenaires et a pris pour exemple l'utilisation d'un vocabulaire technique de gestion de projet, mettant une distance entre ce qu'on appelle les ONG et les acteurs premiers concernés. Il a conclu sur une anecdote illustrant la distance entre certaines ONG et le terrain, qui explique pourquoi le terme d'« ONG » est refusé par certains acteurs : au Burkina Faso, une grosse ONG a fait construire un local... sans toilettes, alors que les troubles intestinaux sont l'un des effets secondaires des traitements contre le virus du sida. Des personnes se soulageant dans les champs proches du local se sont fait tirer dessus par les fermiers.

Alexandre Giraud

Alexandre Giraud a pris la suite en rappelant l'importance de la différence de logique temporelle entre un acteur international et un acteur local. Un projet a une temporalité finie, contrairement à un partenariat qui est censé durer. Les ONG internationales sont dans une logique de projet alors que les acteurs locaux sont dans une logique de partenariat. Cela cause de la frustration. Une autre source de frustration est probablement le fait de se voir transférer des risques par un partenaire qui refuse d'en porter la responsabilité.

QUESTIONS « SLIDO »

- « Comment pourrait-on rendre les ONG locales égales aux ONG internationales ? »

Alexandre Giraud

Alexandre Giraud a commencé par donner un élément de réponse en expliquant que l'action des ONG internationales s'est rendue froide et mécanique à cause de l'intégration de procédures et de standards imposés. Le seul moyen pour Solidarité Internationale de sortir de cette mécanique froide de prestataire de services est de faire valoir son positionnement de *first responder* et ainsi de réaffirmer les principes humanitaires. Il a ensuite concédé l'idée que la stratégie de croissance est nécessaire pour se faire une place et faire valoir son expertise. Il a nuancé en expliquant qu'il n'y avait pas non plus d'obligation à croître de manière centralisée. Au contraire, il est possible de se développer sous forme de réseaux de hubs cohabitant.

QUESTIONS DE LA SALLE

- Une personne dans la salle s'est exprimée sur la systématisation des partenariats. Cette personne a travaillé au Burkina Faso dans une ONG internationale qui coordonnait 300 structures associatives. Ces partenariats ont été essentiels car ils ont permis d'accéder aux villages et ont donné une approche culturelle fondamentale. La personne explique qu'elle a cherché à transposer ce système de partenariats auprès d'autres ONG internationales, en vain. Elle souligne qu'il n'est pas toujours possible car il y a des pays qui n'ont pas de tissu sur lequel les ONG internationales peuvent s'appuyer et le cas échéant, il y a alors un grand risque que certains acteurs locaux tentent de profiter de la situation.

- Une deuxième personne a pris le micro et a dit qu'elle avait le sentiment que les acteurs se sentaient dépossédés de cette problématique car ils ne l'ont pas anticipée et aujourd'hui ils se voient imposer des choses par les bailleurs de fonds. « Est-ce qu'on ne réfléchit pas trop tard ? Et du coup comment on fait ? ». Il a ensuite proposé que tous les acteurs internationaux se concertent pour porter une réflexion globale et sur le long terme sur la question.

Michel Maietta

Michel Maietta a ponctué l'intervention sur une touche volontairement provocante : « Peut-être faut-il accepter de décroître ? », a-t-il dit avec le sourire.

Hélène Queau

Hélène Queau a insisté sur le fait qu'il fallait redonner toute son importance aux choix. En effet, les acteurs doivent choisir leurs partenaires, afin de ne pas procéder à de la systématisation des partenariats. Parfois, il y a des temporalités où des partenariats ne sont pas possibles et il faut le voir et l'accepter.

Michel Bourrely

Michel Bourrely a ajouté qu'il était nécessaire de bien penser la raison de créer un partenariat. D'après lui, les partenariats sont indispensables et sont la mise en application du changement dont tout le monde parle depuis plusieurs années dans le secteur humanitaire. Pour lui, il faut que les ONG internationales grossissent, non pas sous une logique comptable, mais sous une logique partenariale, avec des partenaires diversifiés soigneusement sélectionnés.

QUESTIONS « SLIDO »

« Les ONG internationales ne sont-elles pas vouées à disparaître ? Quelle est la stratégie d'une ONG internationales, grossir toujours plus ou bien transférer ses compétences aux ONG locales? »

Alexandre Giraud

Alexandre Giraud a expliqué que pour renforcer les capacités des acteurs locaux afin de leur transférer les savoir-faire, il fallait avoir les moyens. Or, les budgets sont réduits et les actions de transfert des capacités sont celles qui sont abandonnées en premier et c'est problématique.

QUESTIONS DE LA SALLE

Une personne du public a raconté qu'elle travaillait dans le développement et que son travail l'avait amenée à se rendre compte du vivier de capacités présent dans les pays dits du Sud. Les jeunes au chômage par exemple, peuvent être un excellent levier d'action. Par ailleurs, elle a souligné son étonnement quant à la forte dépendance aux bailleurs de fonds qui s'est faite ressentir dans les propos tout au long de la soirée. Elle a tenu à rappeler l'importance des fonds propres et que la structure de financement relevait de l'ordre du choix.

Michel Bourrely

Michel Bourrely a réagi en disant qu'il fallait effectivement se libérer de cette dépendance aux bailleurs qui orientent et qui parfois peuvent étrangler. Il a pondéré en soulignant que les acteurs devaient encore pouvoir en collecter.

Michel Maietta

Michel Maietta a présenté Olivier Route, responsable de Première Urgence, chargé de faire la synthèse de la soirée.

Olivier Route

Olivier Route a commencé par rappeler qu'il y avait eu une sorte de consensus durant la soirée autour de l'idée que le partenariat systématisé n'était pas souhaitable et comporte un certain nombre de risques en outre. Il a également fait remarquer que tout le monde avait été d'accord sur le fait que les acteurs locaux développent leurs capacités était une bonne chose.

Il a également souligné le paradoxe de la logique de partenariat. Cette dernière met le partenariat au centre de sa stratégie, alors que le partenariat est un outil qui se construit collectivement. Le partenariat est outil plutôt qu'un but.

Il a ensuite rappelé que la systématisation posait la question de l'externalisation des risques, et rajoutait encore des acteurs à un millefeuille d'acteurs. Par ailleurs, il a rappelé l'importance d'impliquer chacune des parties prenantes d'un partenariat afin que les décisions liées au partenariat et les orientations soient partagées par toutes.

Il a en outre repris l'idée que les actions de *first responder* ne laissent pas forcément de place à la création de partenariat et que l'idée systématique que l'acteur local est l'acteur qui répondra le mieux au problème représente également un danger.

Enfin, il a rappelé les préconisations qui avaient été faites durant la soirée quant à la nécessité de retrouver du sens commun et de se mettre d'accord sur le positionnement des acteurs dits du Nord, c'est à dire, *first responder* ou intermédiaire ?

Il a conclu sur les questions sémantiques qui ont été soulevées, autour du mot-valise qu'est « partenariat ». « A l'instar d'un mariage, c'est la volonté de construire un avenir en commun. ■

LE PARTENARIAT ENTRE ONG : MARIAGE FORCÉ ?

13e Stand UP de l'humanitaire organisé dans le cadre de l'Observatoire des questions humanitaires de l'IRIS, autour d'Hélène Quéau, directrice des opérations de Première Urgence Internationale, Michel Bourrely, ancien directeur national d'AIDES et du CRIPS, président de Paris sans SIDA et Alexandre Giraud, directeur des opérations de solidarité internationale. Le débat a été animé par Michel Maietta, directeur de recherche à l'IRIS.

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