



# Transformer les partenariats dans la coopération internationale

Résumé exécutif



# Résumé exécutif

Les partenariats entre les individus et les organisations du Nord global et du Sud global sont devenus une pratique courante dans les secteurs de l'aide humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix. Ils visent à répondre aux critiques formulées à l'encontre des approches internationales en matière d'aide et de développement en renforçant la participation et l'appropriation au niveau local et en améliorant les résultats du développement.

Malgré les processus de réforme en cours qui mettent l'accent sur des partenariats améliorés et équitables, de nombreuses approches reflètent encore des hiérarchies néocoloniales, sapant la valeur et la dignité des partenaires locaux. Des efforts plus récents pour réformer les secteurs, y compris l'accord du Grand Bargain,<sup>1</sup> le programme de « localisation » et le mouvement « ShiftThePower »,<sup>2</sup> se sont concentrés sur les déséquilibres de pouvoir entre les donateurs du Nord global, les ONGI et les intermédiaires, et les acteurs de la société civile autochtone dans le Sud global. Des appels à la décolonisation de l'aide internationale et du développement ont eu lieu par la suite, y compris des appels à la mise en place de partenariats plus équitables.

Au cours du second semestre 2022, Peace Direct a organisé une consultation mondiale en ligne pour discuter de la question des partenariats inéquitables et de la manière de les décoloniser. Plus de 200 participants issus de 70 pays et des secteurs de l'aide humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix ont pris part à la consultation et aux entretiens qui ont suivi. Nous sommes reconnaissants à tous ceux qui ont partagé leurs points de vue, leurs témoignages et leurs analyses d'experts.

Les conclusions présentées dans ce document s'appuient sur nos rapports précédents, « **Time to Decolonise Aid** » et « **Race, Power and Peacebuilding** », publiés respectivement en 2021 et 2022. Ces rapports ont mis en évidence la prévalence du racisme systémique dans les secteurs de l'aide humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix. L'objectif de ce rapport est de fournir une série d'approches accessibles pour créer et maintenir de meilleurs partenariats entre les acteurs de la société civile du Sud global et les donateurs du Nord global, les ONGI et les intermédiaires.

---

1 Comité permanent interorganisations, « About the Grand Bargain ». Accessible via : <https://interagencystandingcommittee.org/node/40190>.

2 Fonds mondial pour les fondations communautaires, « Community Philanthropy and #ShiftThePower ». Accessible via : <https://globalfundcommunityfoundations.org/what-we-stand-for/shiftthepower/>.

## Résultats :

- Définitions :** l'absence d'une définition et d'une compréhension claires des partenariats – en particulier des « partenariats équitables » et de leurs principes de base – signifie que les organisations locales du Sud global n'ont pas une idée claire des motivations des acteurs du Nord global. Cette ambiguïté a conduit de nombreux participants à penser que les acteurs du Nord global recherchent avant tout des sous-traitants parmi les acteurs du Sud global qui peuvent simplement mettre en œuvre des projets ou des programmes conçus à l'extérieur, plutôt que de favoriser une véritable collaboration et un partenariat dans le contexte local.
- Transactionnel :** une partie considérable du financement destiné aux secteurs de l'humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix est de nature substantiellement transactionnelle. Les donateurs, et par extension de nombreuses ONGI, ont tendance à donner la priorité à des activités à court terme visant à atteindre des objectifs de projet spécifiques, plutôt qu'à la transformation à long terme des communautés et des sociétés. Les partenariats deviennent alors eux-mêmes un instrument de production de résultats, au lieu d'être mutuellement bénéfiques et transformateurs, tant pour les partenaires que pour les communautés qu'ils servent.
- Néocolonial :** de nombreux acteurs du Nord global continuent d'adopter des attitudes néocoloniales qui n'ont pas été reconnues ou même admises. Les acteurs du Sud global y voient l'une des raisons pour lesquelles les acteurs du Nord global ne parviennent pas à mettre en place des partenariats équitables. Cette situation est aggravée par la réticence des acteurs du Sud global à soulever ces questions par crainte de perdre leur financement. Ces attitudes et comportements sapent toute perspective de partenariats plus équitables.
- Pouvoir :** les acteurs locaux estiment que les donateurs du Nord global et les ONGI évitent activement d'aborder les déséquilibres de pouvoir dans leurs relations avec les organisations du Sud global. Cette réticence est attribuée au désir des acteurs du Nord global de préserver leur propre pouvoir, à une ignorance délibérée des déséquilibres de puissance existants, à une incapacité à envisager un monde sans leur influence ou à un manque de compétences et d'expérience dans l'engagement de discussions sur le pouvoir.
- Réimaginer :** les acteurs locaux continuent de considérer les partenariats avec les acteurs du Nord global comme souhaitables, mais les participants ont souligné que les partenariats ne peuvent pas être maintenus tels qu'ils sont conçus actuellement. Au contraire, ils doivent être réimaginés et transformés.
- Valeurs :** la confiance, l'humilité, le respect et la mutualité/réciprocité sont apparus comme les valeurs fondamentales des « partenariats décolonisés », les participants soulignant leur importance dans l'établissement de relations et l'obtention de résultats significatifs. Les comportements clés décrits comprennent la responsabilité mutuelle, une communication claire, la co-création, une vision et un objectif communs, et le respect des contributions de chacun.
- Mentalités :** l'une des composantes d'un partenariat plus décolonisé et plus équitable consiste à remettre en question et à changer les mentalités et les visions du monde actuelles, tant parmi les acteurs du Nord global que du Sud global. Cela implique notamment de s'attaquer au racisme, à l'élitisme et à d'autres attitudes préjudiciables lorsque l'on considère les acteurs et les communautés du Sud global, ainsi que de reconnaître le pouvoir et les privilèges dans le partenariat lui-même et d'y réfléchir.



## Recommandations

Nous avons rassemblé un ensemble détaillé de recommandations pratiques issues de la consultation. Pour les besoins de ce résumé, nous avons sélectionné quelques recommandations clés pour chaque aspect des partenariats. Veuillez vous référer au rapport complet pour l'ensemble des recommandations. Si vous ne parvenez pas à accéder aux recommandations du rapport complet en raison de barrières linguistiques, veuillez nous contacter à l'adresse [info@peacedirect.org](mailto:info@peacedirect.org).

### Changer les mentalités et les visions du monde

- GS** Prévoyez du temps avec votre personnel pour partager des récits alternatifs qui remettent en question les discours et les perspectives dominants dans le domaine du développement international.
- GN** Favorisez une culture interne d'ouverture à la critique en encourageant les hauts responsables à tenir des conversations difficiles sur le racisme et les déséquilibres de pouvoir, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'institution.
- Both** Éduquez-vous. Découvrez comment le système actuel de coopération internationale a été influencé par la conception du Nord global. Découvrez comment les acteurs du Nord ont directement et indirectement imposé leurs modes de pensée dans les secteurs de l'aide humanitaire internationale, du développement et de la consolidation de la paix.
- Joint** Explorez ensemble, par le biais d'une discussion animée, les différences et les similitudes dans les idéologies et les motivations qui sous-tendent des concepts tels que le « développement ». En promouvant l'apprentissage mutuel et en reconnaissant la valeur des divers systèmes de connaissances, vous pouvez remettre en question l'idée que l'expertise réside uniquement dans le Nord global.

### Key

Cette clé indique si la recommandation s'adresse aux acteurs du Sud global, aux acteurs du Nord global ou aux deux. Les recommandations qui sont présentées comme « tant pour les acteurs du Nord global et du Sud global » s'appliquent aux deux groupes, tandis que les recommandations labellisées comme « communes » sont à mettre en œuvre *conjointement*.

- GS** Acteurs du Sud global
- GN** Acteurs du Nord global
- Both** Tant pour les acteurs du Nord global que du Sud global
- Joint** Recommandations communes, à mettre en œuvre conjointement

### La définition de la vision, du but et des objectifs

- Both** Identifiez les principes et les comportements de partenariat qui vous importent le plus. Codifiez-les et partagez-les avec des partenaires potentiels.
- Both** Définissez ce que vous entendez par partenariat et évaluez de manière critique les raisons pour lesquelles vous souhaitez établir un partenariat.
- Joint** Co-créez un document sur la vision qui expose les objectifs et la finalité du partenariat, indépendamment du financement du projet.

## Communication et langage

GN

Pratiquez l'écoute active lors de vos conversations avec votre partenaire, en prêtant attention à ce qu'il ne vous dit éventuellement pas.

Both

Pratiquez des techniques de communication pour exprimer clairement vos perspectives, vos besoins et vos préoccupations dans le cadre de partenariats. Pour ce faire, vous devez vous informer sur les normes culturelles en matière de communication et en tenir compte lorsque vous communiquez avec des partenaires d'autres pays.

Joint

Convenez de la manière de cultiver un espace sûr dans lequel les questions difficiles peuvent être soulevées sans crainte de représailles ou d'attitude défensive.

## Pratique

### Rôles et responsabilités

GS

Utilisez des approches telles que l'enquête appréciative (en anglais, « Appreciative Inquiry ») pour identifier les forces et les atouts de votre organisation, plutôt que les lacunes, afin d'aider à déterminer les rôles et les responsabilités que vous devriez assumer.

GN

Défaites-vous des idées reçues sur les détenteurs de l'expertise technique et sur ce qu'est l'expertise technique. Réfléchissez à la mesure dans laquelle votre travail est axé sur des résultats techniques plutôt que sur des résultats transformateurs.

Joint

Engagez-vous à réévaluer la manière dont les rôles et les responsabilités évolueront au fil du temps, et en particulier la manière dont tout rôle attribué au partenaire du Nord global devrait diminuer.

### La conception des programmes

GS

Intégrez des phases de démarrage dans les projets pour permettre à la conception du projet d'être « testée » dans les communautés, puis adaptée en fonction des commentaires reçus.

GN

Assurez-vous que la conception du projet/programme est dirigée par le partenaire du Sud global et convenez de la manière dont il peut contester et/ou refuser toute imposition d'idées et d'activités.

Both

Libérez-vous des préjugés que vous pourriez avoir sur la valeur des connaissances indigènes.

Joint

Examinez ensemble la documentation du programme, avant de la signer, afin de minimiser les risques de malentendus.

## Key

Cette clé indique si la recommandation s'adresse aux acteurs du Sud global, aux acteurs du Nord global ou aux deux. Les recommandations qui sont présentées comme « tant pour les acteurs du Nord global et du Sud global » s'appliquent aux deux groupes, tandis que les recommandations labellisées comme « communes » sont à mettre en œuvre *conjointement*.

**GS** Acteurs du Sud global

**GN** Acteurs du Nord global

**Both** Tant pour les acteurs du Nord global que du Sud global

**Joint** Recommandations communes, à mettre en œuvre conjointement

## Budgétisation

- Both** Reconnaissez que les discussions budgétaires constituent souvent la manifestation la plus évidente du contrôle exercé par les pays du Nord global sur leurs partenaires. Les partenaires du Sud global doivent dénoncer ces comportements s'ils les observent, et les partenaires du Nord doivent former leur personnel pour qu'il soit attentif à la manière dont ces comportements peuvent se manifester dans leur travail.
- Both** Prévoyez des fonds d'urgence ou de prévoyance dans les budgets pour vous permettre de vous adapter rapidement à tout changement rapide du contexte.
- Both** Prenez en compte les coûts qui soutiennent le renforcement du partenariat, par exemple une réunion annuelle en présentiel destinée à faire le point sur les progrès du partenariat.

## Financement

- GS** Identifiez les financements et les contributions en nature de vos propres communautés et électeurs.
- GN** Analysez comment votre financement a pu créer une dépendance chez vos partenaires et élaborer une stratégie pour y remédier.
- GN** Fournissez un financement direct, sans restriction et/ou pluriannuel pour favoriser la confiance, l'adaptabilité et la durabilité dans les partenariats. S'il n'est pas possible d'obtenir un financement sans restriction, il convient de fournir un financement flexible pour permettre aux partenaires de s'adapter à des contextes changeants et de planifier à long terme.
- Joint** Partagez régulièrement des mises à jour sur vos efforts de collecte de fonds, afin de mieux comprendre les défis et les opportunités auxquels les deux parties sont confrontées.

## Key

Cette clé indique si la recommandation s'adresse aux acteurs du Sud global, aux acteurs du Nord global ou aux deux. Les recommandations qui sont présentées comme « tant pour les acteurs du Nord global et du Sud global » s'appliquent aux deux groupes, tandis que les recommandations labellisées comme « communes » sont à mettre en œuvre *conjointement*.

- GS** Acteurs du Sud global
- GN** Acteurs du Nord global
- Both** Tant pour les acteurs du Nord global que du Sud global
- Joint** Recommandations communes, à mettre en œuvre conjointement

## Soutien non financier

- GS** Identifiez les acteurs et les espaces auxquels vous souhaitez accéder et les partenaires qui pourraient vous soutenir.
- GN** Prévoyez du temps de travail supplémentaire pour mettre en œuvre des méthodes de soutien non financières, telles que la mise en avant de votre partenaire dans les espaces et les événements organisés par les pays du Nord global ou le soutien de votre partenaire pour défendre directement ses intérêts dans ces mêmes espaces.
- Joint** Explorez ensemble les possibilités offertes par les différents aspects non financiers du soutien, par exemple les possibilités de plaidoyer commun, d'engagement dans des réseaux, de promotion du travail de l'autre, etc.

### Durée et transition du partenariat

- Both** Partagez ouvertement vos aspirations en matière de partenariat et la manière dont ces plans contribuent à votre stratégie et à votre mission.
- Joint** Discutez des modalités et des conditions de transition du partenariat, y compris d'une éventuelle cessation de ce dernier.
- Joint** Prévoyez des périodes de révision qui permettent aux deux parties de réfléchir de manière critique à la nécessité d'adapter les plans de transition.

### Suivi, évaluation et apprentissage

- GS** Identifiez ce que vous et vos communautés considérez comme une réussite dans votre travail/activité et utilisez-le comme base pour la conception du programme et votre apprentissage en général.
- GN** Soyez disposé à repenser et à abandonner vos approches MEL existantes, telles que les cadres logiques.
- Joint** Prévoyez des échanges d'apprentissage réguliers, idéalement une fois par trimestre ou chaque semestre.

### Développement organisationnel

- GS** Identifiez et affirmez vos propres capacités/expertises techniques, contextuelles et sociales avant d'analyser les lacunes éventuelles.
- GN** Testez vos hypothèses sur la valeur ajoutée de votre expertise en invitant vos partenaires à évaluer la valeur qu'ils accordent à ces compétences.
- Joint** Partagez et discutez ensemble de vos stratégies organisationnelles, en les utilisant comme base pour les discussions sur le développement organisationnel.

### Key

Cette clé indique si la recommandation s'adresse aux acteurs du Sud global, aux acteurs du Nord global ou aux deux. Les recommandations qui sont présentées comme « tant pour les acteurs du Nord global et du Sud global » s'appliquent aux deux groupes, tandis que les recommandations labellisées comme « communes » sont à mettre en œuvre *conjointement*.

- GS** Acteurs du Sud global
- GN** Acteurs du Nord global
- Both** Tant pour les acteurs du Nord global que du Sud global
- Joint** Recommandations communes, à mettre en œuvre conjointement

### Responsabilité

- GS** Développez des mécanismes pour vous assurer que votre organisation est responsable envers les communautés et les bénéficiaires que vous servez. Non seulement cela est essentiel pour assurer les meilleurs résultats pour les communautés, mais cela répond également à une critique courante des organisations du Nord global à l'égard des OSC locales selon laquelle elles manquent de « responsabilité à la baisse ».
- GN** Désapprenez les approches néfastes établies en matière de responsabilité, qui placent la rédaction de rapports à vous et à vos donateurs comme la mesure la plus importante de la responsabilité.
- Joint** Convenez ensemble de la manière dont vous comptez rendre compte les uns aux autres, y compris des comportements et des valeurs.



## Viabilité financière

**GS** Explorez les possibilités de générer des revenus autres que des subventions, par exemple en créant une petite entreprise commerciale, en fournissant des services de conseil ou en collectant des fonds auprès de votre propre communauté. Partagez-les avec votre partenaire.

**GN** Examinez attentivement dans quelle mesure votre modèle commercial repose sur le cadre existant de votre organisation en tant qu'« expert technique » et réfléchissez aux moyens de faire en sorte que votre viabilité financière ne continue pas à dépendre d'un tel modèle.

**Joint** Convenez de jalons quant à la santé financière de vos organisations respectives.

## Réunions de mise au point

**GN** Prévoyez du temps et des budgets pour permettre au personnel d'organiser des mises au point constructives, notamment en organisant des réunions en personne.

**Both** Veillez à ce que les contrôles ne portent pas uniquement sur la mise en œuvre du programme/projet, mais également sur la santé du partenariat.

**Joint** Pratiquez la manière de donner et de recevoir un retour d'information difficile, y compris en convenant à l'avance de la manière dont les tensions et les désaccords seront gérés par les deux parties.

---

## Key

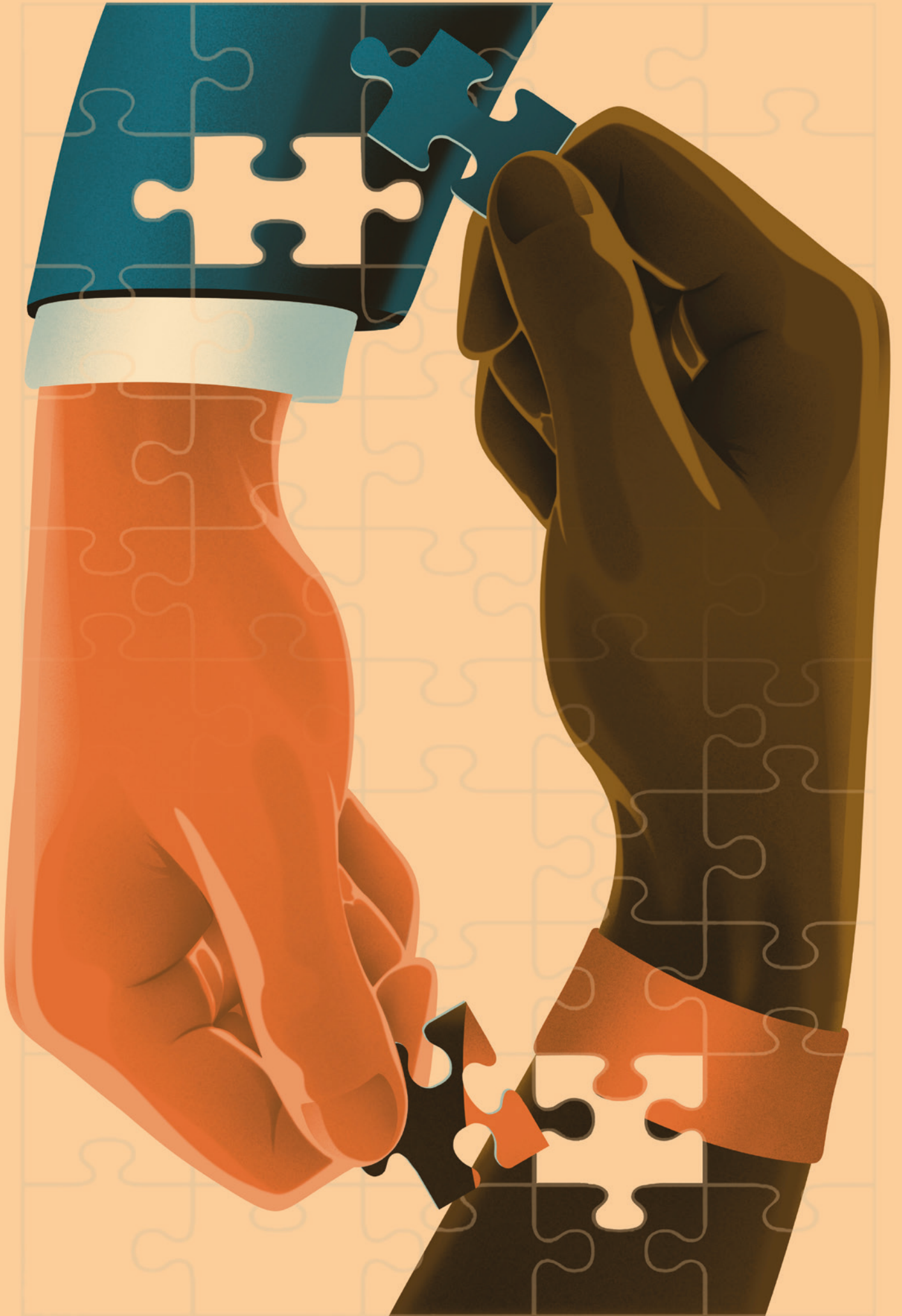
Cette clé indique si la recommandation s'adresse aux acteurs du Sud global, aux acteurs du Nord global ou aux deux. Les recommandations qui sont présentées comme « tant pour les acteurs du Nord global et du Sud global » s'appliquent aux deux groupes, tandis que les recommandations labellisées comme « communes » sont à mettre en œuvre *conjointement*.

**GS** Acteurs du Sud global

**GN** Acteurs du Nord global

**Both** Tant pour les acteurs du Nord global que du Sud global

**Joint** Recommandations communes, à mettre en œuvre conjointement



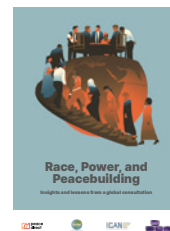
## Décoloniser le secteur

Il s'agit du troisième rapport de notre série sur la décolonisation du secteur.



Le premier rapport, *Time to Decolonise Aid*, a été publié en mai 2021 et peut être téléchargé ici :

[peacedirect.org/publications/timetodecoloniseaid/](https://peacedirect.org/publications/timetodecoloniseaid/)



Le deuxième rapport, *Race, Power and Peacebuilding*, a été publié en avril 2022 et peut être téléchargé

ici : [peacedirect.org/publications/race-power-and-peacebuilding/](https://peacedirect.org/publications/race-power-and-peacebuilding/)

## Remerciements

Nous tenons à remercier Raaval Bains et Dylan Mathews, les principaux auteurs de ce rapport, ainsi que Dimitri Kotsiras pour ses contributions écrites. Le présent rapport a été édité par Peace Direct. Le rapport comprend les contributions des participants qui ont pris part à la consultation en ligne. Lorsque les citations sont anonymes, elles proviennent de participants qui ont préféré garder leurs identités privées pour des raisons personnelles et/ou de sécurité. Le contenu de ce rapport relève de la responsabilité de Peace Direct et ne saurait être considéré comme représentant le point de vue de toute autre organisation.

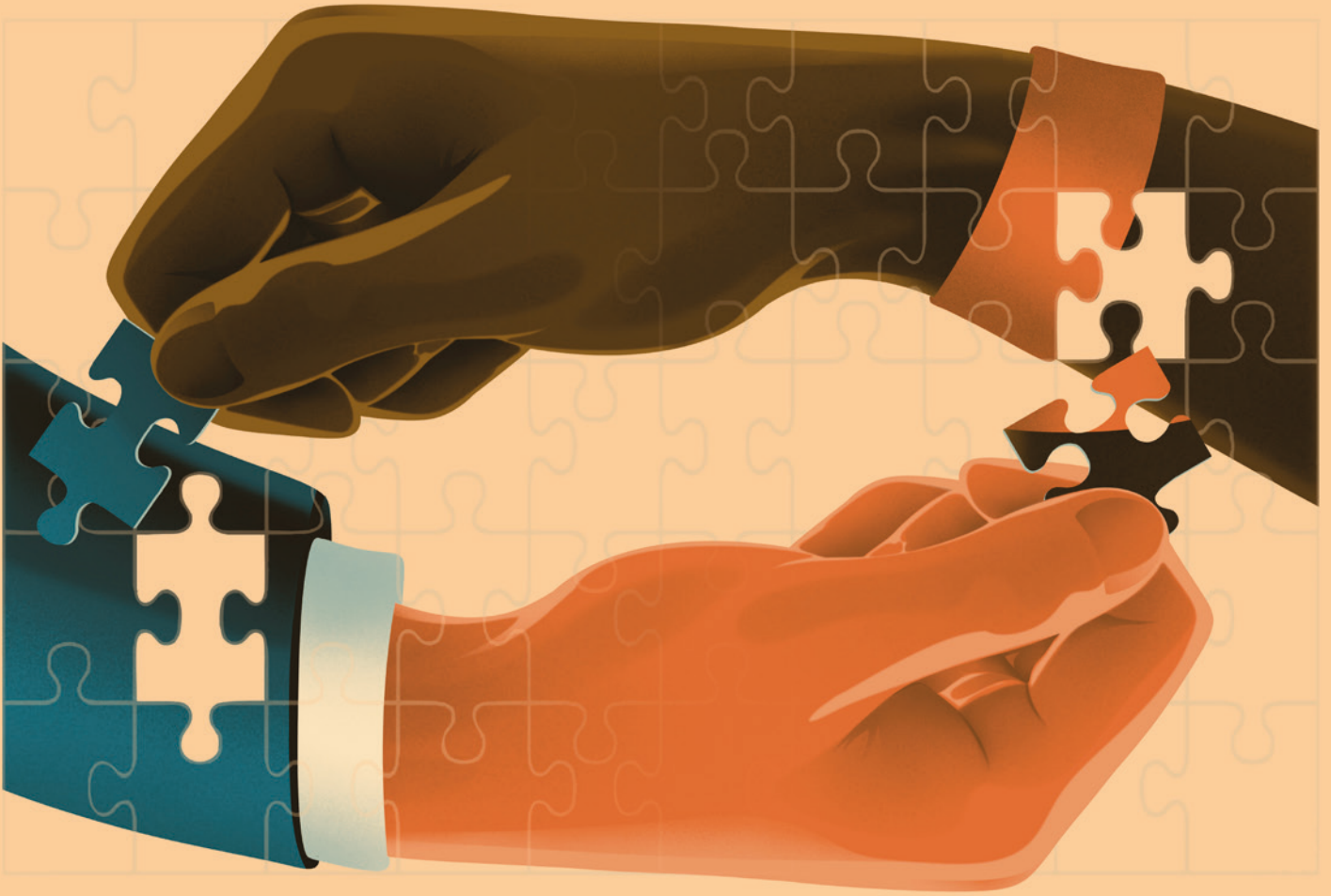
Peace Direct souhaite remercier tout particulièrement les participants pour leur engagement et leurs précieuses contributions, ainsi que pour s'être engagés de manière proactive, avec respect et sans jugement, dans la consultation en ligne. Nous tenons à remercier tout particulièrement nos partenaires pour leur soutien inestimable en tant que contributeurs et modérateurs lors de la consultation en ligne.

Nous remercions également et remercions Nash Weerasekera // The Jacky Winter Group pour toutes les illustrations, et Kapusniak Design pour la mise en page de ce rapport.

---

### Abréviations

<b>OSC</b>	Organisation de la société civile
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
<b>ICAN</b>	International Civil Society Action Network (Réseau international d'action pour la société civile)
<b>P4D</b>	Platform4Dialogue
<b>ONGI</b>	Organisation non gouvernementale internationale
<b>SAS+</b>	Stopping As Success
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>WPSO</b>	Women and Peace Studies Organization



**PEACE  
DIRECT**

**Peace Direct**  
1st Floor Dynamis House  
6-8 Sycamore Street  
London  
EC1Y 0SW  
UK

**Peace Direct US**  
1203 K Street NW  
Washington DC  
20005  
USA