

Breaking down Barriers

FICHE
PROJET
19

Comprendre la diversité et la prendre en compte

Perspectives des ONG du Sud en matière de collaboration

Maria Baarslag, Willem Elbers et Margit van Wessel¹

Résumé

Dans le contexte du développement international, les ONG du Nord travaillent la plupart du temps avec des ONG partenaires du Sud et cherchent à encourager les collaborations entre ces partenaires. Toutefois, les ONG du Nord ne comprennent pas toujours clairement les pratiques actuelles, les préférences et la collaboration qui existent déjà dans le Sud. Il leur est donc difficile de tenir compte des formes de collaboration du Sud et de s'aligner sur les priorités du Sud.

Dans cet essai, nous présentons les résultats et les implications d'une étude de cas d'ONG spécialisées dans les problèmes de handicap au Kenya qui met en lumière à la fois les différentes motivations de collaboration et les obstacles à celle-ci. L'étude a révélé que les ONG kényanes axées sur le handicap interagissent avec un large éventail d'acteurs, dans le cadre de diverses relations de collaboration. Les quatre motivations principales de collaboration sont : l'accès aux ressources, l'apprentissage, le fait de se profiler et l'obtention d'un impact. Les obstacles peuvent être énumérés ainsi : manque de mission et de vision communes, obstacles géographiques, ressources limitées, manque de confiance et manque d'intérêt dans la collaboration. L'étude a également révélé que les ONG de l'étude avaient tendance à ne travailler qu'avec d'autres ONG ayant une stratégie de base et une orientation géographique similaires. En conclusion, les ONG doivent d'abord avoir une bonne compréhension de la diversité, des priorités et des perspectives de leurs ONG partenaires pour être en mesure de connecter les organisations adéquates afin de créer ou de soutenir efficacement les réseaux d'ONG.

Introduction

Dans le contexte du développement international, les ONG travaillent souvent en réseau pour poursuivre des objectifs communs. Les réseaux d'ONG sont considérés comme étant un moyen important d'obtenir un impact. Cependant, auprès des praticiens et des universitaires, ce sont souvent les idées, les intérêts et les perspectives du Nord qui dominent les discussions sur les réseaux d'ONG. Par conséquent, la réalité du Sud, telle qu'elle est comprise par les partenaires du Sud, n'est pas toujours le point de départ. Tenir compte des formes de collaboration du Sud et de se conformer aux priorités du Sud relève donc du défi. Les ONG du Nord sont souvent favorables à ce que leurs partenaires des ONG du Sud collaborent car elles sont persuadées des nombreux effets positifs de cette collaboration. Cependant, il manque souvent une compréhension claire des pratiques réelles, des priorités et de la collaboration déjà existante dans le Sud. Cela peut entraver une collaboration efficace.

Afin de trouver un moyen de relever ce défi, nous avons mené une étude de cas sur les ONG axées sur le handicap au Kenya. Deux questions de recherche ont guidé cette étude de cas : (1) Quels sont les motifs et les obstacles qui poussent ou non les ONG à coopérer avec divers acteurs de la société ? (2) Avec quelles autres ONG les participants à l'étude collaborent-ils et pourquoi ? Après avoir discuté de la méthodologie, cette note de synthèse explique d'abord pourquoi les ONG axées sur le handicap au Kenya s'engagent (ou pas) dans des relations de collaboration avec d'autres acteurs, tels que les agences gouvernementales, les communautés, d'autres ONG et les donateurs. Le reste de cet essai est consacré aux modèles de collaboration des ONG qui existent déjà. Il s'agit ici de préciser avec quels autres types d'ONG les participants à l'étude coopèrent et d'identifier qui compte pour qui et pour quoi. Le document se termine par les implications pour les ONG en ce qui concerne les collaborations des ONG centrées sur le Sud.

Méthodologie

Afin de saisir les diverses expériences et perspectives des ONG du Sud en matière de collaboration, un large éventail d'ONG kenyanes axées sur le handicap (n=14) a été pris en compte dans l'échantillon². Les répondants ont été sélectionnés en deux étapes. C'est le réseau existant de la Fondation Liliane qui a été utilisé pour accéder aux ONG. En utilisant l'échantillonnage « boule de neige », ces répondants ont partagé les coordonnées d'autres ONG axées sur le handicap. Les répondants ont été sélectionnés en fonction de leurs différences organisationnelles - grandes et petites ONG, urbaines et rurales, diversité des stratégies (prestation de services, renforcement des capacités et plaidoyer) et organisations dirigées par des personnes handicapées et celles qui travaillent pour ou avec elles. L'objectif était d'avoir un échantillon avec un maximum de diversité.

Des entretiens en ligne ont été menés avec quatorze gestionnaires de programmes d'ONG. Au cours de deux séances d'une heure, les répondants ont été invités à partager les expériences de collaborations fructueuses et significatives de leurs organisations respectives. Les répondants ont été encouragés à réexpliquer les activités et ce qui s'était passé. Cette approche a permis de placer les réalités, les préférences et les expériences des organisations du Sud au centre de l'analyse.

Le contenu des données des entretiens a été analysé de manière inductive. Les réponses ont été codées pour les types d'acteurs et d'activités qui recouvraient la collaboration. De plus, les différents avantages et obstacles de la collaboration étaient codifiés. Enfin, le codage a permis de clarifier qui étaient les ONG partenaires « naturelles » pour les ONG de l'étude, et pourquoi.

² Huit de ces ONG ne faisaient pas partie du réseau de partenaires de la Fondation Liliane.



Élaboration de manuels pour l'éducation inclusive. Des représentants d'ONG, d'écoles et d'agences gouvernementales se réunissent pour contribuer à l'élaboration de nouveaux guides. PHOTO: RACHEL KITAVI-CDK



Réunion du groupe de soutien aux parents. L'ONG et les parents se réunissent pour répondre aux questions concernant l'éducation des enfants handicapés. PHOTO: GODFREY OBUYA-CDSK

Diversité des collaborations

Les ONG kényanes axées sur le handicap de l'étude constituent un groupe diversifié en termes d'ampleur et de structure, d'objectif, de stratégie, de capacité, de financement, d'orientation géographique et de relations locales. Il n'est donc pas surprenant qu'elles s'engagent dans un large éventail de relations de collaboration avec divers types d'acteurs. Cette diversité, entre autres, se manifeste dans ce qui suit :

- **Le niveau d'engagement :** les ONG axées sur le handicap s'engagent avec des acteurs à différents niveaux, des niveaux communautaire et départemental aux niveaux national et international. En général, les ONG ont un objectif spécifique concernant leur niveau d'engagement, qui dépend de la portée de leurs activités et du niveau auquel elles cherchent à obtenir des résultats.
- **Les types d'acteurs impliqués :** Les ONG kényanes axées sur le handicap coopèrent avec un groupe diversifié d'acteurs de tous les secteurs de la société à différents niveaux. Les principaux acteurs institutionnels sont les agences gouvernementales, les écoles, les hôpitaux, les églises et les entreprises, les ONG, les organisations de personnes handicapées et les donateurs (y compris les OING). Outre ces acteurs institutionnels, de nombreuses ONG kényanes axées sur le handicap coopèrent avec des personnes, qui sont des bénévoles communautaires, des parents et des enseignants.
- **Le nombre d'acteurs impliqués :** certaines collaborations sont de nature bilatérale, tandis que d'autres impliquent plusieurs acteurs.
- **La durée et la stabilité :** les collaborations sont ponctuelles, à court ou à long terme. Des relations ponctuelles se produisent lorsqu'une occasion soudaine se présente, des réseaux à court terme peuvent être formés pour un projet ou une campagne spécifique, tandis que des réseaux à long terme peuvent être établis pour résoudre des problèmes plus généraux ou établir des partenariats durables.

Dans la plupart des cas, la collaboration est directement liée à la mise en œuvre des activités stratégiques distinctes des ONG. Les collaborateurs sont généralement des partenaires (avec lesquels ils

travaillent pour atteindre des objectifs communs), des cibles de plaidoyer (qu'ils cherchent à influencer), ou les deux.

Les avantages de la collaboration

Les ONG kényanes axées sur le handicap citent quatre motivations principales de collaboration avec d'autres acteurs de la société (voir tableau 1).

Les ONG de l'étude cherchent d'abord à contacter des acteurs détenant des ressources spécifiques (financements, services, matériels) qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs et de soutenir leur organisation. Ces divers acteurs sont en général situés dans la zone où les activités sont mises en œuvre. Les acteurs communautaires (bénévoles, parents, églises) sont importants parce qu'ils peuvent librement donner de leur temps et de leur expertise ou mobiliser les membres de la communauté. Il est important de travailler avec d'autres ONG parce qu'elles peuvent avoir des forces et une expertise complémentaires et, par conséquent, contribuer à la conception et à la mise en œuvre des programmes. Les gouvernements peuvent apporter des contributions en nature à des projets ou sous-traiter avec des ONG qui mettront en œuvre des projets en faveur des personnes handicapées. Concernant les ONG locales participant à l'étude, les donateurs privés étrangers sont également une source importante de revenus.

La collaboration offre des possibilités d'apprentissage, en particulier entre les ONG dont la stratégie est similaire et travaillant dans le même domaine. L'analyse comparative est la pratique consistant à apprendre des échecs et des succès d'autrui. Les organisations évitent ainsi les écueils courants et il en ressort éventuellement une élaboration de nouvelles et meilleures stratégies nouvelles. Le développement professionnel consiste à apprendre d'autrui de nouvelles compétences ou de meilleures pratiques. Le partage d'informations se fait en collaboration avec tous les types d'acteurs et permet de s'informer sur les développements pertinents dans le domaine - par exemple, comment la pandémie de Covid a affecté les personnes handicapées dans différentes régions.

Tableau 1 Avantages de la collaboration

| Accès aux ressources | Apprentissage | Se profiler | Obtenir un impact |
|----------------------|-----------------------------|-------------|-------------------------|
| Financement | Analyse comparative | Contacts | Mieux se faire entendre |
| Services | Développement professionnel | Visibilité | Coordination |
| Matériaux | Partage d'informations | Réputation | Accès |

Se profiler consiste à renforcer sa position dans un certain domaine ou réseau. Les répondants ont souligné l'importance d'être bien connectés pour accéder aux possibilités de financement, accroître leur visibilité et établir des relations avec les parties prenantes essentielles. Faire partie d'un réseau permet de fournir des informations et les coordonnées d'autres acteurs intéressants. Cela peut s'avérer particulièrement important pour les ONG qui cherchent à établir un climat de confiance avec les parties prenantes, comme les donateurs, les bénéficiaires et les responsables gouvernementaux. Dans certains cas, l'adhésion à un réseau (consortiums) est une condition préalable à l'accès au financement des donateurs ou du gouvernement, ce qui montre que se profiler est étroitement lié à l'accès aux ressources. Se profiler se fait principalement dans des réseaux liés à la zone géographique ou au niveau (comté, national) où les activités sont mises en œuvre.

Enfin, les ONG travaillent avec d'autres pour renforcer leur impact. Pour ceux qui sont engagés dans le plaidoyer, la collaboration peut contribuer à mieux se faire entendre et faciliter ainsi la lutte contre la stigmatisation ou les politiques injustes. La coordination signifie que les ONG harmonisent leurs activités avec celles d'autres organisations de la même région afin de créer des synergies ou d'éviter les doublons. Enfin, des relations solides sont essentielles pour exercer une influence pour les ONG qui cherchent à réaliser un changement par la sensibilisation et un changement de stratégie. C'est pourquoi de nombreuses ONG participant à l'étude investissent dans des relations au niveau communautaire (membres de la communauté, parents, enseignants) ou avec des organismes gouvernementaux.

Les obstacles à la collaboration

L'étude a identifié plusieurs autres raisons qui pourraient entraver la collaboration entre les ONG kenyanes axées sur le handicap :

- **Le manque d'avantages bien définis :** Les ONG n'investissent ni temps, ni énergie et ni ressources dans la collaboration si elles n'en voient pas d'avantages évidents.
- **Le manque de mission et de vision communes :** Les ONG participant à l'étude ont des conceptions différentes des problèmes concernant le handicap et de la manière de les aborder (par exemple, approche caritative opposée à l'approche basée sur les droits humains). Cette divergence induit des différences dans les priorités et les approches qui peuvent limiter la recherche d'un terrain d'entente avec d'autres acteurs.
- **Les barrières géographiques :** Les ONG axent leur collaboration sur le domaine dans lequel elles travaillent et là où elles sont actives. Étant donné que de nombreuses ONG travaillent au niveau de la communauté ou du comté, la valeur ajoutée d'une collaboration avec d'autres acteurs en dehors de leur zone d'action ne va généralement pas de soi, d'autant plus que la distance rend la connexion plus difficile, plus coûteuse et plus chronophage.
- **La capacité limitée :** Si les ONG axées sur le handicap participant à l'étude voient un intérêt à se connecter à d'autres acteurs, elles manquent parfois tout simplement de temps et de ressources. Par exemple, elles n'ont pas les moyens d'affecter du personnel ou d'assister aux réunions.
- **La manque de confiance :** Plusieurs répondants ont noté que c'est parfois le manque de confiance dans les intentions, les capacités ou les antécédents des autres acteurs qui est un obstacle à leur volonté de collaborer.

Formation de bénévoles en santé communautaire. L'ONG assure la formation des volontaires en santé communautaire qui aident à identifier et à orienter les enfants handicapés dans les zones reculées.

PHOTO: FAUSTINE CHEPCHIRCHIR - CDSK

- **Un intérêt limité pour la collaboration avec d'autres ONG :** Certaines ONG n'accordent pas toujours priorité à une collaboration. Les résultats suggèrent que certaines ONG sont plus tournées vers l'extérieur et enclines à collaborer que d'autres. Par exemple, une ONG n'avait collaboré qu'une seule fois avec une autre ONG parce que cette collaboration avait été initiée par des donateurs.

La collaboration entre les ONG

Une partie importante de l'étude a consisté à dégager des modèles de collaboration avec les ONG. On a demandé à tous les répondants à l'étude quelles étaient les autres ONG avec lesquelles ils coopéraient pour traiter des questions de handicap, et pourquoi ils travaillaient spécifiquement avec ces ONG plutôt qu'avec d'autres. L'analyse a révélé que les ONG de l'étude avaient tendance à ne travailler qu'avec d'autres ONG ayant une stratégie de base et une orientation géographique similaires. Ces résultats suggèrent que les avantages escomptés de la collaboration (voir ci-dessus) constituent une condition nécessaire, mais finalement non-suffisante, à la collaboration : il semble peu probable que la collaboration réussisse sans une stratégie de base et une orientation géographique communes.

En ce qui concerne la stratégie, les ONG préfèrent travailler avec d'autres ONG dont la stratégie est similaire à la leur, car elles voient davantage de bénéfices en ce qui concerne le partage des ressources, l'apprentissage, le fait de se profiler et l'obtention d'un impact. Dans la plupart des cas, la collaboration entre les ONG tourne autour d'interventions concrètes, elles-mêmes ancrées dans des stratégies organisationnelles. Parmi les exemples d'interventions, on peut citer l'organisation d'une journée de sensibilisation au handicap et de camps de dépistage dans les zones reculées ou des campagnes de plaidoyer, et des ateliers sur l'éducation inclusive.

Étant donné qu'une stratégie différente implique différents types d'interventions, la collaboration entre les ONG ayant des stratégies différentes ne va souvent pas de soi. Il est important de reconnaître ici que le choix de la stratégie est enraciné dans la compréhension conceptuelle (parfois implicite) qu'a une ONG des problèmes relatifs au handicap et sur la façon dont elle perçoit son propre rôle. Ainsi, une ONG de plaidoyer qui se focalise sur les causes profondes et les relations de pouvoir inégales aurait tendance à ne pas percevoir les ONG de prestation de services comme des partenaires « naturels ». Bien que cela n'a pas été mentionné explicitement par les répondants, les conclusions suggèrent que les différences idéologiques qui se manifestent dans le choix de la stratégie découlent également du fait que les ONG travaillent à partir d'un modèle social du handicap (soulignant la nécessité de créer une société plus inclusive) ou d'un modèle médical du handicap (axé sur le traitement individuel).





Campagne pour l'éducation inclusive. Des ONG, le diocèse local et des écoles défilent ensemble pour faire campagne en faveur de l'éducation inclusive. PHOTO: DENIS BUNDI MIRITI - DIOCÈSE CATHOLIQUE D'ISIOLO

Le focus sur la région géographique est important dans la mesure où les ONG de personnes handicapées n'iront pas travailler avec d'autres ONG en dehors de leur propre domaine ou niveau d'activité. En général, les ONG au niveau des communautés et des comtés ne coopèrent pas avec les ONG qui travaillent aux niveaux national et international et vice versa. Comme la collaboration est souvent directement liée aux interventions, coopérer en dehors de sa zone géographique d'opération n'apporte souvent pas d'avantages en termes d'accès aux ressources (sauf auprès de donateurs internationaux), pour se profiler et en termes d'impact. On a rencontré quelques exemples d'apprentissage par une ONG en dehors de son propre domaine ou niveau d'activité, mais ceux-ci ont été initiés par des donateurs et ils n'étaient pas pérennes. Les ONG de plaidoyer agissant au niveau national se connectent aux niveaux de la communauté ou du comté, mais le font principalement par le biais d'organisations basées sur les adhésions (Organisations de personnes handicapées) par opposition aux ONG. Ce qui est logique, car travailler avec les OPH, par opposition aux ONG, confère une plus grande légitimité à leur travail de plaidoyer au niveau national.

Conclusions et recommandations

Cette étude visait (1) à identifier les motifs et les obstacles qui poussent ou non les ONG axées sur le handicap au Kenya à coopérer avec divers acteurs de la société, et (2) à identifier les modèles de collaboration des ONG. L'étude a révélé que les ONG kényanes axées sur le handicap s'engagent dans un large éventail de relations de collaboration avec une variété d'acteurs. Les motivations principales de collaboration sont l'accès aux ressources, l'apprentissage, le fait de se profiler et la réussite d'avoir un impact. Les obstacles sont le manque de bénéfices évidents, le manque de mission et de vision communes, les obstacles géographiques, des capacités limitées, un manque de confiance et manque d'intérêt dans la collaboration. Une des principales conclusions est que les ONG de l'étude travaillent principalement avec d'autres ONG dont la stratégie de base et l'orientation géographique sont similaires aux leurs. En d'autres termes, la stratégie et l'orientation géographique déterminent en grande partie les ONG qui sont considérées comme des partenaires « naturels ».

Crédits

Photo de la première page : Réunion des ONG kenyanes. Les ONG se réunissent pour échanger des informations et des connaissances.

PHOTO: GODFREY OTIENO - CDSK

A propos des auteurs

¹ Maria Baarslag est étudiante-chercheuse en développement inclusif à l'université de Wageningen. Willem Elbers est le chercheur principal du projet "Breaking Down Barriers" à l'université de Radboud. Margit van Wessel est professeur associé à la chaire de communication stratégique de l'université de Wageningen.

Pour en savoir plus

Baarslag, M. V. G. (2021). Perspectives kényanes sur la valeur ajoutée de la collaboration : partenaires pour une société inclusive des personnes handicapées. Thèse de maîtrise. Université de Wageningen.

Ces constatations entraînent plusieurs répercussions pour les OING qui cherchent à promouvoir la collaboration entre les ONG. Dans les pays où elles travaillent, les OING ont tendance à travailler avec un éventail d'ONG partenaires du Sud. Elles sont donc particulièrement bien placées pour créer de la valeur ajoutée en connectant les ONG du Sud. Les donateurs qui cherchent à créer et à soutenir des réseaux d'ONG efficaces ont d'abord besoin d'une stratégie visant à maximiser les avantages de la coopération tout en atténuant les obstacles potentiels. En ce qui concerne les avantages, la question est de savoir comment promouvoir l'échange de ressources, l'apprentissage, la façon de se profiler et l'obtention d'un impact entre les collaborateurs. Pour limiter les obstacles, les OING peuvent envisager de fournir des ressources favorisant la collaboration. Toutefois, la plupart des obstacles (surmonter les différences de mission et de vision, les obstacles géographiques, un manque de confiance et un intérêt intrinsèque limité pour la collaboration) ne peuvent être atténués qu'en veillant à ce que ce soient les ONG adéquates qui se réunissent.

Si la garantie des avantages de la collaboration ainsi que la limitation des obstacles potentiels sont des conditions cruciales, elles peuvent s'avérer toutefois insuffisantes pour parvenir à une collaboration significative et durable. Les conclusions de cette étude suggèrent que la collaboration entre les ONG est peu susceptible de réussir sans une stratégie de base et une orientation géographique communes.

Dans cette perspective, notre étude démontre que les OING doivent avoir une bonne compréhension de la diversité, des priorités et des perspectives de leurs ONG partenaires pour être en mesure de connecter les organisations adéquates. Elle démontre également qu'il est inutile de rassembler des organisations au prétexte qu'elles travaillent toutes sur les questions de handicap ou qu'elles se trouvent toutes être un partenaire du donateur, car il est peu probable qu'elles produisent les résultats escomptés. Une telle approche va également à l'encontre des idéaux de développement de gestion de proximité qui partent de la compréhension, des objectifs et des capacités au niveau local. Adopter une position de soutien et de facilitation fondée sur la manière dont les partenaires du Sud voient et définissent la valeur ajoutée (possible) de la collaboration est probablement la voie à suivre la plus légitime et la plus efficace.