

Rapport final

26 septembre 2022

Brigitte Iyeli Bokako et Lucy Morris

LMorris@intrac.org



Transférer le pouvoir dans la pratique

Projet de recherche pour
ngo-federatie et 11.11.11
en collaboration avec
Acodev



Table des matières

Abréviations	2
Remerciements	3
Sommaire	4
Introduction	9
Méthodologie	13
Revue de littérature	18
Résultats	21
Perception et expériences du pouvoir par les OSC africaines	21
Transférer le pouvoir en pratique	27
Conclusions	32
Recommandations pour le renforcement du pouvoir dans la pratique	34
Annexe 1 - Sources	36
Littérature	36
Entrevues et groupes de discussion	37
Annexe 2 – Guide consolidé pour les entrevues et les GD	39
Annexe 3 – Traitement des suggestions des parties prenantes	41

Abréviations

ACODEV	Fédération francophone et germanophone des Associations de Coopération au Développement
ADED	Appui Au Développement De l'Enfant en Détresse
AMCES	Association des œuvres Médicales privées Confessionnelles et Sociales
AMI	Association Modeste et Innocent
APIL	Action pour la Promotion des Initiatives Locales
CAB	Comité pour l'Autopromotion à la Base
CADEV	Caritas Développement / Niger
COSYBU/FNTT-SI	Confédération de Syndicats de Burundi / Fédération Nationale du Transport, du Social et de l'Informel
OSC	Organisation de la société civile
DGCD/DGD	Direction Générale Coopération au Développement et Aide Humanitaire, Belgique
RDC	République Démocratique du Congo
GD	Groupes de discussion (GD)
ONGI	Organisation Non Gouvernementale Internationale
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PARCEM/Burundi	Parole et Actions pour le Réveil des Consciences et l'Evolution des Mentalités, Burundi

Remerciements

La réalisation de cette recherche sur le « Transfert du pouvoir dans la pratique » n'aurait pas été possible sans la participation, les conseils et les orientations de nombreux intervenants dont les contributions sont sincèrement appréciées et reconnues avec gratitude.

Les chercheuses tiennent à exprimer leur reconnaissance de manière particulière aux personnes et aux organisations ci-après :

Aux 10 OSC africaines pour leur disponibilité à nous fournir les informations voulues, basées sur leur expérience. Il s'agit de l'ADED/RDC, AMI/Rwanda, AMCES/Bénin, APIL/BurkinaFaso, CAB/RDC, CADEV/Niger, COSYBU/FNTT-SI Burundi, MVIWAARUSHA/Tanzanie, PARCEM/Burundi et Pro-Femmes/Rwanda ;

Aux 6 membres de la communauté locale en RDC pour leur implication à l'étude ayant suscité l'ambition d'approfondir la recherche sur le transfert de pouvoir entre les OSC africaines et les communautés locales ;

Au personnel de l'OSC CAB pour leur soutien dans la préparation du voyage de recherche à Bukavu et pour avoir mis à disposition une salle pour les entretiens et les discussions de groupe avec la communauté locale.

A ngo-fédératie représentée par **Sarah Arras** pour la confiance, le soutien financier ainsi que pour le conseil et l'accompagnement tout au long de la période d'étude ;

A Serge Beel de l'ONGI 11.11.11 et **Etienne De Leew d'ACODEV** pour leurs précieux commentaires dont nous sommes profondément reconnaissants ;

A **Tracy Bibo Tansia** de l'ONGI 11.11.11 pour avoir partagé ses expériences de réalisation d'une recherche similaire et à **Adolphe Baduda** de l'ONGI 11.11.11 pour avoir accompagné la recherche sur le plan sécuritaire lors de la mission de collecte de données à Bukavu ;

À Floresca Karanasou, consultante principale d'INTRAC, pour son suivi rapproché, son assurance qualité et la guidance dans toutes les étapes de cette étude ;

Enfin, à tous les parents, amis et autres qui d'une manière ou d'une autre ont apporté un soutien à cette recherche,

Nous vous remercions.

Brigitte Iyeli & Lucy Morris

Sommaire

Comment le pouvoir est-il vécu par les organisations de la société civile africaine qui travaillent en partenariat avec les ONG internationales et que signifie réellement « transférer le pouvoir dans la pratique » ? Ce sujet important, sensible et autrefois tabou commence enfin à être discuté et débattu au sein de la communauté internationale du développement. Mais compte tenu de la dynamique complexe du pouvoir en jeu, de nombreuses ONGI ont encore du mal à comprendre les expériences et les opinions directes de leurs organisations partenaires de la société civile, ou à savoir comment transférer et partager le pouvoir dans la pratique.

Pour permettre la réflexion et l'action sur le transfert de pouvoir dans les partenariats internationaux, ngo-federatie et 11.11.11 ont lancé un groupe de travail sur les partenariats égaux en février 2020 en Belgique. Dix ONGI belges ont rejoint ce groupe de travail et se sont engagées à aborder la question de déséquilibre de pouvoir dans le secteur des ONGI belges et à y apporter ensemble un changement positif. Au cours de leurs discussions, ce groupe de travail a identifié la nécessité d'un cadre clair qui propose la signification de transférer le pouvoir dans la pratique dans le partenariat, **du point de vue des OSC des pays à faible revenu elles-mêmes.**

Pour ce faire, ngo-federatie et 11.11.11 en collaboration avec Acodev ont commandité cette étude pour analyser les modalités pratiques du transfert de pouvoir entre les ONGI belges et les OSC des pays à faible revenu, afin d'établir les partenariats plus équitables entre elles. La présente recherche s'est donc concentrée **sur les points de vue de 10 OSC africaines** qui collaborent et reçoivent des financements des ONGI belges. Ces OSC sont issues de sept pays africains, à savoir : le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, le Niger, la République Démocratique du Congo, le Rwanda et la Tanzanie.

Cette recherche a été menée par deux chercheuses d'INTRAC (Brigitte Iyeli basée en RDC et Lucy Morris basée au Royaume-Uni). Elle a couvert la période allant de mois de janvier à celui de mai 2022. Elle a visé à comprendre :

- Comment ces OSC africaines définissent le pouvoir, à quels niveaux ou dans quels domaines d'intérêt et ;
- Où perçoivent-elles des opportunités de transférer le pouvoir et de passer d'une relation de donateur-bénéficiaire à un partenariat d'alliés, qui délègue également plus de pouvoir à la population cible.

La recherche a utilisé une approche participative et itérative, basée sur des méthodes de recherche qualitatives comprenant la revue de la littérature, les entretiens avec des informateurs clés ainsi que les discussions de groupe avec les dix OSC partenaires africaines et une communauté locale en RDC. Les OSC africaines ainsi que les trois organisations commanditaires (ngo-federatie, 11.11.11 et Acodev) ont été régulièrement consultées tout au long de l'étude.

INTRAC a été chargé de réaliser cette étude externe afin de contourner certaines des dynamiques de pouvoir complexes impliquées. Les organisations commanditaires nous ont explicitement demandé d'écouter les OSC africaines, de privilégier leur point de vue et d'empêcher toute ingérence des ONGI belges afin de s'assurer que leurs partenaires puissent s'exprimer librement. Dans ce sens, la création d'un espace confidentiel pour les conversations a été de mise et compte tenu de la sensibilité du sujet, le principe de l'anonymat a été requis. Tous les informateurs clés ont été rassurés que leurs contributions seraient traitées de manière confidentielle, par ex. que leurs noms et toute autre information potentiellement identifiable (comme le titre et

l'organisation) ne seraient pas utilisés, bien qu'une sélection anonyme de citations ait été présentée dans le rapport.

Il sied par ailleurs de noter que pour la plupart de ces OSC enquêtées, l'étude leur a fourni une toute première occasion de discuter de ce sujet important. En conséquence, elles espèrent sincèrement que les recommandations issues de cette recherche soient suivies d'effet.

La portée de la recherche a été limitée à une taille réduite de l'échantillon de dix OSC partenaires africaines et au fait que seulement leurs points de vue ont été sollicités et exprimés dans cette étude et non pas ceux de leurs ONGI partenaires belges, autorités locales, etc.

La majorité des partenaires (90 %) ont validé les conclusions et les recommandations relatives au transfert de pouvoir pour un partenariat équitable. Cependant, un des partenaires a choisi de ne pas valider les résultats car il ne se sent pas concerné par la question de transfert de pouvoir étant donné que son expérience de travail en partenariat est très positive. Ceci se justifie par le fait que ce partenaire se sent déjà pleinement autonome en tant qu'organisation et sur le plan financier car il travaille principalement grâce aux cotisations de ses membres et que l'appui de ses partenaires belges vient compléter son fonctionnement par des formations, la dotation en équipements informatiques et autres matériels des bureaux. Dans ce sens, il ne souhaite pas modifier cette dynamique positive de pouvoir existante et n'est donc pas concerné par les conclusions et les recommandations de cette recherche dans leur globalité.

En termes de résultats, les 10 OSC africaines interrogées ont compris le pouvoir dans ce contexte comme un « **pouvoir sur** » - par ex. le pouvoir de décision que les ONGI belges ont sur elles. Cela peut également être considéré comme une forme de relation verticale, descendante. Quarante pour cent des OSC africaines ont reconnu avoir un certain pouvoir lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets, mais ils ont ajouté que ce pouvoir reste limité, car il s'inscrit dans un cadre prédéfini par des programmes et des budgets préconçus par leurs ONGI partenaires.

Sans contester l'existence de cette relation verticale, trente pour cent des OSC africaines considèrent également avoir du « **pouvoir avec** » leurs partenaires internationaux - un nouveau paradigme émergent, qui se veut un partenariat plus collaboratif et équilibré et une forme de relation horizontale. Pratiquement tous les partenaires ont déclaré partager le « pouvoir avec » les communautés locales avec lesquelles ils travaillent, en les impliquant dans la prise de décision sur le développement et la mise en œuvre des projets. Cependant, cela n'a pas pu être correctement validé ou complètement déballé, car « impliquer les communautés dans les décisions concernant les projets existants » pourrait être interprété comme une autre forme de « pouvoir sur ».

Quatre-vingt-dix pourcents des OSC africaines ont déclaré ne pas être impliquées dans la prise de décision stratégique, notamment dans la définition des programmes, budgets, normes et conditions, qui, selon elles, leur sont imposées et ne tiennent pas suffisamment compte des priorités locales. Les OSC africaines ont estimé que ces relations inégales ternissent leur position, affectent négativement leur créativité et réduisent leur efficacité. Les mêmes OSC disent également manquer d'autonomie financière car elles sont exclues des décisions financières telles que les négociations financières avec les bailleurs de fonds gouvernementaux, la distribution des fonds par les ONGI, l'élaboration des contrats de partenariat et autres outils de gestion, et les décisions telles que la durée du financement.

Cependant, il existe **des exemples positifs de collaboration** dont plusieurs ont été mentionnés au cours de cette recherche. Parmi ces exemples, il y a lieu de mentionner : le renforcement efficace

des capacités institutionnelles et organisationnelles, l'implication des OSC partenaires africaines dans diverses formes de prise de décision, l'élaboration du budget du projet et le partage d'informations sur d'autres opportunités de financement.

Soixante-dix pour cent des OSC africaines considèrent le potentiel transfert de pouvoir comme une forme d'émancipation qui leur donnerait plus d'autonomie et de flexibilité ainsi qu'une plus grande crédibilité aux yeux de leurs communautés locales et de leurs gouvernements. Les réalités et les besoins locaux seraient réellement pris en compte et, par conséquent, la communauté pourrait s'approprier davantage les projets.

Les OSC africaines participantes reconnaissent l'existence d'importants obstacles dans le processus de transfert du pouvoir : la perpétuation d'une mentalité coloniale a été identifiée par la moitié des informateurs clés; la dépendance continue au financement des ONGI belges a été reconnue par 40 % des informateurs clés; la dépendance financière des ONGI à leurs bailleurs de fonds et aux exigences de conformité de ces derniers a été citée parmi les obstacles. Les mêmes OSCs ont également reconnu que **les deux parties**, c'est-à-dire les ONGI et les OSC, doivent avoir la volonté de changer et de s'engager activement dans le dialogue.

Les OSC africaines reconnaissent que le transfert de pouvoir est un processus. Une proposition sur la manière dont il devrait être entrepris a émergé de cette recherche sous trois éléments principaux suivants :

- Les discussions bilatérales entre les partenaires sous-contrat (ONGI belges-OSC africaines) (Voir Recommandations 2 & 5 ci-dessous)
- Les consultations collectives entre les ONGI belges et les OSC africaines (voir les recommandations 7 à 10 ci-dessous)
- ✚ La mise en place des cadres nationaux devant régir les partenariats internationaux entre les ONGI et les OSC africaines. Ces cadres redéfiniraient et réglementeraient le partenariat entre les ONGI et les OSC africaines. (Voir la recommandation 6 ci-dessous)

Recommandations

Les recommandations suivantes sont issues de l'étude et validées par la majorité des OSC africaines :

Aux ONGI belges

Il est recommandé de :

1. Reconnaître le lien entre la question du « transfert de pouvoir » et les approches de partenariat efficaces et équitables, et confirmer effectivement leur volonté de travailler davantage sur cette question avec leurs partenaires africaines. Les ONGI belges peuvent à titre d'exemple intégrer les pratiques de partenariat équitables dans leurs politiques, systèmes et processus de partenariat; ou encore ils peuvent investir davantage dans le perfectionnement du personnel de leurs OSC partenaires;
2. S'engager à discuter des questions soulevées dans ce rapport de recherche avec leurs partenaires africains dans les trois prochains mois, et identifier des moyens concrets d'impliquer davantage les OSC africaines dans la prise de décision stratégique et financière ;
3. Compléter cette étude par une étude de suivi sur le transfert de pouvoir dans la pratique qui tienne compte, dans la mesure du possible, des opinions des communautés locales et des autorités publiques.

Aux OSC africaines

Il est recommandé de :

4. Développer et construire consciencieusement leur « *ubupfura* »¹ et se donner les moyens de peser et d'influencer les questions qui affectent leur partenariat avec les ONGI ;
5. S'engager à soulever les questions qui émergent dans ce rapport de recherche lors des échanges avec leurs ONGI partenaires dans les trois prochains mois, et demander à participer à la prise de décision sur les stratégies, les budgets, etc.
6. Au niveau des pays, plaider en faveur d'un cadre national qui régirait les partenariats internationaux entre les ONGI et les OSC afin de promouvoir des partenariats plus équitables. Ces cadres qui redéfiniraient et réglementeraient les relations entre les différents acteurs, pourraient inclure les lois, les politiques ou les institutions nationales qui guideront les partenariats internationaux. Les activités dans lesdits cadres viseraient par exemple des réunions de consultation pour définir et convenir sur les priorités locales; de promouvoir le recrutement local avec des échelles salariales locales/internationales équitables et de spécifier une répartition équitable des frais administratifs entre les ONGI et les OSC.

Aux ONGI belges et aux OSC africaines

7. Les recommandations visent à ce que toutes les parties construisent une nouvelle base de leurs partenariats grâce à une série d'activités de réflexion conjointes avec des termes de référence clairs, tels que :
 - *Ateliers entre les OSC africaines* : Ces ateliers, qui rassembleraient des acteurs des OSCs des pays à faible revenu, pourraient avoir lieu au niveau national ou régional. Ce seraient des espaces et des opportunités pour les OSC de discuter et d'approfondir leur compréhension de la question étant donné qu'il s'agit d'une conversation très nouvelle pour de nombreuses organisations. Les ateliers leur permettraient d'harmoniser leurs points de vue sur la voie à suivre dans la coopération avec les ONG internationales et leur fourniraient des points de plaidoyer clés et des arguments communs pour discuter avec les acteurs internationaux.
 - *Ateliers ONGI belges-OSC africaines* : Ces ateliers réuniraient différentes ONGI et OSC africaines et permettraient aux participants de s'appuyer sur cette recherche pour approfondir la question de savoir comment transférer le pouvoir dans la pratique. Ils permettraient également l'échange des expériences et des réalisations. Ces ateliers devraient aboutir à la mise en place d'une feuille de route ou un plan d'action commun avec les définitions claires des rôles et des responsabilités des uns et des autres. Ils peuvent également aboutir à des décisions d'approuver des chartes de bonne conduite existantes pour guider les partenariats entre les ONGI et les OSC locales/nationales telles que « The Charter for Change » ou « Shift the Power manifesto », d'en créer de nouvelles ou de les modifier.
 - *Ateliers conjoints de renforcement des capacités et de formation* pour les ONGI et les OSC africaines sur le partenariat et d'autres sujets.

¹ Un concept Africain qui signifie l'ensemble des valeurs morales, techniques et éthiques.
© INTRAC 2022 *Transférer le pouvoir dans la pratique*, Brigitte Iyeli et Lucy Morris

8. Créer et maintenir un cadre permanent d'échange et de concertation sur le partenariat équitable selon les modalités suivantes :
- Explorer comment stimuler la réflexion sur ce sujet dans les cadres existants tels que le secrétariat des ONG au Burkina, les clusters, le forum des ONGI, etc.
 - Intégrer les discussions bilatérales entre ONGI belges et leurs partenaires africains relatives à leurs partenariats dans des cadres existants tels que les réunions de travail, les visites mutuelles, les évaluations, les réunions régulières, etc. ou créer des réunions spécifiques pour discuter de cette question.
 - Mettre en place un Comité Technique « Transfert de Pouvoir » qui réuniraient les représentants des OSC africaines et des ONGI afin de faciliter les discussions selon des calendriers convenus ou chaque fois que le besoin s'en ferait sentir. Cela comprendrait la facilitation des ateliers entre les ONGI belges et les OSC africaines, comme indiquées dans la recommandation numéro 7.

Introduction

À propos de ce rapport

Ce rapport présente les conclusions et les recommandations d'une étude, commanditée par ngo-federatie et 11.11.11 en collaboration avec ACODEV, pour investiguer sur les modalités pratiques du transfert de pouvoir entre les ONGI belges et les OSC des pays à faible revenu, afin d'établir les partenariats plus équitables entre les parties. La recherche s'est concentrée sur les points de vue de 10 OSC africaines partenaires des ONGI belges, basés dans sept pays africains, à savoir : le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, le Niger, la République démocratique du Congo, le Rwanda et la Tanzanie.

L'introduction présente le contexte de cette étude, son but, sa portée, sa méthodologie et ses limites. Elle est suivie d'une revue de la littérature qui présente une sélection d'éléments clés qui sont ressortis de discussions récentes sur le sujet.

La section des résultats principaux donne une définition du pouvoir du point de vue des OSC africaines; elle identifie les aspects problématiques des partenariats, tels que les déséquilibres de pouvoir, et elle examine comment le pouvoir pourrait être transféré, afin de créer des relations plus équilibrées. Le rapport présente également quelques bonnes pratiques identifiées par les OSC africaines à partir de relations positives qu'elles ont eues avec les ONGI.

Enfin, le rapport présente des conclusions et des recommandations à l'intention des personnes qui ont commandité l'étude et de leurs partenaires, les OSC africaines.

Tout au long du rapport, nous faisons référence à deux types de partenaires : les ONGI belges et les OSC africaines. Cette dernière catégorie comprend les ONG et les syndicats. Cette considération est faite simplement pour des raisons de brièveté car nous reconnaissons qu'en réalité, nous ne faisons pas face à deux monolithes et qu'il y a une grande diversité au sein de chaque catégorie. Il est important de noter que la terminologie OSC africaines utilisée dans le cadre de cette recherche se limite aux partenaires des régions du Sahel et des Grands Lacs. Raison pour laquelle nous ne pouvons pas faire de généralisations sur les relations 'Nord'-'Sud' et surtout que ce concept est en soi chargé de différentes connotations.

Contexte de l'étude

Comment le pouvoir est-il vécu par les organisations de la société civile africaine qui travaillent en partenariat avec les ONG internationales, et que signifie réellement « transférer le pouvoir » dans la pratique ? Ce sujet important, sensible et autrefois tabou commence enfin à être discuté et débattu au sein de la communauté internationale du développement. Le mouvement « transférer le pouvoir » a émergé au cours de la dernière décennie en raison du mécontentement généré par les limites des structures descendantes. Le mouvement #BlackLivesMatter qui a débuté en 2013 et les manifestations qui ont suivi le meurtre de George Floyd en mai 2020 ont accru la prise de conscience du racisme institutionnel dans de nombreux secteurs, y compris dans le secteur du développement international rendant ainsi plus urgentes la discussion et la résolution des usages et abus de pouvoir au sein de travail de développement international. Mais compte tenu de la dynamique complexe du pouvoir en jeu, de nombreuses ONGI ont encore du mal à comprendre

les expériences et les opinions directes de leurs organisations partenaires de la société civile, ou à savoir comment transférer et partager le pouvoir dans la pratique.

Même lorsque la plupart des ONGI occidentales ont cessé d'envoyer des expatriés et travaillent désormais avec des OSC partenaires à travers le monde, des formes de domination subsistent et la répartition du pouvoir dans les partenariats avec des OSC dans les pays à faible revenu est souvent considérée comme très inégale. Cette observation a conduit ce groupe d'ONG belges à se poser les questions suivantes: « **Pouvons-nous vraiment parler de partenariats si les OSC occidentales contrôlent le cadre, l'organisation et, surtout, les ressources financières dans ces relations ?** » « **Cela ne subordonne-t-il pas les OSC des pays à faible revenu aux choix des OSC occidentales et aux demandes de leurs bailleurs de fonds** »?

Dans le but d'approfondir la réflexion, la discussion et l'action sur le transfert de pouvoir dans les partenariats internationaux, ngo-federatie et 11.11.11 ont lancé un Groupe de Travail sur les «Partenariats égaux», en février 2020. Pour information :

- Ngo-federatie est la fédération professionnelle des ONGI de développement néerlandophones belges et compte environ 45 membres.
- 11.11.11 est la coalition d'ONG, de syndicats, de mouvements et de divers groupes de solidarité de la partie néerlandophone de la Belgique (Flandre). Elle combine les efforts d'environ 60 organisations et 20.000 volontaires.
- Acodev est la fédération de 74 organisations belges francophones, bilingues et germanophones de la société civile, actives dans la coopération au développement.

Dix ONGI belges ont rejoint ce groupe de travail et se sont engagées ensemble à mener un changement positif et à remédier aux déséquilibres de pouvoir dans le secteur des ONGI belges. Ce groupe a reconnu que pour relever les défis mondiaux et obtenir des résultats durables, il est crucial de développer de véritables partenariats égaux et équilibrés. Ce qui nécessite un transfert du pouvoir et le passage de l'histoire classique donateur-bénéficiaire à un paradigme de collaboration et d'alliance. L'une de leurs préoccupations communes était : Comment garantir que les OSC des pays à faible revenu acquièrent une véritable appropriation des processus, des ressources et des résultats?

De ce fait, le groupe de travail a identifié le besoin d'un cadre clair qui donne la compréhension de « transférer le pouvoir dans la pratique, dans les partenariats », **du point de vue des OSC des pays à faible revenu elles-mêmes**. Pour cela, ngo-federatie et 11.11.11 en collaboration avec Acodev ont commandité cette recherche.

Comprendre le pouvoir et le changement de système

Le pouvoir peut être compris comme « *la capacité de créer ou de résister au changement chez les individus, les groupes et les institutions* ». Il existe un certain nombre de dimensions du pouvoir qui sont généralement admises - par exemple :

- *le pouvoir sur* - le pouvoir des forts sur les faibles, y compris le pouvoir d'exclure les autres
- *le pouvoir de* – la capacité de décider des actions et de les mettre en œuvre: connaissances, compétences, outils
- *le pouvoir avec* – le pouvoir collectif, par l'organisation, la solidarité et l'action collective
- *le pouvoir au sein de* – la confiance en soi personnelle, souvent liée à la culture, à la religion ou à d'autres aspects de l'identité, qui influence les pensées et les actions qui semblent légitimes ou acceptables.²

² Oxfam, Quick Guide to Power Analysis, 2014

Il existe également des « faces » communes du pouvoir, par exemple :

- le pouvoir *visible* - des mécanismes observables de prise de décision;
- le pouvoir *caché* – façonner ou influencer l'ordre du jour politique en coulisses, ou
- le pouvoir *invisible* - les normes et croyances, la socialisation, l'idéologie.³

Nous nous référerons à ces formes de pouvoir plus loin dans ce rapport lorsque nous analyserons les perceptions des partenaires par rapport au déséquilibre de pouvoir entre eux et les ONGI du Nord.

Dans le secteur du développement international, les organisations parlent de plus en plus de partenariats « équitables » par opposition aux partenariats « égaux ». Cela reconnaît la dynamique de pouvoir implicite impliquée dans les partenariats internationaux, et que le point de départ pour de nombreuses personnes et organisations est différent, de sorte que traiter tout le monde « de manière égale » est en fait injuste.

« Les systèmes sont souvent difficiles à changer parce que le pouvoir, les relations et les ressources sont verrouillés ensemble dans un modèle de renforcement en fonction de l'objectif actuel. Les systèmes commencent à changer lorsque ce modèle est interrompu et ouvert. C'est là qu'une nouvelle configuration peut émerger. » [Traduction libre] (Green Paper on system innovation)

Toutefois, une autre façon de comprendre l'objet de la recherche est qu'il s'agit fondamentalement du « changement de système » dans le contexte plus large de la coopération internationale pour le développement. Ce qui se réfère communément à un ensemble de « conditions pour le changement de système »⁴ que sont :

- le changement structurel explicite (politiques, pratiques et flux de ressources)
- le changement semi-explicite (relations et connexions, dynamique du pouvoir)
- le changement transformateur implicite (modèles mentaux)

Une autre perspective complémentaire sur le changement de système provient de « Building better systems – a green paper on system innovation » de Rockwool Foundation, écrit par C. Leadbeater et J. Winhall. Cette perspective annonce que les changements de système peuvent être déverrouillés au moyen de quatre « clés » ci-après :

1. Objectif – changer la fonction d'un système
2. Pouvoir – changer qui a le pouvoir de déterminer comment les ressources circulent, ce qui est prioritaire, qui est important et ce qui est considéré comme un bon résultat »
3. Ressources - un changement fondamental dans la façon dont les ressources circulent dans un système
4. Relations – des changements dans la manière dont les différents acteurs d'un système sont regroupés avec de nouveaux modèles de relations émergents.

Dans le chapitre 2. *Transférer le pouvoir dans la pratique – ce qui doit changer* de ce rapport, nous avons établi un lien entre ce que les partenaires ont dit qu'il faut changer et ces quatre clés.

³ Comme ci-dessus.

⁴ Wright, U. "Systems Change is a Noun and a Verb" 2019

© INTRAC 2022 *Transférer le pouvoir dans la pratique*, Brigitte Iyeli et Lucy Morris

Objectif de la recherche, portée et principaux utilisateurs

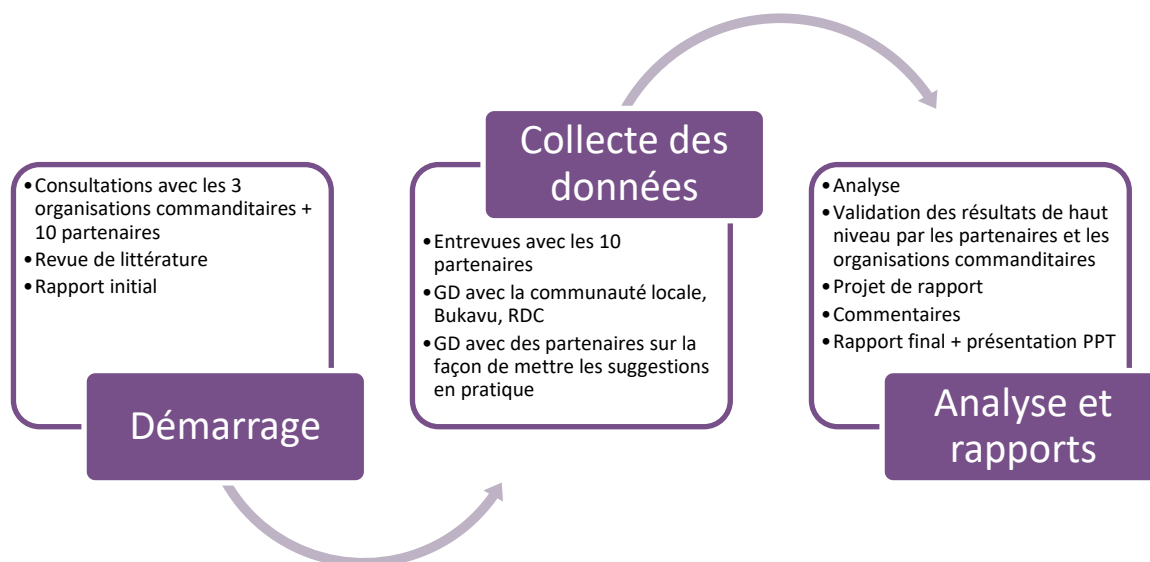
L'objectif de l'étude était de recueillir les points de vue de 10 OSC partenaires sur le pouvoir dans le cadre de leurs partenariats avec les ONGI belges et les dilemmes éthiques associés, ainsi que leurs suggestions sur la façon de changer les relations de pouvoir afin de créer des partenariats plus équitables.

Elle a été réalisée dans la période allant du mois de janvier à celui de mai 2022 dans 7 pays africains : Bénin, Burkina Faso, Burundi, RDC, Niger, Rwanda et Tanzanie – les pays où les partenaires sont basés.

Nous espérons que cette étude aidera à orienter les discussions et les actions de ses principaux utilisateurs, à savoir ngo-federatie, 11.11.11, ACODEV et le Groupe de travail sur les partenariats équitables. Il est également à espérer qu'elle sera utilisée pour éclairer les réflexions individuelles et les discussions entre les ONGI belges et leurs partenaires africains.

Méthodologie

Tableau 1: Aperçu de la méthodologie



Pour que le problème du déséquilibre de pouvoir au sein de partenariat international de développement soit correctement compris et abordé de façon réaliste, les points de vue des personnes touchées par ce déséquilibre doivent être inclus. Comme le note Maha Shuayb : « **Si la localisation doit aller au-delà des mots à la mode et des gestes symboliques, elle doit inclure des gens du Sud global de la conception d'une idée à sa mise en œuvre - qu'il s'agisse de recherche, d'intervention dans le cadre d'un programme ou d'élaboration de politiques** »⁵ [Traduction libre]. Pour cette raison, cette étude a utilisé une approche méthodologique participative, active et itérative ayant activement engagé les OSC africaines dans l'élaboration des questions et du processus de recherche, ainsi que dans l'élaboration des conclusions et des recommandations.

Une attention particulière a également été portée à la composition et à la dynamique au sein de l'équipe de recherche. La chercheuse principale venait de la République démocratique du Congo. Elle a travaillé avec le soutien d'une chercheuse du Royaume-Uni. Les deux chercheuses réfléchissaient et discutaient régulièrement de la façon dont elles travaillaient ensemble en « partenariat » au cours de cette étude. Elles se sont rassurées qu'il y avait de la transparence sur la recherche notamment sur le budget de la recherche.

Démarrage

Au cours de cette phase, les chercheuses ont eu accès à la publication d'une étude récente intitulée « La décolonisation c'est maintenant! Guide d'inspiration pratique pour une collaboration internationale équitable ». Cette étude a été réalisée par ngo-federatie et 11.11.11 sur la base des discussions qui ont eu lieu au sein de groupe de travail Décolonisation, composé exclusivement des ONGI belges, et des entretiens eus avec les experts belges de la décolonisation.

⁵ Shuayb, M. 2022 "Localisation Only Pays Lips Service to Fixing Aid's Colonial Legacy" *New Humanitarian*
© INTRAC 2022 *Transférer le pouvoir dans la pratique*, Brigitte Iyeli et Lucy Morris

Toujours dans le cadre de la présente étude, les deux chercheuses ont aussi échangé avec la coordinatrice de ladite recherche pour certaines orientations.

Une revue de la littérature sélectionnée sur ce sujet a également été réalisée. (Voir ci-dessous : Revue de la littérature : points clés sur la nécessité de « transférer le pouvoir ».)

Deux différentes consultations ont eu lieu pour aider à affiner la méthodologie de recherche et donner l'occasion aux OSC partenaires et aux organisations commanditaires de l'étude de faire des suggestions qui ont été intégrées autant que possible dans le cadre de recherche et qui ont alimenté la préparation des guides pour les entrevues et les Groupes de discussion (GD). Le cadre de recherche final est présenté à l'Annexe 2 - Guide consolidé pour les entrevues et les GD. Les préoccupations soulevées au cours de ces consultations et la façon dont elles ont été traitées sont indiquées à l'Annexe 3.

Ces consultations ont été suivies par la rédaction d'un Rapport Initial.

Collecte des données

Les données ont été recueillies au moyen d'une combinaison d'entrevues, des groupes de discussions et des échanges par emails.

En adoptant une approche itérative et, afin de rendre le processus plus participatif et inclusif, les OSC africaines et les organisations commanditaires ont été consultées tout au long du processus. Au cours de la phase de production des données, les chercheuses sont retournées plus d'une fois vers les partenaires pour recueillir des éclaircissements, des ajouts ou des commentaires.

Étant donné que les participants à l'étude étaient bilingues, on a pris soin de s'assurer que des versions anglaise et française de tous les textes étaient produites en tout temps, de sorte que tous les informateurs clés aient la même possibilité de contribuer à la recherche.

Les progrès de la recherche étaient progressivement et régulièrement partagés avec eux. Cela a contribué à établir la confiance dans la recherche et a permis que les résultats soient validés par la majorité des parties prenantes avant de compléter ce rapport – un processus qui, nous l'espérons, établira la base de partenariats plus équitables dans l'avenir.

Entrevues semi-dirigées

Sur la base du guide d'entrevue validé par les deux parties prenantes, des entrevues semi-dirigées d'une durée de 90 à 120 minutes par séance ont été menées avec chacun des 10 partenaires. Huit entrevues ont été réalisées à distance et deux ont été menées en présentiel à Bukavu, en RDC, le pays où l'une des chercheuses est basée.

Visite sur le terrain

Une visite sur le terrain a été effectuée à Bukavu pour mener des entrevues en personne avec les partenaires ADED et CAB, ainsi qu'un GD avec la communauté locale travaillant avec CAB pour discuter de leur perception du pouvoir et de la façon dont il est partagé avec leur partenaire local.

Analyse des données

Au cours de l'analyse des données, les chercheuses avaient identifié les principaux thèmes qui avaient émergé, ainsi que leur fréquence proportionnelle sur base desquelles les conclusions et les recommandations préliminaires ont été premièrement produites. Les consultations de différentes parties prenantes qui en étaient suivies avaient permis d'enrichir la mouture existante. Ce qui a enfin permis de produire les conclusions et des recommandations finales.

Quatre consultations ont ensuite été organisées avec les parties prenantes. Les résultats préliminaires ont d'abord été partagés avec les OSC partenaires et, après avoir intégré leurs observations, le texte révisé a été partagé avec les organisations commanditaires pour recueillir leurs commentaires. Ces deux consultations ont généré certaines questions, ce qui a nécessité la tenue d'un GD avec les partenaires. Leurs commentaires ont été pris en considération lors de la formulation des conclusions et des recommandations. Celles-ci ont également été partagées avec les partenaires pour validation. Le projet de rapport a aussi été envoyé aux partenaires et aux organisations commanditaires pour révision et commentaires.

Profil des répondants

Les informateurs clés provenaient des 10 OSC partenaires et de la communauté locale de Bukavu, en RDC (6 membres). Ils sont tous énumérés dans la section Sources – entrevues et GD de l'Annexe 1.

La plupart des informateurs clés des OSC étaient des cadres supérieurs. En ce qui concerne le genre, il y avait 2 femmes et 11 hommes. Ce déséquilibre est lié au fait que très peu de femmes occupent des postes de responsabilité dans ces organisations. Le tableau ci-dessous indique les noms et les pays des dix organisations partenaires.

Tableau 2: Liste des OSC partenaires

Nom de l'organisation partenaire	Pays
1. ADED	RDC
2. AMCES	Bénin
3. AMI	Rwanda
4. APIL	Burkina Faso
5. CAB	RDC
6. CADEV	Niger
7. COSYBU/FNTT-SI	Burundi
8. MVIWAARUSHA	Tanzanie
9. PARCEM	Burundi
10. Pro-Femmes	Rwanda

Tous les informateurs clés de la communauté locale travaillent avec l'ONG CAB. Ils ont contribué à la recherche par le biais d'un groupe de discussion (GD) tenu à Bukavu, qui comprenait 3 femmes et 3 hommes. Ils provenaient des comités locaux de développement des villages de Nyatende, Nyangezi, Mugogo, Mulangane, Karhale et Mvolaka situés dans la province du Sud-Kivu en RD du Congo.

Confidentialité et anonymat des informateurs clés

Comme ce sujet est sensible et qu'il y avait un risque que certains partenariats puissent être menacés si les partenaires internationaux n'étaient pas d'accord avec les opinions de leurs partenaires, les chercheuses ont opté pour la politique d'anonymat afin d'éviter de compromettre l'identité des participants à la recherche. Pour ce faire, elles ont anonymisé toutes les citations et références aux points de vue exprimés par les informateurs clés. Les notes et enregistrements des entretiens et des groupes de discussion ont également tous été traités de manière confidentielle.

Limites

Il y a plusieurs limites à cette recherche qu'il est important de souligner, notamment :

- Un échantillon relativement faible d'OSC africaines impliquées dans la recherche par rapport au nombre total de partenaires des ONGI belges. Les ONGI commanditaires ont délibérément choisi de se concentrer sur les 10 OSC pour deux raisons. D'abord à cause de budget disponible qui ne permettait pas de couvrir un large échantillon; ensuite parce qu'ils ont voulu que cette recherche soit la première étape des discussions ouvertes entre les ONGI belges et les OSC africaines. Dans ce sens, la méthodologie utilisée avec un nombre réduit de la cible permettrait une participation plus accrue et une analyse plus approfondie afin de dégager des conclusions substantielles qui poseraient les jalons sur les éventuelles études complémentaires, et qui en même temps initieront les échanges pour un partenariat équitable entre les partenaires belges et africains concernés par l'étude. Il est cependant utile de noter que les conclusions de cette étude se réfèrent à ce groupe spécifique des OSC africaines et ne représentent pas nécessairement les points de vue et les expériences de toutes les OSC partenaires.
- Un seul échantillon des membres de la communauté locale interrogé. La décision d'enquêter les communautés locales a été dictée par les OSC africaines lors de la consultation. Ce qui avait permis de les inclure dans le cadre de recherche. Cependant, pour des raisons budgétaires qui ne permettaient pas d'atteindre plusieurs communautés, une seule discussion de groupe a été tenue, laquelle discussion a fourni des informations supplémentaires à la présente recherche en même temps qu'elle a soufflé les lignes de conduite à suivre pour les prochaines études qui seront liées à la thématique sous étude.
- Les points de vue exprimés dans cette étude sont ceux des OSC africaines et non pas ceux de leurs partenaires internationaux ni des autorités locales. Tout en sachant que ces points de vue ne sont pas équilibrés, il vaut la peine de reconnaître que ces points de vue valent leur pesant d'or au stade actuel d'investigation. Ce choix a été fait de manière délibérée pour offrir un espace d'expression libre aux OSC africaines sans interférence potentielle de leurs ONGI partenaires. C'était la première fois que bon nombre de ces organisations avaient eu l'occasion de discuter de ce sujet sensible.
- Les opportunités de collecte des données en face à face étaient limitées en raison du Covid-19, des distances géographiques impliquées et du budget disponible. Cela explique la raison pour laquelle les entretiens en face-à-face s'étaient limités avec deux informateurs clés RDC ainsi qu'il y a eu une discussion de groupe avec des représentants d'une communauté locale.
- Les chercheuses ont rencontré des difficultés pour atteindre certains des partenaires des OSC africaines par le biais de courriels et d'appels téléphoniques au départ. Cela a été

surmonté grâce à une combinaison de détermination, de persévérance et d'utilisation de WhatsApp à la place, et par conséquent, il a été possible d'impliquer activement les 10 partenaires dans le processus.

- Étant donné que le thème du « changement de pouvoir » dans les partenariats était nouveau pour de nombreux participants à la recherche, il n'a pas toujours été possible d'aller dans le niveau de profondeur ou de générer autant de points d'action tangibles que prévu. Mais les recommandations devraient servir de point de départ pour de nouvelles discussions et, espérons-le, le début d'un processus de changement plus long.
- Un des partenaires a choisi de ne pas valider les résultats car il ne sent pas concerné par la question de transfert de pouvoir étant donné que son expérience de travail en partenariat est très positive. Ceci se justifie par le fait que ce partenaire se sent déjà pleinement autonome en tant qu'organisation et sur le plan financier car il travaille principalement grâce aux cotisations de ses membres et que l'appui de ses partenaires belges vient compléter son fonctionnement par des formations, la dotation en équipements informatiques et autres matériels des bureaux. Dans ce sens, il ne souhaite pas modifier cette dynamique positive de pouvoir existante et n'est donc pas concerné par les conclusions et les recommandations de cette recherche dans leur globalité. Cela signifie que les conclusions ont été validées par 90 % mais pas 100 % des OSC africaines participantes.

Revue de littérature

Cette recherche a examiné dans quelle mesure il existait des débats, des recherches, du matériel audiovisuel ou de la littérature sur le thème du « transfert de pouvoir » dans les partenariats internationaux de développement dans les 7 pays où les dix OSC africaines étaient basées, à savoir : le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, le Niger, la République Démocratique du Congo, le Rwanda et la Tanzanie. Les informateurs clés n'étaient au courant d'une pareille discussion ou publication de ce type au niveau national, bien qu'un représentant d'une OSC africaine ait mentionné qu'une discussion sur les « partenariats équitables » avait eu lieu dans son pays, mais uniquement au niveau politique. Les OSC partenaires de 11.11.11 de la RDC, Rwanda et Burundi ont confirmé qu'elles avaient entamé une réflexion avec leur partenaire 11.11.11 sur cette question à travers une série d'ateliers sur la décolonisation du développement, à la suite de la publication de Guide d'inspiration⁶. Ces partenaires reconnaissent cependant qu'il y a eu peu des progrès jusqu'à ce jour en ce qui concerne la concrétisation des actions prises.

Cette pénurie d'informations sur le 'transfert de pouvoir' est probablement une indication de la nouveauté de cette discussion dans les pays impliqués dans cette recherche. Elle peut également signifier que les débats ou la littérature, s'ils existent, ne sont pas bien connus par les OSC partenaires dans ces pays. Bien que ces débats soient bien connus dans la communauté du développement anglophone, nos conclusions montrent que cette discussion ne fait que commencer dans les communautés francophones.

Cependant, notre recherche documentaire des sources en ligne a révélé quelques discussions africaines et internationales qui ont abordé cette question. Ici, nous présentons quelques arguments particulièrement pertinents présentés par différents auteurs.

Cependant, notre examen documentaire en ligne a révélé l'existence des publications d'un certain nombre d'auteurs africains sur cette question, ainsi que des preuves de discussions internationales actives et d'un corpus substantiel de littérature et de ressources sur le thème du « transfert de pouvoir » qui continue de croître. Nous avons également trouvé un ensemble important de ressources, notamment de la littérature, des émissions radio-télévisées et des initiatives telles que des laboratoires d'innovation limités dans le temps sur des questions connexes, y compris, mais sans s'y limiter : "décolonisation du développement", "localisation", "l'avenir de la coopération au développement et de l'aide internationale architecture", « l'avenir de la philanthropie et des modèles de financement », « la gestion des risques et la diligence raisonnable », « le développement féministe », « l'antiracisme dans l'aide », « la diversité, l'équité et l'inclusion » et « l'engagement communautaire et la responsabilité ».

Voici une sélection des initiatives les plus pertinentes pour « faire passer le pouvoir » entre les ONG internationales et les partenaires de la société civile :

1. Shift the Power website and accompanying manifesto: <https://shiftthepower.org/>
2. Re-inventing INGOs (RINGO) lab: <https://rightscolab.org/ringo/> including a recent "Fostering Equitable North-South Civil Society Partnerships: Voices from the South" study
3. Partos 'Shift the Power Lab': <https://www.partos.nl/werkgroep/shift-the-power-lab-2-0/> plus associated papers

⁶ 11.11.11 & ngo-federatie, 2021. "La décolonisation, c'est maintenant ! Guide pratique d'inspiration pour une collaboration internationale équitable »

4. BOND 'Moving from Intention to Practice' blog:
<https://www.bond.org.uk/news/2022/01/its-time-to-move-from-intention-to-practice-and-embrace-equitable-partnerships>
5. Time to Decolonise Aid report:
<https://www.peacedirect.org/publications/timetodecoloniseaid/>

Nous présentons également ici quelques éléments particulièrement pertinents faits par des auteurs sélectionnés :

Points clés sur la nécessité de transférer le pouvoir

Dans le rapport de recherche commandé par Oxfam, Tara R. et al (2015)⁷ reconnaissent que les acteurs locaux sont les mieux placés pour identifier et répondre aux besoins particuliers des populations. Toutefois, ils reçoivent peu de financement et sont considérés comme des sous-traitants qui mettent en œuvre les plans des ONGI. Cela pose un problème d'appropriation et crée des frustrations qui influent sur l'efficacité des interventions. Afin de résoudre ces tensions, ces chercheurs recommandent un financement direct accru aux acteurs locaux, des partenariats plus équilibrés, le renforcement des capacités des partenaires locaux et la relocalisation des centres de préparation et d'intervention qui placent la responsabilité, la prise de décision et le pouvoir aux niveaux national et local.

Dans son article sur l'identité des ONG internationales et locales en 2021, Olivier Consolo (2021)⁸ fait valoir que les ONG des pays à revenu faible perdent leur identité en travaillant dans le cadre des valeurs, de la gestion, des pratiques et de la gouvernance fournies par les ONG du Nord qui promeuvent des programmes internationaux. Malgré leur expansion dans le monde entier, il est noté que les partenariats entre les ONG du Nord et les ONG des pays à faible revenu reflètent encore de vieux modèles de relations où les flux de ressources et d'argent définissent le pouvoir et les relations entre les partenaires. Olivier soulève le paradoxe pour les ONG des pays à faible revenu qui critiquent cette situation et cette dépendance, mais qui s'en accommode. En conclusion, Olivier recommande de s'interroger comment la diversité et le respect des autres cadres de référence et expériences peuvent être encouragés dans la coopération au développement et la solidarité internationale. Et comment faire prendre conscience et encourager les ONG à s'engager dans la promotion des valeurs démocratiques traditionnelles locales.

Tout en reconnaissant des exemples de collaboration réussie, Liliane Bitong Ambassa⁹ fait remarquer que de nombreux acteurs d'ONG locales et nationales ne sont pas satisfaits de leurs partenariats avec les institutions internationales. Des ressources insuffisantes, un accès limité à l'information, des procédures complexes, des salaires très bas, presque pas de frais généraux dans les budgets des ONG locales et nationales, et le manque de prise de décision renforce le sentiment d'inégalité au sein des ONG locales. Pour l'auteure, le renforcement des liens entre les ONG nationales et leurs homologues internationaux exige plus de transparence, d'honnêteté et de respect des contributions de chacun ; la reconnaissance des avantages comparatifs et des mandats ; l'identification des bénéfices mutuels dans les interventions; et le courage et la volonté de tous les acteurs de se remettre en question et de céder du pouvoir et des ressources.

⁷ Gingerich, T. R. and Cohen M. J., 2015, "Turning the humanitarian system on its head: saving lives and livelihoods by strengthening local capacity and shifting leadership to local actors", Oxfam International

⁸ Olivier Consolo, 2021, L'identité des ONG internationales et locales en 2021 : entre tabous et nouveaux défis, *Revue Hem*

⁹ Liliane Bitong Ambassa, Améliorer les partenariats entre les ONG nationales et internationales en Afrique, *Chronique ONU*

Les consultations et débats mondiaux préparatoires tenus lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire à Genève (2015)¹⁰ ont mis en lumière la tension qui existait déjà entre les ONGI et les ONG locales. Alors que certains pensaient que le débat sur la réforme du système humanitaire porterait sur l'argent, les principes et les changements institutionnels, beaucoup d'organisations impliquées l'ont réduit à la question du « pouvoir ». À cet égard, les organisations locales ont accusé le déséquilibre dans les partenariats en termes d'accaparement de pouvoir par les ONGI, de politiques coloniales dans la prise de décision, de localisation en tant que symbole de l'approche néo-colonialiste, de la sous-traitance au lieu du partenariat, de manque de frais généraux pour les OSC du Sud, de racisme, etc. À la fin du débat, qui a soulevé des questions fondamentales sur le rôle des ONG internationales et qui a frisé la crise existentielle, la conclusion des réunions qui ont rassemblé plus de 23 000 personnes a été catégorique : le transfert de pouvoir aux acteurs locaux est non seulement nécessaire, mais impératif.

Bien que ces analyses contribuent à éclairer cette étude sur la nécessité de transférer le pouvoir, elles ne disent pas concrètement comment le pouvoir pourrait être transféré. Nous espérons que cette étude contribuera à répondre à cette question difficile.

¹⁰ Imogen Wall, 2015, 2015, Le ton monte entre les ONG locales et internationales, *The New Humanitarian*
© INTRAC 2022 *Transférer le pouvoir dans la pratique*, Brigitte Iyeli et Lucy Morris

Résultats

Les résultats présentés ici sont basés sur des entrevues et des GD avec les dix OSC partenaires et un GD avec une communauté locale. Ainsi, privilégient-elles leurs voix et expériences. Ils sont structurés comme suit : comment le pouvoir est compris et vécu par les partenaires du Sud, et qu'est-ce qu'un transfert de pouvoir pourrait impliquer en théorie et en pratique.

Perception et expériences du pouvoir par les OSC africaines

Signification du pouvoir dans les partenariats internationaux : principalement une forme de relation verticale

Tous les répondants comprennent que le pouvoir est la capacité de prise de décisions liées aux questions stratégiques, aux budgets, aux normes, aux outils et à d'autres conditions que les ONGI introduisent dans leur partenariat avec les OSC africaines – le « pouvoir sur ». Il s'agit d'une forme de relation verticale, descendante que les ONGI imposent leurs dictats, leurs priorités à leurs partenaires africains. Comme l'a dit un informateur clé : « *Les ONGI élaborent des stratégies et des programmes chez eux sans nous consulter et viennent chercher un exécutant* ».

Sans contester l'existence de cette relation verticale, une minorité de répondants (30 %) perçoit également le pouvoir dans un **nouveau paradigme émergent** : comme une collaboration et une relation plus équilibrée, qui évolue vers le « pouvoir avec » leurs partenaires internationaux - une relation plus horizontale. (Voir la section suivante.)

L'exercice effectif du pouvoir par les OSC africaines est limité et prédéfini par leurs partenaires du Nord

La majorité des partenaires (80 %) ont reconnu avoir un certain pouvoir lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets, mais ont ajouté que ce pouvoir est limité, parce qu'il s'exerce dans un cadre prédéfini par les programmes et les budgets conçus par leurs ONGI partenaires. Selon 90% des partenaires, le déséquilibre de pouvoir entre eux et leurs ONGI partenaires s'exprime dans les multiples façons d'exercer un pouvoir « visible » : prise de décision unilatérale, imposition de programmes, de budgets, de normes et d'outils, projets sans marge d'erreur ou possibilité d'échec, et financement en fonction des besoins des bailleurs de fonds plutôt que des besoins des communautés. Les partenaires ont également identifié un sentiment de supériorité couplé à un manque de respect ou de considération des valeurs locales de la part des ONGI - une forme de pouvoir « invisible ». Il y a aussi le sentiment que leur exclusion du processus décisionnel du Nord les réduit à de simples exécutants.

Saisissant l'espace d'expression libre qui leur a été offert par cette étude, les partenaires ont réellement exprimé ce qu'ils ressentent comme sentiments d'inégalité en ces termes :

« Le partenariat est synonyme de subordination ... Tous les domaines sont choisis par les ONGI. »

« Il ne s'agit plus de les discuter, mais de les accepter en tant que tel et de mener des activités conformes à leur plan stratégique. »

« Les ONG du Nord viennent aider, enseigner, instruire les faibles, les pauvres, les immatures, les incompetents ».

Les décisions stratégiques, les décisions financières et les choix politiques pris dans le pays du partenaire de l'ONGI du Nord sont les types de décisions dans lesquelles les OSC partenaires du Sud disent ne pas être impliqués.

La majorité des partenaires (90 %) ont déclaré qu'ils ne participaient pas à **la prise de décisions stratégiques**, en particulier à la définition des programmes, des budgets, des normes et de certaines conditions qui leur sont imposées. Ils ont également déclaré qu'ils sont soumis à des directives préconçues qui ne tiennent pas suffisamment compte des priorités locales. Ci-dessous les OSC enquêtées décrivent comment les ONGI exercent un « pouvoir » sur elles en matière de prise de décision :

« Le plan stratégique est élaboré sans notre participation pendant que nous devons lui apporter de la pertinence. Le partenaire, lui, reste camper sur son plan stratégique conçu unilatéralement. Cette exclusion n'est pas bénéfique. »

« Ce sont les résultats du Burundi, de la RDC, du Bénin, de la Tanzanie... que nous devons atteindre, et non pas les résultats du partenaire, de la Belgique ou d'ailleurs. »

« Je joue à la prostituée parce que chaque fois je dois m'adapter aux changements que le partenaire impose dans son programme. »

« Avec cette politique d'impositions et d'agendas cachés, les ONG du Nord vont à l'encontre du principe de *ne pas nuire*. »

« Les partenaires nous disent souvent : nous attendons que le ministère des Affaires étrangères décide des fonds à allouer à la coopération internationale. Cette phrase montre la géopolitique et la géostratégie en action. »

« La visibilité des ONGI et des bailleurs de fonds les place au-dessus des ONG nationales et locales. Elle affaiblit tant nos États que nous-mêmes, les OSC du Sud. »

Les mêmes partenaires disent également qu'ils manquent **d'autonomie financière**. Les décisions financières dont ils ne font pas partie comprennent l'ensemble de la procédure de négociation financière avec les bailleurs de fonds, la distribution des fonds, les contrats de partenariat et autres outils de gestion, ainsi que la durée du financement. Voici certains commentaires des partenaires qui expriment ce sentiment :

« Au niveau des décisions budgétaires, ils sont les seuls maîtres à bord. »

« La détermination des enveloppes financières et l'élaboration des cadres et des contrats de financement sont effectués sans notre participation. »

« Les ONG du Nord ont le pouvoir de suspendre le financement ou de déclarer un projet inéligible après vous avoir fait pour travailler nuit et jour à sa production. »

« Nous ne participons jamais à la prise de décision en matière de finances. Ils ne vous disent pas combien vous avez ou combien vous aurez. Ils vous laissent travailler et vous demandent ensuite de réduire le budget que vous proposez. Cela nous frustre en même temps que cela nous discrédite auprès des communautés avec lesquelles nous avons préparé le budget. »

« Les partenaires du Nord demandent des résultats énormes avec des budgets réduits. »

« Le problème n'est pas seulement la réduction du budget, mais toute la logique qui néglige l'ancrage sociétal, y compris en particulier la perte de crédibilité des ONG du Sud, la perte du partenariat, parce que les ONGI peuvent recourir au (une autre ONG), l'incapacité à prendre en compte les indicateurs des acteurs locaux, les attentes des bénéficiaires... »

« L'exclusivité des ONGI dans les négociations avec les bailleurs de fonds, y compris les fonds des ministères de la coopération, et l'exclusivité dans les mécanismes et les allocations de fonds humanitaires, ne sont pas acceptables. »

« Le développement est en train de devenir un marché où les partenaires internationaux font ce qu'ils veulent, alors que ce devrait être un marché où le produit se vend bien et où tout le monde en profite. »

Une OSC partenaire a suggéré ceci : **« Que les relations financières ne soient pas une arme de domination du pouvoir. Par exemple, vous apportez l'argent, vous devez vous conformer au processus interne et national. Les finances doivent être un outil dans le partenariat. ... ».**

Les OSC partenaires pensent également que leurs partenariats avec les ONGI peuvent être affectés par la position des ONGI vis-à-vis de la politique de leur pays – un pouvoir « caché ». Comme l'a dit un partenaire : **« S'ils ne sont pas d'accord avec notre gouvernement ou en cas de querelle, ils bloquent le financement. Ces types de décisions ont une incidence négative sur le travail et la vie des communautés. Nos cris donnent l'impression que nous sommes alarmistes».**

« Combien de temps continuerons-nous à être accompagnés par des ONGI du Nord? Pourquoi plus de 10, 15, 20 ans plus tard, continuons-nous à être accompagnés? » (OSC partenaire)

L'écrivain Olivier Consolo¹¹ veut comprendre comment et pourquoi les ONG des pays à faible revenu s'accommodent d'une situation qu'elles critiquent. Les commentaires de certains partenaires ont jeté un peu de lumière sur ce point : certains partenaires ont déclaré avoir renoncé à certains pouvoirs parce qu'ils ont besoin d'argent. **« Nous nous aliénons en acceptant leurs impositions liées aux demandes des bailleurs de fonds. Faute de quelque chose de mieux, nous perdons notre identité et le pouvoir de dire « non » à ceci ou à cela ».** Cela montre un sentiment d'infériorité et de faiblesse de la part des acteurs des OSC africains qui s'adaptent à des choses qui ne leur conviennent pas.

Une minorité de partenaires considère leurs partenariats avec les ONGI comme plus équitables que les autres

Une OSC africaine voit sa relation avec son ONGI partenaire comme un partenariat constructif, parce qu'il repose sur le soutien institutionnel et le renforcement des capacités. Un autre partenaire a déclaré qu'il commençait à faire l'expérience d'une certaine flexibilité et d'une certaine responsabilité mutuelle de la part de ses partenaires belges et à avoir un partenariat sûr, utile et à long terme. Ce qui suggère un processus d'évolution vers un partenariat plus équitable ou l'exercice d'un « pouvoir avec » leurs partenaires internationaux.

Enfin, contrairement à d'autres, un partenaire a déclaré qu'il ne dépend pas du financement externe et qu'il n'a donc pas à faire face à des questions de manque de pouvoir décisionnel ou de transfert de pouvoir. Ceci semble avoir une corrélation entre la nature équitable de cette relation et la dépendance relativement faible vis-à-vis de leur ONGI partenaire. Cette organisation ne s'identifie ni à une OSC ni à une ONG et fonctionne grâce aux contributions financières de ses membres. Son partenaire international ne soutient que le renforcement de ses capacités et n'appuie pas les projets de développement. C'est quelque chose qu'il considère comme une

¹¹ Op. cit

relation gagnant-gagnant : son partenaire belge bénéficie de la réputation d'avoir aidé cette organisation à se développer pendant que l'organisation africaine a bénéficié du renforcement des capacités. **« Nous avons un lien historique avec la Belgique. C'est une source de fierté pour les organisations belges d'avoir contribué au développement de notre organisation »**, a déclaré ce partenaire.

Exemples positifs de partenariats équitables

Les partenaires reconnaissent que toutes les ONGI du Nord n'ont pas la même approche. Il existe **des exemples positifs de collaboration** et plusieurs ont été mentionnés au cours de cette recherche. Le renforcement efficace des capacités institutionnelles et organisationnelles, la participation des OSC africaines à l'élaboration des budgets, le partage d'information sur d'autres opportunités de financement par les ONGI sont quelques exemples qui ont été mentionnés. En outre, certaines ONGI belges ont impliqué leurs partenaires africaines dans diverses formes de prise de décisions. Voici quelques exemples :

- Deux partenaires ont déclaré qu'ils ont grandi et qu'ils peuvent maintenant fonctionner au niveau national grâce au renforcement des capacités soutenu par leur ONGI partenaire.
- Un exemple de participation accrue à la prise de décision de son ONGI partenaire a été cité par un partenaire du Sud : **« Par exemple, un partenaire nous a impliqués dans l'élaboration de son plan stratégique avec d'autres pays d'Afrique, d'Amérique latine et d'Europe. Cela nous a permis de nous mettre d'accord sur les mêmes attentes et la même vision en faveur de nos interventions »**.
- Une OSC partenaire a déclaré que son partenaire belge était souple dans la gestion de son partenariat et cela favorise une approche de dialogue et de consultation. A titre d'exemple, elle déclare que cela lui a permis d'insérer une ligne budgétaire pour une activité extraordinaire en raison d'un changement dans le contexte local.
- Un autre partenaire s'est félicité de la transparence de la gestion financière de son ONGI partenaire. Celui-ci lui dit le montant mobilisé et l'implique dans sa répartition. Plus que cela, c'est lui qui consolide également le rapport financier en collaboration avec le ONGI partenaire et l'envoie directement aux auditeurs sans la médiation de son ONGI partenaire.
- Une autre ONGI partenaire intervient uniquement pour soutenir le renforcement des capacités et, selon le partenaire africain, tout se fait ensemble et d'un commun accord.
- Il y a eu également une reconnaissance de solidarité par un autre partenaire: **« Je me réjouis de la proximité de la relation qui existe entre mon partenaire et moi. J'ai apprécié son implication en faveur de ma libération lorsque j'ai été emprisonné »**.
- Dans sa nouvelle expérience de partenariat avec une ONG néerlandaise, un partenaire africain se félicite de la responsabilité qu'il a dans la définition des approches de leurs interventions tout en maintenant la collaboration. **« Cette expérience me satisfait, parce que mon partenaire me considère à ma juste valeur »**, a-t-il dit.
- Selon une OSC africaine, l'une de ses ONGI partenaires belges l'a impliquée dans le processus de planification et de budgétisation, et a tenu compte de son expérience.

- Une « famille » internationale d'organisations ayant des bureaux en Belgique et en Allemagne, entre autres, a également été citée comme exemple d'ONGI adoptant une approche équitable du partenariat. Le partenaire a commenté : **« Toutes les étapes du projet reposent sur nous avec leur confiance et leur soutien. Nous avons des rythmes à respecter et il y a de la flexibilité ».**

Réfléchissant sur les facteurs qui ont contribué à l'amélioration et/ou à l'établissement de partenariats plus équitables, les organisations enquêtées ont décrit les moments où ils ont senti que leurs partenariats répondaient à l'équité. Il s'agit de :

- Lorsque les partenaires abordent leur relation dans un esprit de transparence et d'ouverture.
- Lors d'une longue durée de partenariat qui a dû surmonter une crise ou une période difficile, ou célébrer certains succès liés aux projets – **« nous avons eu le temps de nous connaître, de nous chamailler, de discuter, de se dire la vérité et d'harmoniser certains points de vue ».**
- Lorsque les dirigeants des organisations impliquées ont un style de gestion propice à la collaboration équitable.
- Lorsqu'une ONGI se rend compte que certaines procédures et certains outils qu'elle demande aux OSC africaines d'utiliser sont obsolètes.

« Mon partenaire néerlandais (TUNAFASI Nederland) a organisé une réunion annuelle avec ses bailleurs de fonds. Il m'a invité à présenter non seulement le contexte dans lequel nous travaillons et les résultats obtenus, mais aussi les perspectives d'avenir ainsi que les défis. Le facteur déterminant, à mon avis, reste l'ouverture/la volonté du partenaire TUNAFASI (Betteke de Gay Fortman) de travailler différemment, la transparence dans la façon dont les ressources sont utilisées et distribuées. Je connais les fonds accordés, la partie qui reste avec le partenaire et la partie qui arrive pour le travail en RDC. » (OSC partenaire)

Le « pouvoir avec » - les OSC partenaires disent qu'elles partagent le pouvoir avec la population locale

Presque toutes les OSC partenaires ont déclaré qu'elles font participer les communautés locales à la prise de décisions concernant l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des projets. **« On ne fait pas le bonheur de quelqu'un sans l'écouter »**, a déclaré un partenaire. La création de points focaux, de comités de développement local ou de leaders d'opinion en témoigne. D'autres aspects du partage du pouvoir sont prévus par la signature de protocoles d'entente (MoU) ou de contrats avec les communautés locales qui définissent les responsabilités respectives et rendent les OSC partenaires responsables devant la population locale. Le renforcement des capacités des communautés figure également dans la grille de partage du pouvoir. **« La formation des points focaux et des leaders d'opinion choisis au sein de la communauté comme interlocuteurs facilite la communication »**, a commenté un informateur clé.

Trente pour cent des partenaires ont reconnu qu'ils partagent les pouvoirs de prise de décision avec les communautés locales avec lesquelles ils travaillent en ajoutant que les critères de sélection de ces communautés sont définis par leurs ONGI partenaires.

Cette étude n'a consulté qu'une seule communauté locale qui travaille avec l'OSC CAB, à Bukavu, en RDC. Bien que cet échantillon soit trop petit pour être représentatif de quelque manière que ce soit, il convient de mentionner ici que cette communauté a corroboré le point de vue exprimé ci-dessus par les OSC sur le partage du « pouvoir avec » leur OSC partenaire. Ils ont déclaré qu'ils étaient impliqués dans tous les processus de gestion de projet par leur OSC partenaire, y compris la conception de la mise en œuvre et le suivi des activités, mais ont fait remarquer l'insuffisance de financement qu'ils reçoivent.

Cette question doit être approfondie, afin de confirmer dans quelle mesure le pouvoir est véritablement partagé « avec » les communautés, par opposition à une simple forme inconsciente de « pouvoir sur ».

Comment ce déséquilibre de pouvoir affecte les OSC africaines

« Icyo unkoreye ntakogizemo uruhare kiba kindwaya ». En une langue africaine¹², cela signifie: « Ce que vous faites sans moi est contre moi ».

Les OSC partenaires ont fait valoir que ces relations inégales les aliènent et impactent négativement leur créativité et leur capacité d'innovation. Soixante-dix pour cent d'entre elles ont également soutenu qu'elles créent des frustrations et des tensions. Un autre point de vue exprimé par 30 % des partenaires était que les réticences de la part des OSC du Sud peuvent conduire à l'arrêt de financement, ce qui peut à son tour miner la perspective de développer de futurs partenariats avec d'autres ONGI. La réduction du financement peut également créer des problèmes administratifs, comme le fait de ne pas pouvoir suivre le rythme des augmentations salariales requises par la législation locale, ainsi que la perte de motivation et le ralentissement des activités. Les contacts directs entre les OSC africaines et les bailleurs de fonds belges et d'ailleurs sont limités, car les OSC doivent passer par des intermédiaires – les ONGI. Ce déséquilibre de pouvoir expose également les OSC africaines aux critiques de leurs propres gouvernements qui disent qu'avec un financement de l'étranger, les OSC « **veulent imposer des choses au pays. Vous êtes des agences de renseignement des occidentaux et des colonisateurs** », ont dit quelques partenaires.

Quatre-vingt-dix pour cent des partenaires ont considéré ce déséquilibre comme une cause de démotivation des OSC, ce qui amène à ralentir la mise en œuvre de leurs activités de projet ou à réduire leur portée et leur efficacité potentielle. Ils font également valoir qu'il peut limiter leur pertinence, car les projets peuvent ne pas être en mesure de s'adapter à l'évolution de contexte. « **Nous n'évoluons pas, nous tournons en rond** », a déclaré un partenaire.

La régionalisation ou la nationalisation des bureaux des ONGI dans les pays partenaires a été spécifiquement critiquée, car elle donne aux ONGI du Nord un privilège supplémentaire de pouvoir agir à la fois en tant qu'ONG locale/nationale, ainsi qu'en tant qu'ONGI, et elles risquent de remplacer les ONG locales.

Qu'est-ce qui est à la racine de ce déséquilibre de pouvoir ?

Les OSC interrogées ont fourni un certain nombre de réponses à cette question :

¹² Nous avons choisi d'utiliser le terme « africain » au lieu de nommer le pays concerné dans le but de protéger l'identité des participants à la recherche qui l'ont évoqué

- La survivance d'une mentalité coloniale (70% des partenaires) : le spectre de la colonisation perpétue des préjugés et des stéréotypes, qui planent toujours au-dessus de ces partenariats. La faiblesse des gouvernements africains, qui continuent de vivre avec une main tendue après tant d'années d'indépendance, en est un des aspects;
- Un autre point connexe est que l'image dominante de l'Afrique véhiculée dans les médias occidentaux comme étant pauvre et a besoin d'aide étrangère, perpétue la notion de supériorité occidentale vis-à-vis des Africains qui doit lui venir en aide;
- La dépendance continue vis-à-vis du financement des ONGI belges (40 % des partenaires OSC);
- Les circonstances externes dans les pays des partenaires (50%), les exigences des bailleurs de fonds notamment celles de la DGCD (Direction Générale de Coopération au développement et aide humanitaire - belge) et d'autres situations de crise en constituent la base.
- Le manque de confiance entre les OSC du Sud et les ONGI du Nord qui existe en raison d'expériences négatives antérieures.
- La perception de certains acteurs des pays d'Afrique que « *Muzungu* [c'est-à-dire la personne blanche] *est parfait* ».

Un vocabulaire alternatif ?

Des partenaires ont suggéré de ne pas utiliser de termes tels que « Nord » et « Sud », « aide au développement » ou « bénéficiaires », mais il n'y a pas eu de consensus sur ce qui devrait les remplacer. Toutefois, la plupart des partenaires ont estimé que cette question devrait être débattue dans le cadre d'un atelier de partenariat.

Transférer le pouvoir en pratique

La vision : à quoi devraient ressembler les partenariats une fois que le pouvoir aura été transféré

Le transfert de pouvoir implique un partenariat plus équitable, équilibré et transparent, avec un meilleur dialogue entre les partenaires et une prise de décision consensuelle. Comme l'a dit un partenaire : « **Nous devons également savoir ce que les ONGI du Nord gagnent dans ce partenariat** ». Un transfert de pouvoir pourrait clarifier les rôles respectifs des ONGI belges et des OSC africaines et promouvoir la consultation et l'apprentissage mutuels tout en reconnaissant que les acteurs des OSC africaines ont également des compétences qu'ils peuvent transférer à leurs homologues belges.

Les activités des OSC et les relations avec les communautés locales lorsque le pouvoir aura été transféré

La majorité des OSC (70 %) considère le potentiel transfert de pouvoir comme une forme d'émancipation. Cela leur offrirait une plus grande autonomie et flexibilité, et leur donnerait une plus grande crédibilité aux yeux des communautés et des gouvernements locaux. Ils pensent que,

dans une telle situation, leurs capacités financières se développeraient et qu'ils seraient davantage impliqués dans la prise de décision concernant leur financement et leur allocation éventuelle. Ce serait un pas vers la logique des « fonds alloués » qui prendra en compte les priorités locales et soutiendra un meilleur changement durable. Un transfert de pouvoir pourrait également accroître la motivation des membres du personnel, leurs performances, et leur donner un sentiment d'appropriation par rapport à ce que font leurs organisations. Il pourrait aussi ouvrir la porte à de nouvelles possibilités de financement. Quatre-vingt-dix pour cent des partenaires ont estimé que transférer le pouvoir pourrait contribuer à une plus grande pertinence et à une plus grande efficacité de leurs interventions et ouvrir la voie à de nouvelles opportunités.

Les réalités et les besoins locaux seraient davantage pris en compte et, par conséquent, la communauté serait en mesure de s'approprier davantage les projets. Cela serait visible potentiellement par une participation accrue de la population locale et une confiance accrue dans les OSC, et même dans les ONGI partenaires. Les relations entre les communautés locales et les OSC pourraient être plus « organisées » par le biais de contrats ou de protocoles d'entente (MoU), qui définissent les responsabilités respectives.

Le transfert de pouvoir modifiera en outre la perception de nos actions dans le chef des autorités locales, qui pensent que nous sommes de mèche avec les occidentaux, dans la mesure où les autorités les verront ancrées et sous-tendues par les priorités locales et une forte appropriation des communautés locales.

Ce qui doit changer pour que le pouvoir soit transféré

Les partenaires ont identifié une série de comportements, de politiques ainsi que de perceptions et de mentalités qu'ils estiment nécessaires de changer afin que le pouvoir puisse être transféré dans leurs relations avec les ONGI et les bailleurs de fonds. En appliquant le cadre théorique du « Green Paper on System Innovation »¹³ de la Fondation Rockwool (voir Introduction – Comprendre le pouvoir et le changement de système), les quatre « clés » à utiliser pour débloquer le changement de système sont les suivantes :

Objectif – changer à quoi sert le système

De manière générale, cette recherche a révélé qu'il y avait un alignement global entre les ONGI et les OSC africaines sur le concept et l'objectif du développement/de la coopération internationale. Il n'y a donc pas de changements spécifiques à recommander sous cette rubrique.

Pouvoir – changer qui a le pouvoir de déterminer comment les ressources circulent, ce qui est prioritaire, qui compte et ce qui est considéré comme un bon résultat

Notre recherche a révélé que cette clé est essentielle pour débloquer le changement, et la grande majorité des informateurs clés (90 %) ont convenu que les OSC africaines devraient faire partie de la prise de décision concernant les problèmes qui les concernent. Cela signifie que les OSC africaines devraient s'impliquer davantage dans la prise de décision sur les stratégies, les programmes, les budgets et les approches du travail pour les actions financées par les ONGI et leurs donateurs.

¹³ Leadbeater, C. and Winhall, J., 2020, "Building better systems – a green paper on system innovation"
© INTRAC 2022 *Transférer le pouvoir dans la pratique*, Brigitte Iyeli et Lucy Morris

Ressources - un changement fondamental dans la façon dont les ressources circulent dans un système

Cette clé constitue aussi un outil important pour débloquer le changement des systèmes et quelques OSC interrogées (30%) pensent que les OSC devraient être responsabilisées par le transfert de ressources, l'appui institutionnel et le renforcement des capacités. « L'apprentissage mutuel et la croissance ensemble » ont été identifiés par deux OSC partenaires africaines sur dix comme un domaine important pour les investissements futurs. Mais cela devrait aussi s'accompagner d'une reconnaissance que *« les ONG du Sud ont beaucoup évolué et que les compétences se retrouvent aussi bien au Sud qu'au Nord »*.

Relations – changements dans la manière dont les différents acteurs d'un système sont regroupés avec l'émergence de nouveaux modèles de relations

Cette clé est aussi essentielle pour débloquer le changement des systèmes. Certains informateurs clés (20 %) ont appelé à une plus grande transparence de la part des ONGI du Nord sur la façon dont elles gèrent les fonds mobilisés. L'utilisation et la distribution des fonds par les ONGI reste un sujet tabou à ce jour dans certains cas.

Les politiques de partenariat des ONGI belges devraient être révisées en vue d'un partage plus équitable des responsabilités dans les partenariats. Cela pourrait inclure l'élaboration consensuelle de contrats avec des clauses convenues à la fois par les ONGI et les OSC, et non pas un contrat avec des clauses imposées par les ONGI. Plus précisément, certains partenaires africains ont demandé que les contrats soient élaborés par les deux parties et qu'ils prennent en compte, de manière consensuelle, les clauses suggérées par les OSC africaines tout comme celles suggérées par les ONGI.

La création de cadres nationaux pour régir les partenariats internationaux entre les ONGI et les OSC qui devraient redéfinir et réglementer le partenariat entre les ONGI et les OSC locales, a également été suggérée. Un partenaire a vu un rôle pour le gouvernement dans ce domaine : *« Notre gouvernement doit définir les cadres et les mécanismes de surveillance de l'action des ONGI : comment [les ONGI] financent-elles et renforcent-elles les capacités des acteurs du Sud et comment les ONG locales délivrent-elles des programmes de qualité financés par les ONGI ? »*

Ce cadre spécifique au pays pourrait inclure des lois, des politiques ou des institutions nationales sensés guider les relations de partenariats internationaux. Les activités de ces cadres pourraient inclure : des réunions de consultation pour définir et convenir des priorités locales ; promouvoir le recrutement local avec des échelles salariales locales/internationales équitables et spécifier une répartition équitable des frais administratifs entre les ONGI et les OSC par exemple.

Mais de nouvelles relations ne sont possibles que si elles sont accompagnées des changements des mentalités, des précisions des rôles, des responsabilités et des capacités de tous les côtés.

Une très grande majorité d'informateurs clés (80%) ont également soutenu que la mentalité coloniale dominante incluant la supériorité des ONGI du Nord ainsi que leurs préjugés sur la compétence des ONG des pays à faible revenu devraient changer. Les ONGI doivent prendre en compte et respecter les valeurs locales. Et du côté des OSC, une suggestion était qu'elles devraient construire leur *ubupfura*, un concept Africain qui signifie l'ensemble des valeurs morales, techniques et éthiques afin de pouvoir également peser sur ces partenariats.

Adopter les termes alternatifs à la place de l'« aide » évitera de créer un sentiment d'infériorité par rapport aux « aidés ». De même que faire passer la perception des « acteurs aidés » qu'ont les

ONGI sur les OSC africaines à de véritables « partenaires » et « faire avec » en les impliquant dans la prise de décision aura plus d'impact et sera plus autonomisant que « faire pour » elles.

« Il s'agit de définir les rôles et les responsabilités que chaque partie doit respecter, car les ONGI devraient également bénéficier de nos connaissances et de notre pouvoir local. » (OSC partenaire)

Obstacles possibles au changement

Les OSC partenaires reconnaissent d'importants obstacles dans le processus du transfert de pouvoir. La perpétuation d'**une mentalité coloniale** a été identifiée par la moitié des informateurs clés, et la **dépendance continue au financement des ONGI** a été reconnue par 40 % des informateurs clés. Les partenaires reconnaissent également la dépendance financière des ONGI aux institutions financières et aux donateurs. Ils ont également reconnu que les deux parties doivent **avoir la volonté de changer et accepter de s'engager davantage dans le dialogue**.

Pour surmonter les dynamiques négatives de pouvoir qui résultent de la dépendance au financement des ONGI, un cadre d'échange, de dialogue, de concertation et de réflexion sur le partenariat regroupant les ONGI et les OSC/ONG africaines devient indispensable (80%). Le plaidoyer auprès des donateurs a également été identifié comme un besoin.

Les OSC partenaires ont proposé des actions concrètes – allant du « pouvoir sur » au « pouvoir avec »

Les partenaires reconnaissent que le transfert de pouvoir est un processus. Une proposition sur la façon dont il devrait être entrepris est ressortie de cette recherche. Cette proposition comprend trois éléments principaux :

- Des discussions bilatérales entre partenaires contractuels (ONGI belges-OSC africaines) capitalisant les espaces de consultation existants ou l'organisation de réunions spécifiques pour discuter de cette question (Voir recommandations 2 & 5 ci-dessous).
- La création de cadres nationaux pour régir les partenariats internationaux entre les ONGI et les OSC, qui redéfiniraient et réglementeraient le partenariat entre les ONGI et les OSC locales.
- Une série d'étapes pour des consultations collectives entre les ONGI belges et les OSC africaines sur les changements qu'elles veulent avoir et comment les réaliser (Voir les recommandations 7 à 10 ci-dessous) :
 - Une grande majorité des partenaires (90 %) ont suggéré que, pour construire une nouvelle base de partenariat, la première étape serait d'organiser plusieurs activités de réflexion à long terme visant à favoriser les échanges et la consultation.
 - Toutefois, les deux parties devraient, au préalable, se convenir de la nécessité de le faire. Ces activités pourraient inclure certaines rencontres en présentiel et d'autres en ligne.
 - Les OSC africaines devraient se réunir au niveau national et régional pour discuter et approfondir leur réflexion sur cette question. Ces discussions seraient préparatoires aux discussions avec les ONGI. Elles aideraient à sensibiliser les acteurs locaux sur la question, leur permettraient d'harmoniser leurs points de vue et leur fourniraient des arguments solides pour leurs discussions avec leurs ONGI partenaires.

- En même temps, un comité technique, qui rassemblerait des représentants des OSC africaines et ceux des ONGI, pourrait être créé pour préparer la réflexion commune (ONGI-OSC) sur le transfert de pouvoir dans un atelier, et pour convenir d'un cadre pour cette discussion. L'animation de ce comité pourrait alterner entre les ONGI et les OSC africaines, ou encore, elle peut être menée par une personne externe.
- Les ateliers ONGI belges-OSC africaines pourraient permettre aux partenaires de décortiquer la question de pouvoir dans le partenariat, de partager des expériences et les réalisations. Ils pourraient être assortis d'une feuille de route, d'un plan d'action ou d'une charte de bonne conduite pour les partenariats Nord-Sud.
- Ce processus devrait également inclure le renforcement des capacités mutuel et la formation conjointe sur des questions telles que la gestion des partenariats, et devrait être guidé par les termes de référence élaborés conjointement et l'affectation des ressources nécessaires.
- Les partenaires ont aussi réfléchi sur le rôle que pourraient, dans cette discussion, les forums nationaux existants de consultation des OSC/ONG dans leurs pays, tels que le Secrétariat des ONG au Burkina, les clusters, le Conseil national des ONG de développement en RDC, les forums des ONGI, etc. Le problème qui se pose est que la question sous analyse ne s'inscrit pas dans la niche d'intervention de ces structures. Il est ainsi question de voir comment stimuler cette réflexion au sein de ces structures.

Conclusions

Cette étude contribue au débat sur le transfert de pouvoir dans les partenariats internationaux de développement en:

- entamant la conversation entre ces 10 OSC africaines et leurs partenaires des ONGI belges sur ce sujet sensible,
- donnant aux OSC africaines l'occasion de décrire une nouvelle vision de ce à quoi pourrait ressembler une collaboration plus équitable et équilibrée entre les ONGI partenaires et elles, et
- suggérant une piste de changement possible.

Tout en reconnaissant l'émergence de certains partenariats équitables, cette recherche a également permis à un petit échantillon d'OSC partenaires africaines de s'exprimer ouvertement, sans préjudice, sur les aspects des partenariats internationaux qu'elles apprécient mais aussi sur ceux qui les choquent, les humilient, les aliène ou les assujettissent.

Ces conclusions et les recommandations qui suivent se réfèrent aux réflexions de 90% des partenaires qui s'alignent sur la question de transfert de pouvoir en vue d'améliorer leur partenariat avec leurs partenaires belges, et ne se rapportent pas à l'organisation qui ne se sent pas concerné par cette question.

Les partenaires reconnaissent que toutes les ONGI du Nord n'ont pas la même approche. Il existe des exemples positifs de collaboration et plusieurs ont été mentionnés au cours de cette recherche. Le renforcement efficace des capacités institutionnelles et organisationnelles, la participation du Sud à l'élaboration des budgets et le partage des informations sur d'autres possibilités de financement par les ONGI sont quelques exemples qui ont été mentionnés.

La participation limitée des OSC africaines à la prise de décisions stratégiques et financières sur les projets financés par les ONGI signifie que les décisions sur les priorités thématiques, les domaines d'intervention, la sélection de la population cible, la durée et les approches des interventions, les normes et les outils sont déterminées par les agendas des ONGI, et cela se produit parfois sans tenir compte des valeurs locales. Pour renverser cet état de fait, les OSC africaines demandent à être impliquées dans la prise de décision, afin de pouvoir réellement baser les interventions sur les priorités et les valeurs locales et assurer la pertinence et l'efficacité des interventions.

Les politiques et les procédures sont généralement importées et imposées aux OSC africaines qui les trouvent souvent difficiles à comprendre et qui ont du mal à s'y adapter. Tel est le cas de certaines politiques, certains contrats, certaines normes et certains canevas de rapportage des ONGI. Pire encore, ces documents sont souvent rédigés dans des langues différentes de celles des OSC africaines et leur traduction peut poser problème. Les partenaires demandent que les approches de gestion de projet et de partenariat soient mises en place de manière plus consensuelle.

Un manque de transparence dans le chef des ONGI partenaires sur la gestion financière a été décrié quand les informations sur l'utilisation des fonds des bailleurs ne sont pas partagées avec leurs OSC partenaires - un sujet encore tabou à ce jour. Les OSC partenaires suggèrent qu'elles soient associées dans la répartition des ressources partagées.

Un sentiment de supériorité du Nord, des préjugés et des stéréotypes dénigrants, caractérisés par « *la main qui donne est toujours au-dessus de celle qui reçoit* », fait sentir aux OSC africaines que leurs droits ne sont pas respectés et qu'ils sont réduits au rang d'exécutants, de bénéficiaires et d'assistés. Les soupçons, le contrôle de style policier et les dictats sont tous des aspects dénigrants que les partenaires africains ont décriés. Sur ce point, les OSC partenaires recommandent de revoir le langage des projets et des partenariats. Elles demandent en même temps à leurs partenaires du Nord de les traiter avec respect et d'exercer une répartition plus équitable du financement.

Au cours de la phase initiale, nous avons établi que cette recherche sera considérée comme un succès si :

1. Elle permet de voir clairement comment le pouvoir et le transfert de pouvoir sont vécus par le groupe d'OSC sélectionnées dans les pays à faible revenu.
2. Les ONGI et les bailleurs de fonds belges ont une meilleure connaissance et une meilleure compréhension de ces points de vue exprimés.
3. Cette recherche est utilisée à la fois par les ONGI belges et les OSC africaines comme base de discussion pour s'entendre sur les aspects de leurs partenariats qui posent des problèmes en termes d'équilibre de pouvoir.
4. Les ONGI belges et les OSC africaines disposent d'un certain nombre de lignes directrices sur la façon d'aborder cette question dans la pratique.
5. Les OSC belges et africaines sont inspirées et enthousiastes à l'idée de passer à l'action.

Comme on peut le constater, la présente étude a fourni la clarté identifiée au point 1 ci-dessus. Elle a décrit les lignes directrices décrites telles que voulues au point 4. Nous reconnaissons que ce n'est que le début d'un long processus et nous espérons qu'à la suite du rapport final, l'étude répondra également aux critères identifiés aux points 2, 3 et 5.

Recommandations pour le renforcement du pouvoir dans la pratique

Parmi les recommandations qui ont émergé de cette étude, il y a celles qui sont adressées individuellement aux ONGI et aux OSC africaines; il y en a qui s'appliquent aux deux catégories de partenaires. Nous notons également que ces recommandations visent le court, le moyen et le long terme.

Aux ONGI du Nord

Il est recommandé de :

1. Reconnaître le lien entre la question du « changement de pouvoir » et les approches d'un partenariat efficaces et équitables, et confirmer activement leur volonté de travailler davantage sur cette question avec leurs partenaires africains, par ex. en intégrant des pratiques de partenariat équitables dans leurs politiques, systèmes et processus de partenariat et en investissant dans le perfectionnement de leur personnel ;
2. S'engager à discuter des questions soulevées dans ce rapport de recherche avec leurs partenaires nationaux/africains au cours des trois prochains mois, et à identifier des moyens concrets de les impliquer activement dans la prise de décisions stratégiques et financières, etc.;
3. Compléter, dans la mesure du possible, cette étude par une autre étude qui tiendra compte des opinions des communautés locales et des autorités publiques sur le transfert de pouvoir dans la pratique.

Aux OSC africaines

Il est recommandé de :

4. Développer et construire consciencieusement leur « ubupfura », et de se donner les moyens de peser et d'influencer les questions qui affectent leur partenariat.
5. S'engager à soulever les questions qui ressortent de ce rapport de recherche dans le cadre d'échanges avec leurs ONGI partenaires au cours des trois prochains mois, et demander à participer à la prise de décision sur les budgets, les stratégies, etc.
6. Au niveau des pays, plaider en faveur d'un cadre national qui régirait les partenariats internationaux entre les ONGI et les OSC afin de promouvoir des partenariats plus équitables. Ces cadres qui redéfiniraient et réglementeraient les relations entre les différents acteurs du Nord et leurs partenaires africains, pourraient inclure des lois, des politiques ou des institutions nationales pour guider les partenariats internationaux. Les activités dans lesdits cadres viseraient des réunions de consultation pour définir et convenir sur les priorités locales ; de promouvoir le recrutement local avec des échelles salariales locales/internationales équitables et de spécifier une répartition équitable des frais administratifs entre les ONGI et les OSC par exemple.

Aux ONGI belges et OSC africaines

7. Il est recommandé que toutes les parties construisent de nouvelles bases de leurs partenariats au moyen d'une série d'activités de réflexion conjointes avec des cadres de référence clairs, telles que :

- *Des ateliers entre les OSC africaines* : Ces ateliers, qui réunissent des acteurs des OSC des pays à faible revenu, peuvent avoir lieu au niveau national ou régional. Il s'agit là d'espaces et d'opportunités pour les OSC africaines de discuter et d'approfondir la compréhension de cette question d'actualité qui paraisse nouvelle pour nombre d'organisations. Ces ateliers permettront aux acteurs des OSC africaines d'harmoniser leurs points de vue sur la voie à suivre dans la coopération leurs ONGI et leur pourvoiront des arguments nécessaires pour discuter avec les acteurs internationaux.
 - *Des ateliers ONGI belges-OSC africaines* : Ces ateliers auront le mérite de permettre aux participants de décortiquer la question et de partager des expériences et des réalisations. Ils seront assortis d'une feuille de route, d'un plan d'action ou d'une charte de bonnes pratiques dans le cadre du partenariat entre les ONGI et les OSC locales/nationales.
 - *Ateliers ONGI belges-OSC africaines* : Ces ateliers qui réuniraient les ONGI et OSC africaines, auront le mérite de permettre aux participants de s'appuyer sur cette recherche pour décortiquer en profondeur la question de savoir comment transférer le pouvoir dans la pratique. Ces mêmes ateliers vaudront leur pesant d'or dans la promotion des échanges d'expériences et des réalisations et ils seront assortis d'une nouvelle feuille de route ou d'un plan d'action commun. Ils peuvent également aboutir à des décisions d'approuver des chartes de bonne conduite existantes pour guider les partenariats entre les ONGI et les OSC locales/nationales telles que '[The Charter for Change](#)' ou '[Shift the Power manifesto](#)', soit d'en créer de nouvelles chartes ou encore de les modifier.
 - *Des ateliers conjoints de renforcement des capacités et de formation* entre les ONGI et les OSC africaines sur le partenariat et d'autres sujets.
8. Créer et maintenir un cadre permanent d'échange et de consultation sur les partenariats équitables sous les formes suivantes :
- Explorer comment stimuler la réflexion sur ce sujet dans les cadres existants tels que le Secrétariat des ONG au Burkina, les regroupements (« clusters »), le Conseil national des ONG de développement (RDC), le forum des ONGI, etc.
 - Intégrer la discussion bilatérale entre les ONGI belges et les OSC africaines en contrat, concernant le partenariat dans les cadres existants tels que les réunions de travail, les visites mutuelles, les évaluations, les réunions régulières, etc. ou créer des réunions spécifiques pour discuter de cette question.
 - Mettre en place un Comité technique sur le « transfert de pouvoir » pour réunir des représentants des ONG et des ONGI afin de faciliter les discussions selon les calendriers convenus ou chaque fois que le besoin se fait sentir. Cela comprendrait la facilitation d'ateliers entre les ONGI belges et les OSC africaines comme indiquées dans la recommandation numéro 7.

Annexe 1 - Sources

Littérature

- 11.11.11 & ngo-federatie “La décolonisation, c’est maintenant! Guide pratique d’inspiration pour une collaboration internationale équitable, consulté le 21.1.22 sur : <https://indd.adobe.com/view/4aa3a27a-ac70-40c4-b455-13edd619bf1b>
- Charter for Change “Manifesto,” consulté le 23.3.22 sur <https://charter4change.org/>
- Consolo, O. 2021 “L’identité des ONG internationales et locales en 2021 : entre tabous et nouveaux défis”, *Revue Hem*, consulté le 24.4.22 sur : https://www.urd.org/fr/revue_humanitaires/lidentite-des-ong-internationales-et-locales-en-2021-entre-tabous-et-nouveaux-defis/
- El Mouhib, Y. 2022 “Reflections on Webinar: Challenges to Shifting the Power” blog consulté le 23.5.22 sur : <https://mclld.org/2022/04/27/shiftthepower-reflections/>
- Emerhi, E., 2022, “#ShiftThePower manifesto for change: where it started and where we are now” consulté le 23.5.22 sur : https://www.bond.org.uk/news/2022/03/shiftthepower-manifesto-for-change-where-it-started-and-where-we-are-now?utm_medium=email&utm_campaign=Network%20News%2017%20March%202022&utm_content=Network%20News%2017%20March%202022+CID_778e0425f5f43555fd8f0673c30212&utm_source=Campaign%20Monitor&utm_term=ShiftThePower%20Manifesto%20for%20Change%20Where%20it%20started%20and%20where%20we%20are%20now
- Gingerich, T. R. and Cohen M. J., 2015, “Turning the humanitarian system on its head: saving lives and livelihoods by strengthening local capacity and shifting leadership to local actors”, Oxford, R.-U., Oxfam International), consulté le 21.1.22 sur : https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file_attachments/rr-turning-humanitarian-system-local-capacity-270715-en.pdf
- Goodwill M., 2020, “A social designer’s field guide to power literacy” consulté le 23.5.22 sur : <https://www.powerliteracyfieldguide.com/>
- Leadbeater, C. and Winhall, J., 2020, “Building better systems – a green paper on system innovation” consulté le 07.2.22 sur : <https://www.systeminnovation.org/green-paper>
- Bitong Ambassa, L., Améliorer les partenariats entre les ONG nationales et internationales en Afrique, *Chronique ONU*, [Améliorer les partenariats entre les ONG nationales et internationales en Afrique | Nations Unies](https://www.un.org/fr/fr/chronique/ameliorer-les-partenariats-entre-les-ong-nationales-et-internationales-en-afrique)
- Oxfam, 2014, “Quick Guide to Power Analysis” consulté le 31.1.22 sur : <https://policy-practice.oxfam.org/resources/quick-guide-to-power-analysis-313950/>
- Partos - ‘Shift the Power Lab’ website –consulté le 23.5.2022 sur : <https://www.partos.nl/werkgroep/shift-the-power-lab-2-0/> plus associated papers
- PeaceDirect, 2021 “Time to Decolonise Aid” consulté le 23.5.2022 sur: <https://www.peacedirect.org/publications/timetodecoloniseaid/>
- Rajasekaran V. and Adair K., “In-depth conversation – two global development experts critically examine the movement toward decolonizing aid”, consulté le 23.5.2022 sur : https://futureofgood.co/in-depth-conversation-degan-ali-cynthia-eyakuze/#memberful_overlay
- Rights Co-Lab, “The RINGO Project: Re-imagining the INGO and the Role of Global Civil Society”, accessed on 23.5.2022 from <https://rightscolab.org/ringo/>
- Shift the Power – Global Fund for Community Foundations, “What we stand for” consulté le 23.5.2022 sur : <https://globalfundcommunityfoundations.org/what-we-stand-for/shiftthepower/>
- Shift the Power – Manifesto, consulté le 23.5.2022 sur : <https://shiftthepower.org/>
- Shift the Power – “More than a #Hashtag” consulté le 23.5.2022 sur : <https://shiftthepower.org/more-than-a-hashtag/>

- Shuayb, M. 2022 "Localisation Only Pays Lips Service to Fixing Aid's Colonial Legacy", *New Humanitarian*, consulté le 3.2.2022 sur <https://www.thenewhumanitarian.org/opinion/2022/2/8/Localisation-lip-service-fixing-aid-colonial-legacy>
- Stanley, B. 2022 "It's time to move from intention to practice and embrace equitable partnerships" – BOND blog consulté le 23.5.2022 sur : <https://www.bond.org.uk/news/2022/01/its-time-to-move-from-intention-to-practice-and-embrace-equitable-partnerships>
- Wall, I. 2015 "Le ton monte entre les ONG locales et internationales", consulté le 23.5.2022 sur: <https://www.thenewhumanitarian.org/fr/analyses/2015/10/22/le-ton-monte-entre-les-ong-locales-et-internationales>
- Wright, U. 2019 "Systems Change is a Noun and a Verb" consulté le 23.5.2022 sur <https://www.fsg.org/blog/systems-change-noun-and-verb/>

Entrevues et groupes de discussion

Entrevues

No	Organisation	Country	Date	Location
1	APIL	Burkina Faso	22.03.2022	En ligne (FR)
2	AMI	Rwanda	08.03.2022	En ligne (FR)
3	ProFemmes	Rwanda	23.03.2022	En ligne (FR)
4	CAB	Democratic Republic of Congo	16.03.2022	En présentiel (FR)
5	CADEV	Niger	09.03.2022	En ligne (FR)
6	AMCES	Benin	11.03.2022	En ligne (FR)
7	ADED	Democratic Republic of Congo	16.03.2022	En présentiel (FR)
8	COSYBU/FNTT-SI	Burundi	11.03.2022	En ligne (FR)
9	MVIWAARUSHA	Tanzania	10.03.2022	En ligne (EN)
10	PARCEM	Burundi	17.03.2022	En ligne

GD en personne avec les points focaux des communautés locales partenaires de CAB, tenu à Bukavu, RDC, 16.3.22

1. Victor Zihindula
2. Barabara Kalihira
3. Jeanine m-Kaliala
4. Mushagalusa Kibe
5. M'Hyamubwira riphine
6. Chantal Bifuko

Consultation avec les informateurs clés des OSC partenaires sur des questions supplémentaires

No	Organisation	Country	Date	Location
1	APIL	Burkina Faso	20.04.2022	En ligne (FR)
	CADEV	Niger	20.04.2022	En ligne (FR)
	COSYBU/FNTT-SI	Burundi	20.04.2022	En ligne (FR)
	CAB	Democratic Republic of Congo	20.04.2022	En ligne (FR)
2	MVIWAARUSHA	Tanzania	20.04.2022	Entrevue en ligne séparée (EN)
3	ADED	Democratic Republic of Congo	23.04.2022	Written communications
4	AMI	Rwanda	25.04.2022	Communications écrites
5	PARCEM	Burundi	27.04.2022	Communications écrites

Excuses reçues

1. AMCES au Benin
2. ProFemmes au Rwanda

Annexe 2 – Guide consolidé pour les entrevues et les GD

Les questions en italique ont été incluses en réponse aux commentaires des OSC partenaires.

Domaine d'intérêt :	Questions clés
1. Définitions de pouvoir	<p>Comment les OSC basées dans les pays à faible revenu définissent-elles le pouvoir et à quels niveaux ou domaines d'intérêt?</p> <p>1.1. Pour vous, que signifie le pouvoir dans le cadre de partenariats internationaux ?</p> <p>1.2. Comment savez-vous quand vous en avez dans le cadre d'un partenariat international ?</p> <p>1.3. Comment reconnaissez-vous que vous ne l'avez pas ?</p> <p>1.4. <i>Dans quelle mesure partagez-vous votre pouvoir avec la population locale ?</i></p> <p>Quels aspects des partenariats identifiez-vous comme problématiques en termes de déséquilibres de pouvoir ?</p> <p>1.5. <i>Percevez-vous un quelconque impact de l'histoire de la colonisation sur vos partenariats avec les ONGI belges ?</i></p> <p>1.6. <i>Quels aspects des partenariats (le cas échéant) identifiez-vous comme problématiques en termes de déséquilibres de pouvoir ?</i></p> <p>1.7. <i>Selon vous, quelle est la cause des déséquilibres de pouvoir ?</i></p> <p>1.8. Selon vous, lesquels de ces aspects de déséquilibres ou de dynamiques de pouvoir doivent changer dans vos relations de partenariat ?</p> <p>1.9. Quel est l'impact de ces problèmes de déséquilibre de pouvoir sur vous/votre organisation ?</p> <p>1.10. Quel est l'impact de ces problèmes de déséquilibre de pouvoir sur vos activités ?</p> <p>Comment comprenez-vous le « transfert de pouvoir pour corriger les déséquilibres » ?</p> <p>1.11. À quoi ressemble le transfert de pouvoir dans la pratique ?</p> <p>1.12. Quel serait l'impact d'un tel transfert de pouvoir sur votre organisation ou d'autres OSC dans votre pays ?</p> <p>1.13. <i>Quel impact le transfert de pouvoir aurait-il sur vos activités de développement ?</i></p> <p>1.14. <i>Quel l'impact le transfert de pouvoir aurait-il sur la population ?</i></p> <p>1.15. À quel point est-ce un enjeu important, selon vous, et pourquoi ?</p>
2. Transférer le pouvoir en pratique	<p>Où les OSC des pays à faible revenu voient-elles des opportunités de transférer le pouvoir et de passer d'une relation donateur-bénéficiaire à un partenariat d'alliés, qui délègue également plus de pouvoir aux populations cibles ?</p> <p>2.1. Quelles sont les bases de votre partenariat avec les populations cibles ?</p> <p>2.2. Quelles sont les décisions qui vous concernent ou qui concernent les populations cibles qui sont prises sans que vous ou les populations cibles ayez votre mot à dire, et dans lesquelles aimeriez-vous avoir votre mot à dire ?</p> <p>2.3. Quelles actions concrètes pourraient être prises pour élargir le pouvoir des OSC et passer à un partenariat d'alliés avec les organisations internationales ? (Qui devrait faire quoi, et pourquoi?)</p> <p>2.4. Quelles actions concrètes pourraient être prises pour transférer plus de pouvoir vers les populations cibles ? (Qui devrait faire quoi, et pourquoi?)</p> <p>2.5. Quel est le problème le plus fondamental à aborder dans l'ensemble ?</p>

- 2.6 Quelle est la première étape ?
- 2.7 Qu'est-ce qui pourrait constituer un obstacle à ce changement et comment pourrait-on le surmonter ?

Quelles bonnes pratiques ou leçons apprises (de développement personnel) existent déjà, dans ou en dehors des partenariats sous étude?

- 2.8 Avez-vous des exemples positifs de collaborations ou de partenariats qui ont laissé de bonnes impressions ?

3. Analyse de contexte

Quel est l'état actuel des choses en ce qui concerne les discussions ou la recherche sur le thème des partenariats équitables ou de la décolonisation? (un par pays/région)

- 3.1 Connaissez-vous des conversations ou des documentations sur cette thématique de la décolonisation du développement ou des partenariats équitables dans votre pays ?
- 3.2 Qui en sont les principales parties prenantes impliquées ?
- 3.3 Y a-t-il eu des sommets ou des réunions de haut niveau qui ont traité de la question du partenariat équitable et quelles décisions ou recommandations en ont émergé?
- 3.4 Y a-t-il des rapports ou des vidéos à ce propos qui peuvent être partagés?

Annexe 3 – Traitement des suggestions des parties prenantes

Au cours des deux consultations de la phase initiale, des préoccupations et des recommandations ont été soulevées par les OSC partenaires et les ONGI qui ont commandé l'étude. Celles-ci ont été traitées par les chercheuses comme suit :

1. **Comprendre l'histoire du pays et la colonisation pour comprendre le pouvoir** : Pour éviter d'orienter l'enquête, cette question a été prise en considération au cours de la phase d'analyse, afin de ne pas lui permettre d'influencer la collecte des données.
1. **Inclure la population et les autorités locales dans cette recherche** :
 - a. Cette recherche n'est qu'une première étape. Il est important de rester concentré sur son objectif principal, à savoir les relations de pouvoir entre les ONGI et leurs partenaires locaux;
 - b. Nous pouvons inclure les populations locales dans la mesure du possible, afin de recueillir des informations initiales susceptibles de servir de base à des recherches futures ;
 - c. Compte tenu de la sensibilité de certaines questions, il a été convenu de ne pas inclure les autorités locales dans cette recherche, car elles pourraient être impliquées dans une phase de suivi future, si cela devait apparaître dans les recommandations de cette étude.
2. **Explorer davantage les questions liées aux partenariats et à la collaboration** : Une question spécifique a été ajoutée au cadre de recherche sur ce sujet.
3. **Le cadre Nord-Sud est déjà source de division, de problème et d'exclusion** : La question a été examinée au cours de la recherche.
4. **Préoccupations selon lesquelles la recherche ne mène pas au changement** : Question ajoutée pour recueillir les suggestions des partenaires sur la façon de transférer le pouvoir dans la pratique.