

## Table des matières

Point de vue – Perspectives pour les structures des ONGI ?  
Les ONGI du futur: cohésion et fragmentation  
Une expérience de défusion organisationnelle: quelques leçons  
Le Lion et le Dragon

### Dans ce numéro:

Nous examinons les futures tendances en ce qui concerne les structures des ONG internationales, en nous appuyant sur les débats qui ont eu lieu lors d'un récent atelier organisé par INTRAC sur le sujet. E ne nous limitant pas simplement aux questions de structures des ONGI, nous lançons une réflexion sur les rôles des ONGI, leur position dans les pays en développement et leurs interactions avec les sociétés civiles à la fois des pays en développement et des pays développés.

Après l'aperçu donné par Brian Pratt sur les questions et les tendances, John Hailey avance qu'il y a des tendances tant de cohésion que de fragmentation dans le secteur. Il présente quelques leçons clés de la recherche organisationnelle et administrative destinées à ceux qui traitent de restructuration, tout en notant que le changement constitue la norme pour les organisations et en incitant les ONGI à embrasser le changement et à chercher de nouvelles perspectives d'avenir et de nouveaux rôles.

Les deux articles suivants présentent quelques expériences spécifiques de restructuration, ainsi que les enseignements qui en ont été tirés. Beverley Jones examine la mise en place d'un bureau commun entre trois ONGI catholiques en Éthiopie, s'intéressant au fait que travailler conjointement avec d'autres acteurs de développement soulève des problèmes délicats d'identité. Sue Cavanna se penche sur l'expérience de défusion d'une petite ONGI, qui aide à mettre en place des ONG locales, tout en maintenant l'intégrité du programme.

## Point de vue – Perspectives pour les structures des ONGI ?

Les ONGI rivalisent-elles davantage qu'elles ne collaborent ? Nos structures évoluent-elles vers une cohésion accrue ou vers une fragmentation en branches locales autonomes, ou les deux à la fois ? Devrions-nous chercher à nous étendre et à consolider nos activités de terrain au niveau mondial, ou faire machine arrière sachant que la structure des grandes ONGI a dépassé depuis un certain temps leur fonction historique ? Les ONGI ont-elles toujours au niveau de leurs activités une assise sociale dans la société civile ou ont-elles tendance à devenir de simples intermédiaires de financement ? Dans quelle mesure ce que nous sommes influence-t-il la façon dont nous structurons notre travail ?

Voilà quelques questions précises qui se sont posées lors des intéressants débats qui ont émaillé l'atelier organisé par INTRAC – "Orientations futures dans les structures des ONG internationales: gestion décentralisée, alliances et récession" - qui s'est tenu en novembre 2009 et auquel plus de 50 collègues occupant des postes à responsabilité dans des ONGI ont participé, fait des présentations et discuté.

Nous avons commencé par réexaminer les débats sur les structures optimales des ONGI ; des débats qui ont à nouveau de l'importance dans ce qui apparaît comme une période de crise dans le secteur. Nous avons pu nous rendre compte de la manière dont les débats avaient évolué au cours de ces dix dernières années, depuis qu'INTRAC a analysé la crainte de l'époque de "décentraliser" la gestion des ONGI aux pays en développement via les bureaux de terrain. Certains participants avaient fait beaucoup de chemin pour tenter de s'écarter du modèle classique du donneur établi au Nord et canalisant le financement par le biais de ses bureaux de terrain.

D'autres ont laissé entendre que les ONGI ne devraient pas et ne pouvaient pas "faire semblant d'être locales" et qu'elles devraient plutôt soutenir des groupes de la société civile grâce à une relation de financement plus directe et peut-être plus honnête. Nombreux sont ceux qui ont créé des alliances et des réseaux comme les grandes familles d'ONGI d'Oxfam International ou Save the Children Alliance.

Les débats relatifs aux structures et à la gestion se poursuivront car il semblait n'y avoir aucune réponse simple aux questions dont nous avons discuté. Toutefois, nos débats nous ont amenés au-delà des questions de structures des ONG. Nous nous sommes interrogés sur le rôle des ONG, leur position dans les pays en développement, et leurs interactions avec les sociétés civiles à la fois des pays en développement et des pays développés. Il a été reconnu que nos institutions devaient revenir à des objectifs globaux plus clairs. Existons-nous pour fournir des services financés par l'État (fondés sur l'impôt) sous contrat ou pour soutenir le renforcement de la société civile locale au sens large ? Y a-t-il des valeurs dans une organisation plus grande parce qu'elle donne de l'importance aux campagnes et au plaidoyer ? Ou devons-nous être plus critiques par rapport à l'idée de convergence et de croissance à des fins d'efficacité que les ONGI mettent actuellement en évidence et nous rappeler la force qui se dégage de la diversité des organisations locales et de leurs publics ? Que se passe-t-il quand les ONGI quittent des pays à moyens revenus, souvent sans vision claire de leurs stratégies de sortie ou sans réfléchir à la meilleure manière de laisser derrière elles une société civile vigoureuse ?

La question de la récession a été évoquée tout au long de nos discussions. La diminution des revenus due aux changements de politiques des donateurs, ainsi que la récession, ont provoqué un certain questionnement quant aux structures et cultures de gestion nées des années de croissance. Une question fondamentale a été de déterminer quel était le meilleur usage des fonds "libres" ou non soumis à condition: subventionner des contrats de services externes, rester dans les pays qui ne figurent plus sur les listes de donateurs, consacrer de l'espace au plaidoyer international ou financer ceux qui ont plus de difficultés à obtenir une aide extérieure ? Ce type de décision ne peut être ignoré. La récession a accéléré la réflexion sur des questions telles que de savoir si une société civile qui ne bénéficie pas d'aide devient plus importante, et en quoi devraient consister les stratégies de transition des ONGI en société civile locale.

Nous savons à présent que la restructuration et la décentralisation ne sont pas des processus aussi bon marché qu'ils nous ont été présentés par le passé, et nous avons créé des structures avec des frais généraux élevés, ce qui apparaîtra de plus en plus flagrant au fur et à mesure que la croissance faiblira. Il y a vingt ans, le secteur se voyait comme flexible, prompt à réagir et innovant. À présent, il est beaucoup plus lent, moins souple et il est davantage question de structures immuables en soi que d'idées innovantes. Nous devons examiner nos options de restructuration à la lumière d'une évaluation honnête, permettant de déterminer si nos organisations sont adaptées à leur objectif de réduction de la pauvreté et de l'inégalité, tout en soutenant une société civile locale dynamique fondée sur les droits et intérêts des citoyens.

Les articles composant ce numéro d'ONTRAC sont le fruit de certains débats ayant eu lieu lors de l'atelier. Le premier se base sur un document général commandé par INTRAC à John Hailey, un des fondateurs d'INTRAC, qui avance qu'il y a des tendances parallèles de cohésion et de fragmentation dans le secteur. Il présente quelques leçons essentielles de la recherche organisationnelle et administrative destinées à ceux qui traitent de restructuration, tout en observant que le changement constitue la norme pour les organisations, et en incitant les ONGI à embrasser le changement et à chercher de nouveaux rôles et perspectives d'avenir.

Les deux articles suivants examinent quelques expériences spécifiques de restructuration et les leçons qui en ont été tirées. Beverley Jones discute de la mise en œuvre d'un bureau commun entre trois ONGI catholiques en Éthiopie. Elle se penche notamment sur le fait que travailler avec d'autres acteurs de développement soulève des problèmes délicats d'identité. Sue Cavanna étudie l'expérience de défusion d'une petite ONG qui aide à mettre en place des ONG locales tout en maintenant l'intégrité du programme.

Nous sommes convaincus que certains de ces débats continueront à faire leur chemin, tout comme les initiatives des organismes de relever quelques-uns des défis repris dans ce numéro et qu'ils ont bien voulu partager avec nous. Nous sommes intéressés de recevoir les expériences vécues par les lecteurs et de suivre certaines tendances pour l'avenir.

Brian Pratt  
Directeur, INTRAC  
bpratt@intrac.org

## Trouvez des ouvrages de références et informations à INTRAC !

Visitez notre nouveau site Internet à l'adresse: [www.intrac.org](http://www.intrac.org) pour trouver des ouvrages de références et informations sur des dizaines de sujets différents en rapport avec le développement.

### **Base de données des ouvrages de référence ([www.intrac.org/resources.php](http://www.intrac.org/resources.php))**

Des centaines de publications de référence sur le développement en un seul endroit – faciles à chercher et téléchargeables gratuitement. La base de données contient tout notre matériel (documents, notes, bulletins d'information ONTRAC, manuels pratique et plus encore), ainsi que des ouvrages de références d'autres organisations que nous avons utilisés dans le cadre de notre travail et que nous avons trouvés utiles.

Bon nombre de ces publications sont disponibles en d'autres langues que l'anglais.

Contactez-nous à l'adresse: [sitemanager@intrac.org](mailto:sitemanager@intrac.org) si vous souhaitez que les publications de votre organisation soient ajoutées ou si vous souhaitez recommander d'autres documents utiles pour notre base de données.

### **Base de données des événements ([www.intrac.org/events.php](http://www.intrac.org/events.php))**

Trouvez les formations, ateliers et conférences organisés par INTRAC, ainsi que les événements organisés par des organisations du même type. Contactez-nous à [sitemanager@intrac.org](mailto:sitemanager@intrac.org) si vous souhaitez que les événements organisés par votre organisation soient ajoutés à cette base de données:

Vous pouvez également lire les rubriques élargies sur nos formations

([www.intrac.org/pages/en/training.html](http://www.intrac.org/pages/en/training.html)), conseils

([www.intrac.org/pages/en/consultancies.html](http://www.intrac.org/pages/en/consultancies.html)), recherche

([www.intrac.org/pages/en/research.html](http://www.intrac.org/pages/en/research.html)) et programmes

([www.intrac.org/pages/en/programmes.html](http://www.intrac.org/pages/en/programmes.html)).

## LES ONGI du futur: cohésion et fragmentation

Rien n'est immuable. La constance de l'évolution et du changement est un fait. Nous l'oublions souvent dans notre secteur. De nombreux modèles organisationnels se sont développés au cours de ces 10-15 dernières années d'expansion et de croissance rapides. Nous assistons actuellement à beaucoup de restructurations, et aux discussions et angoisses qui les accompagnent. Quels sont les éléments moteurs derrière la restructuration d'une ONGI, quels sont les modèles de restructuration d'une ONGI et quels sont les éléments essentiels à garder à l'esprit quand nous pensons à l'avenir.

### **Les éléments moteurs de changement dans les structures des ONGI**

Il existe toute une série de modèles organisationnels selon l'envergure du secteur de l'ONGI. Il y a des modèles unitaires, des fédérations et confédérations, et des mélanges de ceux-ci comme les alliances flottantes ou le travail en bureau commun. Quels ont été les éléments qui ont déterminé ces différentes façons de travailler des ONGI ? Il y a divers moteurs de changement.

Les facteurs **contextuels** ont été notamment une demande grandissante, les changements dans la structure de l'aide et à présent, la récession. J'aurais tendance à dire que la récession a accéléré les changements dans les domaines où ils étaient déjà prévus, plutôt qu'elle n'a introduit de dynamiques totalement nouvelles.

Les facteurs **stratégiques** sont entre autres le changement d'orientation vers la maîtrise locale et un changement corollaire du rôle des ONGI. Le secteur devrait réfléchir honnêtement aux conséquences d'évoluer d'un rôle opérationnel dans le développement vers celui d'intermédiaire du financement des autres. Les organismes de développement sont-ils devenus uniquement des organismes d'aide au développement ? Ou de nouveaux rôles nous attendent-ils ?

Les facteurs **institutionnels et d'encadrement**, outre qu'ils tirent parti des économies d'échelle, sont entre autres le changement d'orientation vers la création de cultures, de valeurs et de normes communes entre les ONGI et leurs alliances. Il ne faut pas sous-estimer le pouvoir de la **technologie**, en particulier les TIC et les technologies basées sur l'Internet, comme moteur de changement. Enfin, les **critiques et préoccupations** implicites quant à l'efficacité d'impact et la responsabilité de l'aide au développement ont aussi provoqué la révision des rôles des ONGI.

### **Modèles de restructuration des ONGI**

Un mystère ou paradoxe frappant se dégage quand on examine les différentes façons dont les ONGI ont modifié leurs structures ; une évolution simultanée à la fois vers la convergence et la fragmentation. Ces deux tendances coexistent plutôt qu'elles ne s'opposent.

Pour mieux expliquer cette idée, disons que nous pouvons constater une convergence grandissante, qui est manifeste dans l'évolution vers des cultures, systèmes, processus communs et le partage de programmes sur le terrain dans de nombreuses ONGI. En même temps, on voit un passage à la fragmentation quand de nombreuses ONGI sont composées d'une série d'entités autonomes. Cela a pu se faire par la mise en place de bureaux nationaux, en travaillant avec les partenaires locaux ou en "défusionnant" et en donnant de la souveraineté aux bureaux nationaux.

Ces deux tendances semblent coexister. D'une part, il y a une forte logique de convergence autour de valeurs communes et d'apprentissage partagé. De la même manière, il y a une forte logique de fragmentation en termes de renforcement des capacités et d'octroi d'autonomie aux organisations du Sud. Les deux logiques sont liées dans la mesure où la fragmentation est permise dès qu'il y a un "filet de sécurité" de cohésion dans les stratégies et procédures des ONGI. D'un point de vue de gestionnaire, les valeurs communes et les systèmes partagés donnent de meilleurs mécanismes pour contrôler la qualité, c'est-à-dire le "filet de sécurité" qui peut accorder aux diverses branches d'une organisation une certaine indépendance tout en évitant les risques.

### **Les enseignements de la recherche organisationnelle et administrative**

Quand nous étudions ces tendances dans nos propres organisations et que nous planifions notre restructuration organisationnelle, nous devons retenir les leçons de la recherche organisationnelle et de gestion traditionnelle. Une leçon essentielle à retenir par les ONGI est qu'il faut dépasser l'obsession des structures "bien définies", de la planification et du contrôle organisationnel, et se concentrer sur le déroulement des opérations, la culture et reconnaître une perméabilité dans la façon dont les organisations influent l'une sur l'autre.

Les ONGI peuvent également tirer les enseignements des débats sur la façon dont les autres organisations internationales sont structurées. Ces débats permettent de mieux comprendre l'importance de la capacité à faire face et à s'adapter, le rôle et le pouvoir des filiales, et le fait que des structures trop complexes peuvent nuire à la cohésion de l'organisation et aliéner le personnel. Il apparaît également que se focaliser de façon excessive sur la stratégie peut être contre-productif. La recherche étudie par ailleurs le rôle des expatriés dans les ONGI, comment les facteurs interculturels influencent la gestion, et l'intérêt accru pour l'éthique et l'intégrité après la crise des liquidités.

## Regarder vers l'avenir

Que peut nous réserver l'avenir ? Même s'il est toujours risqué de faire des pronostics, je dirais que nous pouvons nous attendre à voir plus de modèles hybrides tels qu'un bureau commun et des accords de franchise. Il devrait également y avoir un transfert de pouvoir soutenu vers le Sud. Une critique importante à faire est que les débats sur la restructuration sont dominés par le point de vue du Nord. Nous devons donc continuer à chercher un point de vue du sud dans ce domaine autant que dans d'autres. Les ONGI devraient pouvoir penser autrement la façon dont elles travaillent via les individus et les communautés. Une possibilité serait d'étendre le rôle de facilitateurs des ONGI pour le travail de communauté à communauté et d'individu à individu et qu'elles jouent ainsi un rôle accréditant de "courtier" ou plate-forme pour ces relations, comme dans l'initiative "Connected Churches" de Tearfund.

Il est par ailleurs probable que les ONGI travailleront de plus en plus en réseaux, alliances et consortiums avec une série de partenaires, y compris du secteur privé. Des projections annoncent aussi des fusions dans le secteur. Les ONGI doivent envisager de façon positive le rôle de plus en plus important des entrepreneurs sociaux, des "philantropocapitalistes" et des technologies qui facilitent le transfert de ressources. Les ONGI devraient adopter de nouveaux rôles, comme d'accréditer l'organisation de jumelage, et chercher un terrain d'entente lorsqu'elles envisagent de travailler avec le secteur privé. Les ONGI devraient également chercher à partager leur apprentissage avec d'autres secteurs non-marchands et entre le Nord et le Sud.

Nous pouvons être certains d'une chose: le secteur évolue et les ONGI, comme toutes les autres organisations, changent. Les modèles des ONGI ne réagissent pas seulement au contexte présent, mais se basent également sur des antécédents organisationnels compliqués. Le changement fait partie de la norme et on dit depuis longtemps que les organisations passent par différentes périodes au cours de leur cycle de vie. Ceux qui travaillent dans les ONGI doivent adopter le changement et comprendre que les structures actuelles ne sont pas bétonnées, mais sont plutôt perméables. Les structures de ONGI continueront à évoluer, car nos organisations doivent être souples pour répondre aux demandes stratégiques d'un monde qui évolue rapidement.

Dr John Hailey

Cass Business School, City University London et fondateur d'INTRAC  
john.hailey1@btinternet.com

## L'expérience d'une défusion organisationnelle: quelques enseignements

Le climat économique mondial actuel a rendu la récolte de fonds et la survie difficile pour toutes les ONG. Les plus durement touchées sont les petites ONG, les ONG locales et internationales en faisant les frais de la même façon. Leurs coûts et activités sont déjà habituellement tellement réduits que des diminutions supplémentaires ne leur permettraient plus de gérer leurs programmes. Le manque de financement provoque le changement des structures des ONG. On appelle souvent ce changement structurel une transition organisationnelle. Une défusion est une des options possibles.

Au cours de ces 15 dernières années, je suis moi-même passé par plusieurs transitions dans des ONG internationales, la plupart impliquant la constitution d'ONG locales africaines en dehors des programmes par pays des ONG internationales. Je me concentre ici sur une expérience plus récente et plus complexe, la défusion d'une ONG internationale qui impliquait une triple voie pour garantir le travail en Afrique. Cette approche nécessitait:

- (i) de réduire les opérations et frais en Grande-Bretagne
- (ii) de déplacer l'aide au renforcement des capacités directement dans l'élément du programme africain capable de se nationaliser en ONG locale à moyen-terme, et

(iii) de trouver une ONG internationale sœur avec un programme correspondant, bien disposée et capable "d'adopter" une politique qui influence le programme comme le sien.

### **Protéger le travail de l'organisation sur le terrain**

Quand on envisage une transition organisationnelle, il faut avant tout trouver une solution qui protège au mieux le travail de l'organisation sur le terrain et fasse de cet enjeu le centre de ses préoccupations. Ce n'est pas aussi facile qu'il n'y paraît. Le changement n'est pas un processus confortable, puisqu'il remet en question les systèmes de valeur de tous ceux qui y participent. Quelques-uns de ces systèmes de valeur peuvent être en concurrence directe les uns avec les autres. Par exemple, les administrateurs peuvent s'intéresser essentiellement à leurs responsabilités et le personnel de terrain à leur travail. Défendre essentiellement l'intérêt des communautés et trouver la meilleure façon de protéger le travail dans tous les débats importants est une responsabilité qui incombe souvent à un responsable de programme haut placé ou au directeur, qui doit être résistant pour défendre cet enjeu à tout moment. C'est une tâche difficile..

Toute transition sera beaucoup plus facile si l'organisation a imaginé de pouvoir changer radicalement la façon dont elle fonctionne. Les facteurs qui imposent le changement organisationnel sont souvent une réduction du financement ou un changement de l'environnement d'exploitation comme une guerre ou un conflit. Une organisation prudente aura évalué ces risques, ainsi que d'autres. Toute organisation "surprise" par l'obligation de changer n'aura pas évalué ses responsabilités d'exploitation régulièrement. Dans le cas décrit ici, ces risques ont été évalués tous les mois sur la période de deux ans qui a précédé la défusion car les administrateurs avaient préalablement décidé du niveau de réserves d'exploitation qui déclencherait la décision de changer le cadre organisationnel. Dès que la décision a été prise, il n'y a pas eu de surprise lorsqu'une réunion du conseil d'administration a mis ce plan en œuvre. Une gestion des risques prudente et régulière a grandement contribué au succès final de la transition.

Quand la décision de protéger le travail, tout en limitant le risque de gérer une organisation dont les réserves étaient en chute, a été prise, les discussions avec diverses organisations ont débuté. Dans ce cas précis, on a consacré à cette phase trois mois, durant lesquels les différentes parties se sont mis d'accord sur la triple voie de défusion. Une fois que les accords ont été pris, l'information a pu être rendue publique et les aspects juridiques traités. Le processus global depuis la décision du conseil d'administration jusqu'à la fin de la transition a pris six mois. La rapidité, la confidentialité, l'honnêteté et la minutie sont des éléments clés dans une telle situation. De nombreuses transitions avortent quand elles ne tiennent pas compte de l'ensemble de ces aspects.

Perdre le minimum d'emplois est un aspect important. Dans le cas décrit ici, cela a pu se faire avec un seul licenciement –celui du directeur. L'emploi de l'ensemble du personnel des programmes en Afrique a été garanti, tout comme les programmes.

### **Le capital humain est l'un des principaux atouts d'une ONG**

Une décision de défusion risque d'être une des décisions les plus importantes à laquelle l'ONG internationale sera confrontée au cours de son existence. Chacun doit être dûment consulté aux différents niveaux de décision. Un des principaux atouts des ONG est le personnel associé au travail, dont les administrateurs, les employés de haut niveau à la fois en Afrique et au siège, ou les partenaires de collaboration tels que les fonctionnaires de haut rang du gouvernement. Mais une consultation complète avec une large série d'individus risque de ne pas être compatible avec le maintien de la confidentialité et la réalisation rapide de la défusion. D'après mon expérience, il s'agit peut-être là d'un des aspects les plus délicats de ce type de négociations. Quelle que soit la personne qui gère le processus de fusion, elle doit équilibrer les aspects de rapidité et de confidentialité avec la garantie d'une réelle consultation. Selon moi, le directeur a la responsabilité essentielle de veiller à ce que les opinions du terrain soient représentées dans les réunions du conseil d'administration. À moins qu'elle ne fonctionne sur le terrain d'un point de vue de programme, aucune défusion ne sera réussie.

Sue Cavanna, [suecavanna@sahelconsulting.org.uk](mailto:suecavanna@sahelconsulting.org.uk)

# Le Lion et le Dragon

La modification de nos structures et de notre façon de travailler pose des questions profondes sur notre identité organisationnelle. Qui sommes-nous ? Que défendons-nous ? À qui appartenons-nous vraiment ? De quelle manière la reconnaissance de notre identité facilite-elle les traits d'union entre nous et nos partenaires locaux – dont les identités propres sont souvent très explicites ?

Établir le premier bureau commun à trois ONG catholiques en Éthiopie a été une expérience qui a suscité de nombreuses réflexions sur ces questions. L'idée, née en 2000, quand l'Éthiopie a été confrontée à une nouvelle urgence, trouve son origine dans le passé spécifique des pays auxquels la CAFOD (Angleterre et Pays de Galles), Trócaire (Irlande) et SCIAF (Ecosse) appartiennent. Bien que les trois ONG soient catholiques, c'est l'existence de l'accord de Belfast d'avril 1998<sup>1</sup> qui a rendu possible une collaboration visible entre, notamment, des organisations irlandaises et anglaises.

Dès le départ, le plus important a été d'obtenir la bénédiction de l'Église catholique éthiopienne. Pas simplement la diffusion d'encens, mais une réelle consultation pour aboutir à un protocole d'accord officiellement béni à l'autel de la Cathédrale de la nativité de Addis Ababa, car cette initiative s'est développée à un moment où l'Église du sud était très meurtrie par la tendance des organismes d'aide confessionnels du nord à ouvrir des antennes locales dans les pays du sud.

Les bénédictions sont importantes. Obtenir une bénédiction ne doit pas s'expliquer par une foi particulière, mais bien par l'identité. Le sentiment d'adhésion ressenti par l'Église éthiopienne par rapport à l'initiative commune nous a été très utile, et a été renouvelé périodiquement par les bilans indépendants, permettant à l'Église et à d'autres partenaires d'exprimer leur sentiment quand au fait que le bureau commun respectait le protocole d'accord.

## **Vision de haut niveau et gouvernance**

La procédure de restructuration nécessite une vision et une gouvernance de haut niveau. Dans le cas qui nous occupe, elles sont importantes pour promouvoir la cohésion dans l'équipe du pays, qui peut être engagée par un seul organisme, mais représente les trois. Le modèle n'a pas été bon dès le départ. Nous avons fait l'erreur de tenter d'évoluer progressivement vers une seule structure, en essayant de "marier" les différentes équipes sur place, avec un représentant différent par agence. Or, ce type de modèle dépend tellement des personnalités de chacun qu'il était voué à l'échec ! Nous avons donc rapidement décidé d'adopter le modèle "d'un seul dirigeant, un seul programme et une seule équipe". Cette décision s'est avérée beaucoup plus féconde et beaucoup moins stressante.

"Former une seule identité à plusieurs" s'est révélé difficile, mais en valait la peine. Faire respecter les valeurs similaires de chaque agence, tout en encourageant la singularité d'identité de chaque organisation quand c'était important – par rapport au gouvernement britannique ou irlandais, aux missionnaires irlandais considérés comme des acteurs essentiels à Trócaire, et en soutien aux priorités spécifiques de chaque agence - a été un exercice d'équilibre constant.

Il fallait être attentif à l'identité à tous les niveaux du processus de rassemblement: des principes fondamentaux jusqu'aux détails des en-têtes et des noms de domaines. Nous avons choisi de maintenir la visibilité de l'identité de chaque organisation plutôt que de les fondre. Nous avons constaté que les acteurs locaux étaient volontiers muets sur les trois noms. En Éthiopie, les nationalités ont aussi leur importance. L'alternative aurait été de fondre les identités individuelles en une seule. Mais l'expérience dans d'autres lieux montre que cela entraîne rapidement une dégradation de l'engagement et de l'identification entre les principaux acteurs. Cette façon de faire peut également déboucher sur la méfiance et la confusion entre les acteurs locaux.

---

<sup>1</sup> Un accord passé entre les gouvernements Britannique et Irlandais, dans le cadre du processus de paix d'Irlande du Nord, qui a donné l'occasion de rendre à l'Irlande du Nord un gouvernement délégué, partagé pour la première fois depuis 1973.

Une fois que les aspects techniques sont résolus, le fait de garder les trois identités individuelles des organisations a des conséquences extraordinairement positives. Les relations avec les partenaires éthiopiens sont restées solides car les partenaires savaient d'où venait chaque ONGI et connaissaient les valeurs sous-jacentes à leur travail au lieu d'être en contact avec une organisation dominante. Il était aussi important d'étudier de quelle manière les différentes positions des ONGI dans leur propre contexte national orientaient leurs stratégies en Éthiopie. Le maintien de l'identité de chaque organisation a tenu compte de cet aspect, ce qui a donné une responsabilisation plus claire par rapport aux groupes de soutien dans le pays d'origine.

### **Maintien des identités individuelles des organisations**

Le maintien des identités et des traditions culturelles galloise, écossaise, anglaise et irlandaise des organisations a permis de nouer ou de maintenir des affinités spécifiques avec les partenaires locaux. Par exemple, l'initiative de faire revivre le matelassage traditionnel gallois grâce aux techniques des femmes éthiopiennes a rapproché et a suscité de l'empathie entre les communautés de femmes du Pays de Galles et d'Éthiopie, basée sur leur expérience de femmes marginalisées dans les deux pays ayant produit de l'artisanat de qualité au lieu de se prostituer.

Les partisans irlandais ont partagé leurs expériences de conflit et de consolidation de la paix avec les Éthiopiens touchés par les répercussions des élections législatives de 2005. Plus généralement, l'identité de foi a fourni une base de partage d'expérience et un sentiment d'adhésion commun pour le travail en Éthiopie, qui a culminé en une célébration commune par des prêtres de Grande-Bretagne, d'Irlande et des communautés éthiopiennes catholiques et orthodoxes au Millénaire éthiopien en 2007.

Dans l'ensemble, cette expérience a débouché sur la conclusion qu'une collaboration peut très bien fonctionner quand les organisations partagent une vision et une approche similaires ou relativement similaires du développement. L'ironie est peut-être que la structure de gouvernance de chacune des trois organisations individuelles ne devait plus être impliquée aussi directement dans la gestion quotidienne ou les grandes lignes stratégiques du bureau commun en Éthiopie grâce au relatif dynamisme de ce bureau. À long terme, ce facteur et d'autres auraient pu affaiblir l'engagement des organisations individuelles à travailler ensemble. L'expérience éthiopienne n'a pas encore été répétée ailleurs.

Une leçon qui est ressortie en ce qui concerne la restructuration a été qu'il y avait une forte convergence au niveau des cadres sur le plan de la vision et au niveau de l'équipe de mise en œuvre car le personnel était recruté pour le travail commun et se concentrait sur les activités ouvertes sur l'extérieur. Toutefois, au niveau des cadres moyens, la convergence est restée faible parce qu'il était difficile pour des postes à responsabilité spécifique de collaborer à travers les clivages organisationnels.

Quand les ONGI se rassemblent, une conséquence inévitable est qu'elles ont l'air plus grandes et plus dominantes. La création d'un "front unique" peut certainement renforcer les ONGI face à la concurrence, mais entraîne habituellement une dissimulation et même une perte des identités qui la composent. Or, ce sont des conséquences importantes dans des contextes tels que l'Éthiopie où les gouvernements réaffirment leur souveraineté de façon provocatrice. Citons à titre d'exemple la récente législation visant à empêcher la société civile éthiopienne d'effectuer un travail de plaidoyer et de défense des droits alors que plus de 10 % de son chiffre d'affaires provient de sources étrangères. La dimension, et en particulier une sur-dimension est un aspect qui ne laisse pas indifférent.

Cette expérience en Éthiopie témoigne à la fois de la tendance de fédéralisation et de localisation que nous constatons dans un contexte plus général. Alors que l'on considère souvent l'initiative de travail commune et son attention aux questions d'identité comme différente, voire contradictoire, elle prouve, selon nous, qu'il est possible d'encourager ces tendances à converger vers des relations plus constructives, plus égales entre les parties du nord et les parties du sud.

Beverley Jones  
Consultante Indépendante et membre associé d'INTRAC  
jan.bev@gmail.com