

Louvain School of Management

**La localisation de l'aide humanitaire :
Le cas de Médecins du Monde Belgique**

Auteur : Max Parvais

Promoteur : Thierry Percy

Année académique 2023-2024

INGE2MS/G - Master [120] : ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Declaration regarding AI tool usage in master's thesis

During the preparation of this master's thesis, the author utilized ChatGPT for the following purpose:

ChatGPT was used to find extra literature review sources, to help with the reformulation and the correction of some sentences and to find synonyms.

After using ChatGPT, the author diligently reviewed and edited the content produced by the tool. We take full responsibility for the final content presented in this thesis.

By signing this declaration, we affirm that the content of this master's thesis reflects our original work, augmented by the responsible use of AI.

27 mai 2024



Résumé

Ce mémoire explore la localisation de l'aide humanitaire à travers l'étude de cas de Médecins du Monde Belgique (MdM BE), examinant comment l'organisation intègre cette approche dans ses interventions et suggérant des voies d'amélioration pour augmenter leur efficacité et durabilité. La localisation, qui vise à transférer plus de pouvoir et de responsabilités aux acteurs locaux dans la gestion des réponses aux crises, est envisagée comme un moyen d'optimiser la pertinence et l'efficacité des interventions en utilisant les compétences des communautés locales.

La revue de la littérature révèle les fondations théoriques de la localisation, mettant en avant ses bénéfices tels que l'accroissement de l'efficacité des interventions, ainsi que ses défis, notamment les obstacles financiers et ressources insuffisantes. Elle identifie également des lacunes importantes dans les recherches actuelles, comme le déficit d'évaluations d'impact systématiques et le manque d'études comparatives adaptées à différents contextes.

Les entretiens réalisés avec les employés de MdM BE et d'autres organisations non-gouvernementales (ONG) fournissent des perspectives pratiques sur la mise en œuvre de la localisation, illustrant la diversité des approches et la complexité de son application effective. Ces témoignages mettent en lumière les variations dans la compréhension du concept et les ajustements nécessaires pour mieux répondre aux besoins locaux.

À partir de ces analyses, des recommandations sont proposées pour renforcer les stratégies de localisation, tant au sein de MdM BE que dans le secteur humanitaire plus largement. Ces recommandations incluent l'amélioration de la formation du personnel, le renforcement de la collaboration entre ONG internationales et locales, et la promotion de pratiques qui augmentent les capacités locales tout en respectant les principes humanitaires.

Le mémoire conclut sur l'importance d'adopter une approche plus inclusive et adaptative de la localisation, qui peut améliorer considérablement la réactivité et l'efficacité des interventions en temps de crise, tout en favorisant un développement durable et autonome pour les communautés bénéficiaires.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à adresser mes remerciements à mon promoteur, Monsieur Thierry Percy, pour sa disponibilité et ses conseils qui ont grandement contribué à la qualité de ce travail.

J'aimerais aussi remercier vivement Médecins du Monde Belgique pour m'avoir accueilli en stage et pour leur accompagnement quotidien. Merci particulièrement à Pilar Martinez d'avoir pris le temps de m'aiguiller sur le sujet de ce mémoire, à Alessia Galdieri, Aliénor Ader, Thaïs Escobedo et Fanny Procureur pour leur aide précieuse tout au long de ce travail, ainsi qu'à toutes les personnes qui ont participé aux entretiens.

Enfin, un merci tout particulier à mes proches pour leur soutien pendant cette période. Leur relecture attentive et leurs encouragements ont été d'une grande aide jusqu'à la fin du projet.

Table des matières

1	Introduction.....	1
1.1	Contextualisation du sujet	1
1.2	Objectifs du travail et question de recherche	1
1.3	Justification de la pertinence du sujet	2
2	Revue de la littérature	3
2.1	Définitions de la localisation de l'aide humanitaire	3
2.2	Évolution historique du concept.....	5
2.3	Avantages et défis de la localisation	7
2.4	Situation actuelle	9
2.5	Critiques et lacunes de la littérature actuelle.....	10
3	Contextualisation de l'étude	12
3.1	Justification du choix de MdM BE comme étude de cas	12
3.2	Présentation de MdM BE	12
3.2.1	Introduction	12
3.2.2	Thèmes	13
3.2.3	Valeurs	14
3.2.4	Réseau international	14
3.2.5	Organisation	14
3.2.6	Opérations	16
3.3	Positionnement interne de MdM BE sur la localisation.....	16
4	Méthodologie	18
4.1	Description de la méthode de recherche	18
4.2	Détails sur la sélection des personnes interrogées	18
4.3	Considérations éthiques liées à la collecte de données	19
5	Présentation et discussion des résultats de l'étude.....	21
5.1	Résultats concernant la localisation de l'aide humanitaire en général.....	21
5.1.1	Sur la question de la définition.....	21
5.1.2	Sur la question des avantages.....	22
5.1.3	Sur la question des désavantages et obstacles.....	23
5.1.4	Sur la question des sources de financement et bailleurs de fonds.....	25
5.1.5	Sur la question des moyens de mesures quantitatifs	27
5.2	Résultats concernant le cas spécifique de MdM BE	29
5.2.1	Relations de MdM BE avec ses partenaires	29
5.2.2	Relations entre le siège et le terrain chez MdM BE	31
5.2.3	Vision et futur de MdM BE dans les pays d'intervention.....	32

6	Recommandations.....	34
6.1	Propositions pour améliorer la localisation de l'aide humanitaire en général	34
6.2	Recommandations pour MdM BE.....	35
7	Conclusions.....	38
7.1	Récapitulatif des principaux résultats de l'étude.....	38
7.2	Limites de l'étude	39
7.3	Perspectives pour des recherches futures	39
8	Bibliographie.....	41
9	Annexes.....	45
9.1	Organigramme simplifié de MdM BE	45
9.2	Guide d'entretien.....	45
9.2.1	Questions posées aux employés de MdM BE au siège	46
9.2.2	Questions posées aux employés de MdM BE sur le terrain.....	47
9.2.3	Questions posées aux employés des ONG locales partenaires de MdM BE	48
9.2.4	Questions posées aux employés d'autres ONG internationales.....	48
9.3	Retranscriptions d'entretiens	50
9.3.1	Employés de MdM BE du siège.....	50
9.3.2	Employés de MdM BE sur le terrain.....	105
9.3.3	Employés des ONG locales partenaires de MdM BE	161
9.3.4	Employés d'autres ONG internationales.....	197

Lexique

MdM : Médecins du Monde

MdM BE : Médecins du Monde Belgique

ODD : Objectif de Développement Durable

ONG : Organisation non-gouvernementale

OSC : Organisation de la société civile

RDC : République Démocratique du Congo

1 Introduction

1.1 Contextualisation du sujet

La localisation de l'aide humanitaire est un concept de plus en plus présent dans le cadre des interventions globales en réponse aux crises. Ce principe vise à transférer davantage de pouvoir et de responsabilités aux acteurs locaux et nationaux dans la gestion des réponses humanitaires. En pratique, la localisation cherche à améliorer l'efficacité et la pertinence des interventions en s'appuyant sur la connaissance et les compétences des communautés et organisations locales. Elle répond à une critique formulée à l'égard du système humanitaire international, souvent perçu comme trop centralisé et dominé par des acteurs internationaux majoritairement basés dans les pays du Nord (Barbelet, 2019).

Ce mouvement vers la localisation est motivé par la conviction que les organisations et les individus les plus proches des zones de crise sont les mieux placés pour appréhender les besoins des populations affectées et y répondre de manière appropriée et durable. Ce modèle remet donc en question les méthodes traditionnelles d'intervention et souligne l'importance de renforcer les capacités locales, non seulement pour accroître l'efficacité de l'aide mais aussi pour promouvoir l'autonomie et le développement durable des communautés bénéficiaires (Hsu & Schuller, 2020).

1.2 Objectifs du travail et question de recherche

Le principal objectif de ce mémoire est de comprendre et d'analyser comment l'ONG Médecins du Monde Belgique (MdM BE) intègre les principes de localisation dans ses interventions humanitaires et d'identifier les voies possibles pour améliorer ces stratégies afin de maximiser leur efficacité et leur durabilité. Spécifiquement, ce travail vise à identifier les pratiques actuelles, évaluer leur impact sur les interventions de l'organisation, et formuler des recommandations stratégiques pour renforcer le principe de localisation dans l'organisation.

La question de recherche de ce travail est la suivante : **"Comment l'ONG Médecins du Monde Belgique peut-elle développer sa stratégie de localisation pour renforcer l'impact et la durabilité de ses interventions humanitaires ?"** Cette interrogation permet de sonder les méthodes actuelles et futures de MdM BE en vue de les optimiser pour répondre plus adéquatement aux besoins spécifiques des populations affectées par des crises humanitaires.

Pour mener à bien cette recherche, une revue de la littérature a été réalisée pour poser les fondations théoriques de l'étude et pour contextualiser la localisation de l'aide humanitaire dans le cadre plus large des pratiques internationales. Cette revue de la littérature sert plusieurs

objectifs : elle permet d'identifier et de synthétiser les recherches existantes sur la localisation, de définir les concepts clés et de clarifier les diverses approches et définitions associées à ce domaine. En outre, elle offre un aperçu des avantages, des défis et des lacunes dans les connaissances actuelles, établissant ainsi un cadre pour analyser les pratiques de MdM BE.

Par la suite, des entretiens ont été réalisés avec des employés de MdM BE ainsi qu'avec des représentants d'autres organisations. Cette méthode qualitative a été essentielle pour recueillir des témoignages précis concernant les expériences vécues et les recommandations de ceux qui sont directement engagés dans la mise en œuvre et la gestion des projets. Ces entretiens ont abouti à la collecte de données détaillées, dont l'analyse est présentée dans ce travail. À partir de ces analyses, j'ai pu formuler des recommandations ayant pour objectif de développer l'implémentation des principes de la localisation de l'aide humanitaire, tant au niveau sectoriel en général qu'au niveau de MdM BE en particulier.

1.3 Justification de la pertinence du sujet

Depuis 2018, la localisation de l'aide humanitaire a gagné en importance en réponse aux critiques sur les modalités traditionnelles de l'aide, parfois jugées inefficaces ou inadaptées aux réalités locales. Cette évolution est devenue un pivot dans les débats internationaux sur la manière d'améliorer la réactivité et l'efficacité des interventions en situation de crise (Inter-Agency Standing Committee, 2023).

Pour MdM BE, une ONG qui joue un rôle actif dans de nombreuses crises humanitaires dans divers pays, l'adoption et l'amélioration de pratiques de localisation alignées sur les besoins et les capacités locales sont essentielles. Elles permettent non seulement de tendre vers des interventions plus justes, mais aussi de renforcer les capacités des acteurs locaux, favorisant ainsi des réponses plus durables et autonomes aux crises.

En outre, cette recherche est d'autant plus pertinente qu'elle intervient à un moment où la communauté internationale, y compris les bailleurs de fonds¹ et les organisations politiques, reconnaît de plus en plus la nécessité de réformer les pratiques d'aide. Le sujet de ce mémoire s'inscrit donc dans une perspective de contribution à un changement vers des pratiques plus équitables et efficaces, en fournissant des analyses et des recommandations qui pourront être utilisées pour guider les politiques et les pratiques de MdM BE et d'autres acteurs similaires.

¹ Un **bailleur de fonds** est une entité qui fournit des ressources financières pour soutenir des projets de recherche et de développement

2 Revue de la littérature

2.1 Définitions de la localisation de l'aide humanitaire

La localisation de l'aide humanitaire est un concept qui englobe diverses interprétations et visions dans le discours contemporain. D'abord, elle peut être définie comme étant une réforme globale du système de l'aide humanitaire qui tend à promouvoir la responsabilité et l'action locales pour répondre aux crises (Currian, 2018). D'autres auteurs s'accordent à dire que la localisation désigne le processus de transfert du pouvoir, de l'autorité décisionnelle et des ressources aux acteurs locaux et nationaux impliqués dans les efforts de réponse humanitaire (Kelly et al, 2023). Elle met donc l'accent sur l'importance d'impliquer et d'autonomiser les communautés locales, les organisations et les gouvernements à toutes les étapes de l'action humanitaire, de l'évaluation des besoins à la réponse et à la phase de relèvement. La localisation vise ainsi à garantir que les populations touchées soient des acteurs centraux de leur propre survie et de leur rétablissement, en s'éloignant des approches traditionnelles *top-down* dominées par les acteurs internationaux (Manis, 2018).

Au cœur de cette notion se trouvent les acteurs locaux et nationaux. Il convient cependant de faire la distinction entre ceux-ci. Les acteurs nationaux sont tous les acteurs pouvant être définis comme étatiques : gouvernement national, autorités municipales, ministères ou organismes institutionnels. A contrario, les acteurs locaux sont considérés comme étant des entités non-étatiques, notamment les différentes ONG (aussi bien les ONG internationales sur place que les ONG locales), les organisations de la société civile (OSC) et les communautés locales (Gibbons & Otioku-Boadu, 2021). Dans le cadre de réponse humanitaire, les acteurs locaux et nationaux sont tous deux des parties prenantes essentielles. Les acteurs locaux apportent des perspectives liées au contexte tangible du terrain, bénéficiant de liens communautaires pour garantir des réponses rapides et ciblées. Les acteurs nationaux, avec leur portée et leurs ressources plus vastes, jouent un rôle clé dans la coordination et le soutien des efforts locaux, notamment en cas d'urgences complexes et de catastrophes à grande échelle. Une collaboration efficace entre les acteurs locaux et nationaux est essentielle pour améliorer l'efficacité des réponses humanitaires. (Frennesson et al., 2020).

La localisation peut être aussi définie comme la combinaison de toutes les capacités à tous les niveaux - local, national, régional et international -, exploitées de manière à soutenir les meilleures solutions humanitaires pour les populations affectées. Cela souligne l'importance de comprendre et de valoriser les capacités locales, ainsi que de promouvoir la collaboration et la

complémentarité entre les acteurs locaux et internationaux pour améliorer l'efficacité des réponses humanitaires (Moshtari et al., 2023).

Dans le cadre de la localisation, deux interprétations principales émergent dans le discours humanitaire : la « décentralisation » et la « transformation ». La première interprétation, la décentralisation, fait référence aux bureaux nationaux ou régionaux des ONG humanitaires internationales et leurs affiliations. Selon cette perspective, l'objectif de la localisation est de lutter contre la centralisation excessive des ONG internationales en transférant les capacités et la prise de décision géographiquement plus près des populations à risque. Cependant, ses détracteurs soulignent que la décentralisation peut conduire à une multinationalisation des ONG internationales au détriment de la diversité des acteurs dans le secteur humanitaire, et risque de marginaliser les acteurs nationaux et locaux indépendants dans la collecte de fonds (Frennesson et al., 2020).

À l'inverse, les partisans de l'interprétation de la « transformation » soutiennent que l'objectif de la localisation est d'accroître l'autorité et les capacités des acteurs nationaux ou locaux non affiliés à une ONG humanitaire internationale. Cette approche est considérée comme plus durable dans la gestion des catastrophes et permet de résoudre les déséquilibres politiques, financiers et de pouvoir entre les ONG internationales et les acteurs nationaux ou locaux indépendants (Frennesson et al., 2020).

Ensuite, une autre manière d'aborder la localisation est proposée. Selon Gibbons & Otiekubo (2021), il existe quatre points de vue principaux sur la compréhension de la localisation :

- la décentralisation, déjà abordée plus haut,
- le transfert partiel,
- le transfert total
- et la centralisation.

Les objectifs de la décentralisation consistent en effet à transférer les compétences opérationnelles des sièges centraux aux bureaux régionaux, nationaux ou locaux des ONG internationales. Cela vise à accroître leur agilité, réduire les temps de réponse et mieux préparer ces entités à faire face aux urgences. Le transfert partiel signifie que certaines capacités logistiques sont cédées à des entités nationales ou locales externes. En revanche, le transfert total est l'objectif des ONG qui aspirent à terminer leur mission dans un pays et à se retirer complètement en laissant toutes les responsabilités logistiques aux acteurs locaux. Enfin, la

centralisation montre une réticence à déléguer les capacités aux acteurs locaux et ne s'aligne donc pas avec les principes de localisation.

La localisation de l'aide humanitaire se révèle complexe et sujette à diverses interprétations. Les différentes définitions examinées mettent en évidence l'importance de responsabiliser les acteurs locaux et nationaux dans les efforts de réponse humanitaire. En définitive, la localisation représente un domaine en évolution, nécessitant un dialogue et une collaboration continue pour maximiser son impact dans les réponses humanitaires.

2.2 Évolution historique du concept

L'évolution historique du concept de localisation de l'aide humanitaire est un processus marqué par une série d'initiatives et d'engagements visant à renforcer le rôle des acteurs locaux dans la réponse humanitaire. Ce mouvement a pris forme en réponse aux défis croissants rencontrés par le système humanitaire mondial et à la reconnaissance de l'importance de l'appropriation locale des interventions.

Une étape importante dans cette évolution a été le « Charter for Change », lancé en 2015. Développé par un consortium d'ONG internationales et nationales, ce document a appelé à des changements fondamentaux dans la façon dont le système humanitaire opère, en mettant l'accent sur la nécessité de promouvoir la propriété locale des interventions. Il a souligné que les acteurs locaux sont souvent les premiers à répondre aux crises et possèdent une connaissance approfondie des contextes locaux, ce qui les place dans une position privilégiée pour mener des interventions efficaces et pertinentes (CharterForChange, 2015).

En 2016, le Sommet humanitaire mondial a constitué une autre étape importante dans la promotion de la localisation de l'aide humanitaire. Ce sommet a abouti à l'adoption d'un Programme d'Action pour l'Humanité, qui met l'accent sur le renforcement des capacités des acteurs nationaux et locaux. L'un des principaux objectifs du programme était de "renforcer, sans les remplacer, les capacités nationales et locales", reconnaissant ainsi l'expertise et la légitimité des acteurs locaux dans la réponse humanitaire (AgendaForHumanity, 2019).

Le Grand Bargain, lancé lors de la Conférence humanitaire mondiale de 2016, a également contribué à promouvoir la localisation de l'aide humanitaire. Ce pacte entre les principales agences humanitaires et les bailleurs de fonds s'est engagé à fournir un soutien accru et des outils de financement aux organisations locales et nationales en première ligne de la réponse humanitaire. Il a également appelé à une plus grande transparence et à une meilleure

responsabilisation dans l'utilisation des fonds humanitaires (Inter-Agency Standing Committee, 2023).

Dans le même temps, La « Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants » a été adoptée lors de la Réunion de haut niveau sur les grands mouvements de réfugiés et de migrants organisée par l'Assemblée générale des Nations Unies en septembre 2016. Cette déclaration est le fruit de consultations intensives entre États membres des Nations Unies et la société civile et a été conçue pour répondre aux défis mondiaux posés par les migrations et les réfugiés. Dans cette déclaration, les États membres ont reconnu l'importance « cruciale » des acteurs locaux dans la réponse aux crises humanitaires et aux mouvements de réfugiés. Ils ont appelé à une coopération renforcée avec les autorités nationales, ainsi qu'avec d'autres acteurs locaux tels que les ONG locales et les communautés elles-mêmes (United Nations, 2017).

De plus, les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, en particulier l'ODD 17, ont souligné l'importance des partenariats pour atteindre tous les ODD. L'ODD 17 vise à renforcer les moyens de mettre en œuvre et revitaliser le partenariat mondial pour le développement durable (United Nations, 2015). En effet, l'ODD 17 encourage la promotion de partenariats inclusifs et équitables entre les gouvernements, la société civile, le secteur privé et d'autres parties prenantes. L'élaboration de partenariats équitables implique de reconnaître et de valoriser les connaissances, les compétences et les perspectives diverses des différentes parties prenantes. Elle favorise également la responsabilisation et la gouvernance participative, en engageant les parties prenantes locales dans la prise de décision et la mise en œuvre des initiatives de développement. (PNUD, 2022).

Cinq ans après la signature initiale du Grand Bargain en 2016, les signataires ont entrepris un examen approfondi en 2021, ce qui a abouti au lancement du Grand Bargain 2.0. Depuis la dernière révision de l'accord cette année-là, les besoins humanitaires mondiaux n'ont cessé d'augmenter. En mars 2023, le financement nécessaire pour la réponse humanitaire mondiale a atteint un montant de 54,2 milliards de dollars américains, avec pour objectif d'aider 240 millions de personnes. Ces besoins sont alimentés et exacerbés par les crises en cours, les conflits, le changement climatique, les catastrophes naturelles et les urgences de santé publique (Inter-Agency Standing Committee, 2023).

L'histoire de la localisation de l'aide humanitaire montre un changement progressif vers la reconnaissance du rôle des acteurs locaux dans les interventions humanitaires. Des initiatives telles que le Charter for Change, le Sommet humanitaire mondial et le Grand Bargain ont été des

étapes importantes dans ce processus. Les ODD des Nations Unies ont également souligné l'importance des partenariats inclusifs pour relever les défis humanitaires. Avec le lancement du Grand Bargain 2.0, cet engagement envers la localisation se poursuit, mais il est évident que les besoins continuent d'évoluer et nécessitent une réponse toujours plus adaptée.

2.3 Avantages et défis de la localisation

La localisation de l'aide humanitaire présente un ensemble d'avantages et de défis qui influencent sa mise en œuvre.

Tout d'abord, les acteurs locaux sont déjà sur place pour apporter une réponse immédiate en cas de crise humanitaire. Leur présence sur le terrain leur permet d'agir rapidement et efficacement, car ils connaissent les réalités locales, les réseaux de soutien et les ressources disponibles. Ils peuvent mobiliser rapidement des ressources et des personnes pour répondre aux besoins urgents des communautés affectées (Gibbons & Otioku-Boadu, 2021). De plus, les acteurs locaux possèdent une connaissance approfondie des capacités locales et une compréhension des traditions et des cultures locales. Cette connaissance contextuelle leur permet de concevoir des interventions plus adaptées et pertinentes, en prenant en compte les besoins spécifiques des populations affectées. Leur approche sensible au contexte contribue à réduire les risques de malentendus culturels et à renforcer la confiance des communautés dans les interventions humanitaires (Khaled, 2021).

En outre, les acteurs locaux restent souvent engagés après la réponse initiale à la catastrophe, contrairement à la plupart des ONG internationales qui quittent les lieux après avoir rempli leur mission. La présence continue des acteurs locaux contribue à la durabilité des interventions en assurant un suivi à long terme et en renforçant la résilience des communautés face aux crises futures. Leur engagement à long terme renforce également leur légitimité dans les zones affectées par la crise, car ils établissent des liens avec les populations locales et deviennent des acteurs clés du développement communautaire (Hsu & Schuller, 2020). En favorisant la participation des acteurs locaux, les pays touchés par des catastrophes deviennent plus indépendants et résilients, réduisant ainsi leur dépendance à l'égard des gouvernements hôtes pour l'accès au pays. L'autonomisation des acteurs locaux renforce la souveraineté et la capacité des nations à faire face aux défis humanitaires et à reconstruire leurs communautés après une crise (Peace Direct, 2023).

Cependant, malgré ces avantages, la localisation de l'aide humanitaire est confrontée à plusieurs obstacles. Les exigences des bailleurs de fonds sont souvent perçues comme archaïques et ne

tiennent pas compte de la réalité sur le terrain. Les procédures de financement complexes et les conditions strictes imposées par les bailleurs de fonds internationaux peuvent entraver la capacité des acteurs locaux à accéder aux ressources financières nécessaires pour mener à bien leurs interventions (Moshtari et al., 2023).

De plus, certains acteurs humanitaires soulignent que les acteurs locaux peuvent parfois rencontrer des difficultés à respecter pleinement les quatre piliers de l'aide humanitaire, à savoir l'humanité, la neutralité, l'impartialité et l'indépendance. Par exemple, dans des contextes de conflit armé ou de crise politique, les acteurs locaux peuvent se retrouver pris dans des dynamiques complexes où il est difficile de maintenir une objectivité absolue. Les affiliations politiques ou ethniques locales peuvent influencer les décisions concernant la distribution de l'aide, ce qui peut compromettre la perception de neutralité du point de vue des parties prenantes externes (Frennesson et al., 2020).

Certaines grandes organisations peuvent même considérer la localisation comme une menace pour leur survie et leur mission, craignant que cela ne compromette leur contrôle sur les ressources et leur influence dans le secteur humanitaire (Mulder, 2023). Certains craignent également que l'accent mis sur la localisation ne conduise à des réductions d'emplois et à des pertes dans les grandes organisations humanitaires internationales. Les modèles traditionnels de prestation de services reposent souvent sur des structures centralisées et des équipes expatriées, ce qui peut créer une résistance au changement et des tensions organisationnelles lors de la transition vers des modèles plus décentralisés et locaux (Moshtari et al., 2023).

Enfin, la corruption peut également jouer un rôle significatif dans la mauvaise allocation des ressources. Dans des environnements où la corruption est répandue, les fonds destinés à l'aide humanitaire peuvent être détournés ou mal utilisés, ce qui limite l'efficacité des interventions et nuit aux populations vulnérables qui en ont le plus besoin. Les ONG locales peuvent être soumises à des pressions pour se conformer à des pratiques corrompues ou pour participer à des arrangements douteux, compromettant ainsi leur intégrité et leur capacité à agir de manière éthique et responsable (Carr & Breau, 2009).

Pour conclure, la localisation de l'aide humanitaire présente à la fois des avantages significatifs et des défis importants. L'implication des acteurs locaux est essentielle pour assurer des interventions humanitaires efficaces, adaptées et durables. Cependant, pour réaliser pleinement le potentiel de la localisation, il semble crucial de surmonter les obstacles liés au financement, à

la conformité aux principes humanitaires, à la coordination des activités et à la gestion des ressources humaines.

2.4 Situation actuelle

La situation actuelle de la localisation de l'aide humanitaire est marquée par plusieurs tendances et défis. Tout d'abord, il est de plus en plus reconnu que la notion de « Nexus Humanitaire et Développement » revêt une importance croissante. Ce concept met en lumière l'interconnexion entre l'aide humanitaire d'urgence et les efforts de développement à long terme, ainsi que, dans un second temps, le maintien de la paix. Cette approche intégrée vise à répondre de manière holistique aux besoins des populations touchées par les crises, en reconnaissant que les réponses humanitaires, de développement et de consolidation de la paix sont interdépendantes. Cela signifie aussi qu'il s'agit de prendre en compte les dimensions politiques, sociales, économiques et culturelles pour élaborer des interventions plus adaptées et pour favoriser la résilience à long terme des populations touchées par les crises à répétition (Acted, 2019).

Cependant, malgré cette reconnaissance, la séparation stricte entre l'aide humanitaire d'urgence, le développement et la consolidation de la paix persiste souvent en raison des mandats à finalité unique privilégiés par les bailleurs de fonds. Cette fragmentation peut entraver une réponse coordonnée et efficace aux crises, surtout dans le contexte de crises prolongées où la frontière entre crise humanitaire et développement devient de plus en plus floue (Barakat & Milton, 2020).

De plus, plusieurs défis persistent pour la localisation de l'aide humanitaire. L'accès aux financements et la concurrence pour ces fonds demeurent des obstacles majeurs pour les ONG locales, qui ont souvent des difficultés à trouver des partenaires ou des bailleurs de fonds répondant à leurs critères. En outre, la question des coûts indirects est préoccupante pour les ONG locales, car celles-ci dépendent de ces fonds pour leurs frais de fonctionnement. Malgré l'engagement pris lors du Grand Bargain de 2016 qui disait vouloir allouer 25% des fonds directement aux ONG locales, il n'est en réalité question que de 1,2% en 2021 (Metcalf-Hough et al., 2021).

Ensuite, les ONG locales sont parfois confrontées à des problèmes de traitement équitable de la part du personnel expatrié des ONG internationales. Des situations de méfiance, de manque de respect ou de discrimination peuvent survenir, ce qui nuit à la collaboration et à la coordination entre les différentes parties prenantes. Ces tensions peuvent également compromettre le moral et la motivation du personnel local, affectant ainsi la qualité et l'efficacité des opérations humanitaires menées sur le terrain (Mulder, 2023).

Enfin, les différences de salaires entre le personnel local et le personnel international sur le terrain peuvent être perçues comme injustifiées et générer des tensions au sein des équipes. Bien que ces disparités salariales puissent être attribuées à des facteurs tels que le coût de la vie ou les politiques de rémunération des organisations, elles peuvent néanmoins créer un sentiment d'injustice et de ressentiment parmi le personnel local (Van Voorst, 2019).

En résumé, les ONG locales font encore aujourd'hui face à des difficultés d'accès aux financements. De plus, les tensions possibles entre le personnel local et international, dues aux disparités de traitement et de salaires affectent la qualité des interventions. Ces défis actuels soulignent la nécessité d'améliorer la coordination et la communication entre tous les acteurs, ainsi que le financement équitable.

2.5 Critiques et lacunes de la littérature actuelle

Au cours de ces recherches dans la littérature sur la localisation de l'aide humanitaire, il m'a été donné de remarquer plusieurs lacunes importantes qui méritent d'être examinées.

Tout d'abord, bien que la localisation de l'aide humanitaire mette l'accent sur l'implication des acteurs locaux dans la réponse humanitaire, il est souvent constaté que les perspectives et les voix des communautés et ONG locales ne sont pas suffisamment prises en compte dans la littérature existante. En effet, les études et les recherches sont souvent menées par des chercheurs et des praticiens internationaux, ce qui peut entraîner une vision biaisée ou partielle des défis et des opportunités liés à la localisation.

Une autre lacune importante dans la littérature sur la localisation de l'aide humanitaire est le manque d'évaluations chiffrées. Même si de nombreuses études se concentrent sur les processus de localisation et les défis opérationnels, peu d'entre elles examinent de manière approfondie les résultats et les impacts concrets de la localisation sur les populations touchées par les crises. Il n'y a pas encore de méthode qualitative reconnue pour déterminer dans quelle mesure la localisation améliore l'efficacité, la pertinence et la durabilité des interventions humanitaires, ainsi que son impact sur la résilience et le bien-être des communautés affectées.

Ensuite, la plupart des études sur la localisation de l'aide humanitaire concernent des cas spécifiques et des contextes particuliers, ce qui limite souvent la généralisation des résultats et des conclusions. Il serait intéressant de mener davantage de recherches comparatives pour analyser les différentes approches de la localisation dans différents contextes géographiques, politiques, économiques et culturels. Une analyse comparative permettrait de mieux comprendre

les facteurs qui favorisent ou entravent la mise en œuvre réussie de la localisation et d'identifier les bonnes pratiques et les leçons apprises pouvant être appliquées dans d'autres contextes.

En outre, beaucoup de recherches sur la localisation se concentrent souvent sur des aspects uniques tels que le financement, la logistique, le contrôle ou la participation des acteurs locaux, sans tenir pleinement compte des liens entre ces différents facteurs qui influencent la réponse humanitaire. Une analyse transversale contribuerait à mieux comprendre les dynamiques en jeu et les besoins des populations touchées par les crises.

Enfin, il est souvent observé un manque d'études sur de plus longues périodes qui suivent l'évolution de la localisation de l'aide humanitaire sur le long terme. La plupart des recherches se concentrent sur des moments précis dans le temps, sans examiner les tendances et les changements sur une période prolongée. Il serait important de mener des études pour évaluer l'impact à long terme de la localisation, ainsi que les défis et les opportunités qui émergent au fil du temps.

En conclusion, les lacunes dans la recherche actuelle sur la localisation de l'aide humanitaire mettent en lumière la nécessité d'une approche plus inclusive et systématique pour comprendre les défis et les opportunités de cette application. Pour progresser, il est important de combler les carences en matière de représentation des perspectives locales, d'évaluations d'impact, d'analyses comparatives, d'approches transversales et d'études à long terme. En comblant ces manques, il sera plus facile de faire évoluer les pratiques et les politiques de localisation de l'aide humanitaire, favorisant ainsi des interventions plus efficaces et adaptées aux besoins des populations touchées par les crises.

3 Contextualisation de l'étude

3.1 Justification du choix de MdM BE comme étude de cas

Le choix de MdM BE comme étude de cas pour ce mémoire est justifié par plusieurs facteurs. Tout d'abord, j'ai effectué un stage de trois mois au sein de cette organisation, ce qui m'a permis de développer une compréhension approfondie de leur fonctionnement interne et de leurs opérations sur le terrain. Cette proximité avec l'organisation m'a offert une opportunité privilégiée de mener des entretiens qualitatifs approfondis avec divers acteurs, facilitant ainsi la collecte de données nécessaires à mon étude.

En outre, choisir MdM BE comme étude de cas s'avère pertinent dans le cadre de cette recherche sur la localisation de l'aide humanitaire. En effet, l'organisation se trouve encore au début de sa réflexion sur ce sujet émergent dans le secteur humanitaire. En explorant la question de la localisation dans le contexte spécifique de MdM BE, ce mémoire vise à apporter une humble contribution à leur réflexion et à leur engagement envers cette approche.

En fournissant des analyses et des recommandations basées sur des recherches approfondies et des entretiens qualitatifs, j'espère offrir des perspectives utiles pour soutenir leur réflexion et leurs efforts futurs sur ce sujet.

3.2 Présentation de MdM BE

3.2.1 Introduction

MdM BE est une organisation internationale non gouvernementale de droit belge fondée en 1997 et faisant partie d'un réseau international de 17 "chapitres", c'est-à-dire 17 autres ONG portant le nom de Médecins du Monde. MdM Belgique offre une assistance holistique - médicale et psychosociale - aux groupes vulnérables en Belgique et dans le reste du monde. L'objectif ultime de l'organisation est une couverture sanitaire universelle où chaque personne a accès aux soins sans barrières financières, culturelles ou encore géographiques (MdM, s.d.). Pour réaliser cette mission, elle s'appuie sur trois piliers fondateurs :

- soigner : donner aux gens un véritable accès aux soins,
- changer : le but est de faire plus qu'aider, il y a une volonté de changer les choses à long terme dans la société,

- et témoigner : l'organisation ne veut pas rester silencieuse ; grâce à leur expérience et à leur présence sur le terrain, elle interpelle les autorités (locales, régionales et (inter)nationales) avec des faits, des chiffres et des réalités (MdM, s.d.).

3.2.2 Thèmes

MdM BE mène des initiatives centrées sur cinq thématiques clés, adaptées aux défis des populations vulnérables à la fois en Belgique et à l'international. Dans le cadre de la thématique Conflit et Crise, l'organisation fournit une aide humanitaire dans les zones affectées par des conflits armés, des épidémies et des catastrophes naturelles. Par exemple, en 2022, MdM BE a déployé des efforts significatifs au Mali, offrant des soins de santé et un soutien nutritionnel à des milliers de victimes de la crise, marquée par des sécheresses et une instabilité politique croissante (MdM, 2023.).

Le programme de Santé et droits sexuels et reproductifs se concentre sur l'amélioration de l'accès aux services de santé reproductive, en mettant un accent particulier sur les femmes et les filles tout en étendant ses services à toutes les identités de genre et orientations sexuelles. Ce volet inclut la promotion de grossesses et accouchements sûrs, ainsi que l'accès à la contraception et aux services d'avortement sécurisé (MdM, s.d.).

En parallèle, MdM BE apporte également un soutien indispensable aux réfugiés et migrants, qui rencontrent fréquemment des obstacles significatifs pour accéder aux soins de santé en raison de politiques migratoires restrictives et discriminatoires. Le soutien psychologique et médical est notamment offert à Agadez, au Niger, où des milliers de migrants ont bénéficié de l'aide de MdM BE en 2022 (MdM, s.d.).

Ensuite, concernant la Réduction des Risques, MdM BE intervient auprès des personnes les plus exposées aux risques, comme les sans-abris, les usagers de drogues, et les travailleurs du sexe, en leur fournissant des soins adaptés et en luttant contre la stigmatisation et les barrières sociales et légales qui contribuent à leur exclusion (MdM, s.d.).

Enfin, le projet OneHealth illustre l'approche holistique de MdM BE qui combine la santé humaine, animale et environnementale pour évoquer les interdépendances dans la gestion des maladies zoonotiques², la résistance aux antimicrobiens et les impacts environnementaux de l'activité humaine. Ce projet est particulièrement actif en République Démocratique du Congo

² Maladie zoonotique : maladie qui se transmet de l'animal à l'être humain

(RDC) et au Niger, reconnaissant l'importance de la santé animale dans la prévention des maladies infectieuses chez les humains et vice versa (MdM, s.d.).

3.2.3 Valeurs

MdM BE suit cinq valeurs principales dans toutes les opérations menées. D'abord, la justice sociale se réfère à la notion d'égalité en ce qui concerne l'accès aux soins de santé, le respect des droits fondamentaux et la solidarité collective (MdM, s.d.).

Le concept d'autonomisation se réfère à la contribution de MdM BE aux populations vulnérables afin qu'elles puissent agir dans leur environnement social et être autonomes en ce qui concerne leur santé et affirmer leurs droits. L'organisation est indépendante des pouvoirs politiques, religieux ou financiers, et choisit donc librement ses projets et ses méthodes de travail. L'ONG vise un engagement complet à soutenir les populations dans leur volonté de changement social. Enfin, MdM BE recherche un équilibre entre les projets d'urgence et à long terme, et entre le financement public et privé (MdM, s.d.).

3.2.4 Réseau international

MdM BE est un « chapitre » parmi les 17 autres organisations membres qui composent le réseau international Médecins du Monde. Ceux-ci sont tous liés par une charte commune. Les 16 autres chapitres de MdM sont en Allemagne, en Argentine, au Canada, en Espagne, aux États-Unis, en France, en Grèce, en Italie, au Japon, au Luxembourg, aux Pays-Bas, au Portugal, au Royaume-Uni, en Suède, en Suisse et en Turquie (MdM, 2023). Il n'existe pas de Médecins du Monde « supranational » ; chaque chapitre est une entité libre et indépendante dans ses opérations. Cependant, des collaborations sont souvent mises en place pour profiter d'économies d'échelles, de partage de ressources et d'expériences, ainsi que d'échanges d'expertise. Il existe aussi des réunions régulières entre les chapitres pour redéfinir la vision globale du Réseau (MdM, 2023).

3.2.5 Organisation

MdM BE est composé de six départements³ au siège de Bruxelles. Le département des ressources humaines de MdM BE joue un rôle important dans la gestion du personnel, du recrutement à la formation continue. Il veille à ce que l'organisation dispose des compétences nécessaires pour mener à bien ses missions humanitaires, en Belgique et à l'étranger (MdM, 2021).

³ Voir annexe 9.1 : organigramme simplifié de MdM BE

Le département des finances est subdivisé en deux pôles : la comptabilité et la finance. La comptabilité assure la gestion des comptes et des exercices comptables, tandis que le pôle finance supervise la planification budgétaire et la gestion des fonds, garantissant la bonne utilisation des ressources financières (MdM, 2021).

Le département logistique assure une gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement, tant au siège à Bruxelles que sur le terrain lors des opérations. Il veille à ce que les fournitures médicales, les équipements et le matériel soient disponibles là où ils sont nécessaires sur le terrain, en facilitant le bon déroulement des interventions. C'est ce département qui est responsable du bon fonctionnement du matériel physique et informatique au siège et à l'étranger (MdM, 2021).

Le département *campaign*, qui s'occupe de la communication et du marketing, est chargé de promouvoir la visibilité de l'organisation et de sensibiliser le public aux enjeux humanitaires. Il travaille à la collecte de fonds en mobilisant les donateurs et en mettant en œuvre des stratégies de communication, notamment en publiant chaque mois des informations sur le site de MdM BE pour expliquer les différents projets et encourager les dons (MdM, 2021). Il organise également des événements pour augmenter la visibilité de l'ONG et récolter des fonds, notamment le départ groupé sous l'effigie de l'organisation lors des 20 km de Bruxelles, ou encore le projet « Doc Riders », qui est une course de 200 km à vélo à parcourir en moins de 24h (MdM, 2023).

Le département santé est composé de « référents santé » au siège, qui collaborent avec les employés « coordinateurs santé », qui opèrent eux sur le terrain dans les pays d'intervention. Leur rôle est de garantir la qualité des soins médicaux dispensés et d'assurer le suivi sanitaire des populations bénéficiaires (MdM, 2021).

Le département des opérations internationales coordonne les missions à l'étranger en collaboration avec les coordinateurs locaux dans chaque pays : coordinateur général, chefs de projets, coordinateurs santé, coordinateurs finance, coordinateurs RH ainsi que coordinateurs logistique, qui s'assurent du bon déroulement des opérations sur place. Ce département veille à ce que les interventions se déroulent de manière efficace et conforme aux objectifs de l'organisation, tout en assurant la sécurité des équipes sur le terrain (MdM, 2021).

Enfin, le département des opérations belges gère les activités menées en Wallonie, en Flandre et à Bruxelles, notamment le Hub humanitaire et le médibus. Ce département coordonne les efforts humanitaires à l'échelle nationale et veille à ce que l'organisation réponde aux besoins des personnes vulnérables sur le territoire belge (MdM, 2021).

3.2.6 Opérations

MdM BE gère des initiatives nationales et internationales variées. Au niveau national, les efforts se concentrent sur des services tels que les soins dentaires, des consultations mobiles, et l'assistance aux populations vulnérables, incluant les sans-abris, les femmes en situation précaire, et les migrants. À l'international, MdM BE opère dans 6 pays : la Croatie, le Mali, le Maroc, le Niger, la RDC et la Tunisie. MdM BE est aussi actif au Bénin et au Burkina Faso à travers des partenaires locaux uniquement (MdM, 2023).

Pilar Martinez, directrice du département des opérations internationales, est appuyée par des équipes spécialisées qui assurent la liaison entre le siège et les projets de terrain. Ces équipes, composées de « Desks » responsables des différentes régions, et de « Operational Officers », en appui aux Desks, coordonnent de près les activités, la sécurité et la conformité aux normes humanitaires (MdM, 2021).

Sur le terrain, les projets sont gérés par un coordinateur général dans chaque pays, qui supervise la gestion quotidienne, appuyé par une équipe dédiée à la mise en œuvre des activités, la logistique, l'administration et les finances. Un suivi rigoureux de l'évolution des projets est effectué grâce à des évaluations régulières et des réunions de coordination, garantissant ainsi la qualité et l'efficacité des interventions. Les différents référents techniques du siège apportent un soutien direct aux coordinateurs de la mission. Des réunions bilatérales sont tenues régulièrement pour garantir la qualité des services et de la mise en œuvre (MdM, 2021).

3.3 Positionnement interne de MdM BE sur la localisation

MdM BE identifie le partenariat comme un élément fondamental de son organisation, mais les documents internes décrivant leur position officielle sur le partenariat et la localisation sont rares, à l'exception d'une note stratégique datant de 2018. Cette note a pour objectif de définir clairement la notion de partenariat chez MdM BE, d'analyser et cartographier les partenaires actuels, et de détailler la construction de ces relations partenariales.

Le document souligne que les partenariats chez MdM BE ne suivent pas un modèle hiérarchique mais s'organisent plutôt autour d'un modèle horizontal, où MdM BE peut agir soit en tant que partenaire direct, soit en tant que centre de ressources supportant d'autres organisations. La relation partenariale est prioritairement recherchée avec les OSC pour élargir la portée de l'action de MdM BE et pour intégrer les communautés locales dans la réponse aux crises, reflétant ainsi une collaboration où les acteurs sont considérés sur un pied d'égalité (MdM, 2018).

La stratégie partenariale de MdM BE repose sur des principes de réciprocité, de consensus, et de respect mutuel, tout en partageant une vision commune des objectifs à atteindre. Cette approche est cruciale dans les pays d'intervention, où la coopération avec les organisations locales permet de construire des réponses plus adaptées aux besoins des bénéficiaires. MdM BE valorise l'*empowerment* des partenaires locaux, favorisant ainsi des pratiques de bonne gouvernance et l'autonomie (MdM, 2018).

La note identifie plusieurs avantages des partenariats, tels que la flexibilité accrue, l'augmentation de la légitimité pour le plaidoyer, et une meilleure adaptation aux contextes locaux. Néanmoins, elle reconnaît également les risques associés, notamment la perte potentielle d'identité organisationnelle et les défis de maintenir des standards de qualité élevés. MdM BE s'efforce de gérer ces risques en diversifiant ses partenariats et en établissant des critères clairs pour la sélection et le maintien des relations partenariales, notamment grâce à des outils d'*assessment* des partenaires (MdM, 2018).

L'un des points de la note concerne les évolutions dans la nature des partenariats due à l'émergence des OSC dans les pays du « Sud », les nouveaux bailleurs de fonds, et les changements dans l'attribution des ressources. Ces dynamiques influencent les modalités de coopération et nécessitent une réévaluation constante des objectifs et des pratiques partenariales (MdM, 2018).

MdM BE se trouve à un carrefour stratégique où elle doit équilibrer l'action directe et les initiatives partenariales pour rester efficace et pertinente. La note stratégique suggère que, tout en favorisant l'autonomie et la capacité des partenaires locaux, MdM BE doit aussi maintenir une présence et une implication directes pour assurer que les projets respectent les valeurs et les objectifs de l'organisation (MdM, 2018). La finalité est de favoriser des partenariats qui ne sont pas seulement utiles pour atteindre des objectifs immédiats mais qui contribuent également à un changement sociétal durable, en adéquation avec les principes et la mission de MdM BE.

En conclusion, cette note stratégique ne se contente pas de définir les pratiques de partenariat, elle oriente également MdM BE vers une réflexion plus profonde sur la manière de construire des collaborations qui respectent à la fois l'intégrité et l'autonomie des divers acteurs impliqués, tout en travaillant vers des objectifs communs.

4 Méthodologie

4.1 Description de la méthode de recherche

Pour cette étude, une approche qualitative a été privilégiée, étant donné la nature exploratoire de la recherche et l'objectif de comprendre en profondeur les pratiques et les perspectives liées à la localisation de l'aide humanitaire chez MdM BE. Les entretiens semi-directifs⁴ ont été choisis comme méthode de collecte de données. Cette approche a permis de guider les discussions tout en laissant aux participants la liberté de s'exprimer et de partager leurs expériences de manière spontanée.

J'ai choisi de ne pas opter pour une approche quantitative, car les concepts étudiés ne peuvent pas être quantifiés de manière significative. La richesse de l'information recueillie réside dans les détails et les nuances des réponses des participants, raison pour laquelle une approche qualitative a été privilégiée. De plus, il n'existe actuellement pas de canevas dans la littérature qui permette de mener une recherche quantitative sur la localisation de l'aide humanitaire.

L'objectif des entretiens est de confronter les opinions des différentes catégories d'acteurs impliqués dans les opérations humanitaires de MdM BE et ailleurs. En structurant les résultats obtenus par thématiques, l'analyse vise à comparer et analyser les différents avis des personnes interrogées, offrant ainsi une compréhension approfondie des pratiques et des défis de la localisation de l'aide humanitaire en général, et ensuite plus spécifiquement chez MdM BE. De plus, les opinions recueillies auprès des participants sont aussi confrontées à la littérature existante sur le sujet, afin de discuter davantage des dynamiques et des enjeux de la localisation en général dans le contexte spécifique de MdM BE.

4.2 Détails sur la sélection des personnes interrogées

Les 13 participants aux entretiens ont été sélectionnés sur les conseils de Pilar Martinez, directrice des opérations internationales de MdM BE, qui m'a recommandé un panel de personnes à interroger, afin de garantir une représentation adéquate des différentes perspectives et expériences liées à la localisation de l'aide humanitaire. Ils ont été répartis en quatre catégories distinctes, chacune ayant ses caractéristiques et expertises, dans le but d'obtenir un éventail complet de points de vue sur le sujet.

⁴ Le guide d'entretien est disponible à l'annexe 9.2

Les deux premières catégories comprennent des employés de MdM BE⁵, avec d'une part ceux travaillant au siège des opérations à Bruxelles et d'autre part ceux intervenant directement sur le terrain dans les pays ciblés. Au siège, nous retrouvons Pilar, directrice des opérations internationales, Ingrid, référente santé sur les programmes internationaux, Alessia, *grant and partnership manager*, et Benoit, directeur des ressources humaines.

Sur le terrain, nous avons David, coordinateur santé en RDC, Abdoulaye, coordinateur financier au Niger, Vincker, coordinateur général au Mali, et Toupou, coordinateur général au Niger.

Les deux autres catégories comprennent des participants extérieurs à MdM BE, offrant ainsi une perspective externe et différente. La troisième catégorie comprend des employés d'ONG locales partenaires de MdM BE dans les pays d'intervention. Parmi eux se trouvent Zampou, directeur des opérations de l'ONG Keeogo au Burkina Faso, Hermann, directeur de Terre Rouge Bénin, et Haidara, coordinateur de l'ONG SongES au Niger.

Enfin, la quatrième catégorie est constituée d'employés d'autres ONG internationales, sans lien direct avec MdM BE, mais qui m'ont permis de récolter d'autres opinions sur le sujet de la localisation de l'aide humanitaire. Cette catégorie inclut Anne-Laure, *localisation manager* chez HelpAge International, et Marie-Camille, responsable Partenariat et Programme pour la région des Grands Lacs à la Croix-Rouge de Belgique.

La diversité des profils sélectionnés dans ces quatre catégories a permis de confronter des avis et des expériences variées, enrichissant ainsi l'analyse et la compréhension de la localisation de l'aide humanitaire dans le contexte spécifique de MdM BE.

4.3 Considérations éthiques liées à la collecte de données

Lors de la collecte des données à travers les entretiens, plusieurs considérations éthiques ont été prises en compte afin de garantir le respect des participants. Tout d'abord, une attention a été portée au consentement des personnes interrogées. Avant le début de chaque entretien, les participants ont été informés de la nature de la recherche, de son objectif, ainsi que de leur droit de refuser de participer ou de retirer leur consentement à tout moment. De plus, ils ont été invités à donner leur consentement à être enregistrés, ce qui a facilité le processus de retranscription⁶ et d'analyse des entretiens. Dans le respect de la confidentialité et de l'anonymat, les participants

⁵ Voir à l'annexe 9.1 leur position dans l'organigramme simplifié

⁶ Voir à l'annexe 9.3 les retranscriptions des entretiens

ont également eu le choix de faire figurer leur prénom et leur poste dans les retranscriptions et le travail final.

Par ailleurs, étant donné qu'il n'y avait pas d'enjeu éthique majeur ni de risque de retombées néfastes sur les participants, une approbation formelle d'un comité éthique n'a pas été jugée nécessaire. Cependant, toutes les mesures possibles ont été prises pour préserver la confidentialité des informations recueillies et pour garantir que les données collectées soient utilisées uniquement à des fins de recherche et de rédaction du mémoire.

5 Présentation et discussion des résultats de l'étude

5.1 Résultats concernant la localisation de l'aide humanitaire en général

5.1.1 Sur la question de la définition

La localisation de l'aide humanitaire, telle que décrite par les divers intervenants chez MdM BE et ses partenaires, reflète une gamme de perspectives qui s'entrecroisent tout en divergeant sur certains aspects clés. Cette analyse comparative révèle des convergences et des divergences dans la compréhension du terme et ses implications pratiques.

Pilar, directrice des opérations internationales au siège de MdM BE à Bruxelles, définit la localisation comme un moyen de « rendre le leadership aux personnes dans leur contexte », soulignant la nécessité d'une décolonisation de l'aide. Cette vision est partagée par Alessia, *grant and partnership manager*, qui parle de « restaurer un état où les personnes des régions concernées sont les acteurs principaux de leur propre avenir », envisageant la localisation comme un déplacement des centres de décision et des fonds vers les pays du « Sud ». Ces définitions pratiques, qui placent l'accent sur le transfert de pouvoir aux acteurs locaux, sont en résonance avec la théorie de Currion (2018), qui considère la localisation comme une réforme globale du système humanitaire pour promouvoir l'action locale.

Sur le terrain, Toupou, coordinateur général au Niger, aborde la localisation d'un point de vue du renforcement des capacités logistiques et financières, en insistant sur l'utilisation des ressources existantes et la non-substitution de l'intervention. Cette perspective est en résonance avec celle de Vincker, coordinateur général au Mali, qui évoque la « décentralisation des ressources vers une variété d'acteurs locaux », y compris le gouvernement et les organisations de la société civile. David, coordinateur santé en RDC, rejoint ces idées, en soulignant l'importance de travailler avec les acteurs locaux dès la phase d'identification des besoins, renforçant leurs capacités et respectant leurs compétences et savoirs. Ces points de vue sont théoriquement soutenus par Kelly et al. (2023), qui définissent la localisation comme le transfert du pouvoir décisionnel aux acteurs locaux pour garantir une réponse aux crises plus autonome et centrée sur les besoins locaux.

Les partenaires locaux de MdM BE, tels que les représentants de Terre Rouge au Bénin et SongES au Niger, valorisent particulièrement l'opportunité pour les communautés de gérer elles-mêmes les ressources et de mobiliser les compétences nécessaires pour répondre à leurs propres besoins. Haidara, directeur de SongES, spécifie le besoin de transférer des compétences aux

structures locales pour qu'elles puissent fournir des services humanitaires. Ce point de vue fait écho aux travaux de Moshtari et al. (2023), qui préconisent l'*empowerment* et la valorisation des capacités locales.

Les divergences émergent principalement dans la manière dont chaque catégorie de personnes interrogées perçoit la réalité et l'efficacité de la localisation. Tandis que les employés du siège mettent l'accent sur les aspects stratégiques et idéologiques, ceux sur le terrain et les partenaires locaux sont souvent confrontés aux défis pratiques de mise en œuvre, soulignant parfois un manque de ressources ou de soutien adapté pour atteindre une localisation véritablement efficace. Les discussions mettent également en lumière une tension entre la vision idéale de la localisation et la pratique souvent entravée par des structures de financement rigides ou des attentes de conformité qui ne correspondent pas toujours aux réalités locales.

En conclusion, bien que la littérature analysée au chapitre 2.1 soit globalement concordante avec les divers avis des personnes interrogées, cette présentation des différentes perspectives sur les définitions de la localisation de l'aide humanitaire illustre la complexité et les multiples nuances du concept, et le fait qu'il n'y ait pas encore de consensus clair sur ses tenants et aboutissants.

5.1.2 Sur la question des avantages

Les avantages de la localisation de l'aide humanitaire, tels qu'exprimés par les intervenants de MdM BE et soutenus par la littérature, offrent un aperçu nuancé des bénéfices potentiels de cette approche.

Pilar, du siège de MdM BE, met en avant la reconnaissance mutuelle et le partage équitable des responsabilités, permettant ainsi une appropriation accrue des projets par les communautés locales. Cette perspective est complétée par Alessia, qui valorise la proximité de la prise de décision avec les bénéficiaires et souligne également une diminution des coûts et une réponse plus agile. Ces points s'alignent avec les observations de Gibbons & Otioku-Boadu (2021) dans la littérature, qui notent que les acteurs locaux, déjà sur place, peuvent mobiliser rapidement des ressources pour répondre efficacement aux crises, renforçant ainsi l'efficacité et la rapidité des interventions.

Ingrid et Benoit, également du siège de MdM BE, mettent en lumière comment la localisation peut réduire les pratiques décisionnelles extérieures et améliorer l'accès dans les zones de conflit grâce à une meilleure connaissance culturelle. Ces avantages reflètent les observations de Khaled (2021), qui reconnaît que la connaissance contextuelle des acteurs locaux leur permet de

concevoir des interventions plus adaptées et pertinentes, réduisant ainsi les malentendus culturels.

Sur le terrain, Toupou et Vincker soulignent la durabilité accrue des actions humanitaires grâce au transfert d'expertise et à l'appropriation locale. Ces observations concordent avec celles de Hsu & Schuller (2020), qui affirment que la présence continue des acteurs locaux après la réponse initiale à la catastrophe contribue significativement à la durabilité des interventions et à la résilience des communautés.

Les partenaires locaux comme les représentants de Terre Rouge et SongES valorisent particulièrement leur proximité avec les communautés, ce qui leur permet de mieux cerner les besoins et de valoriser l'expertise locale. Cette proximité est un avantage également souligné par Peace Direct (2023), qui note que l'autonomisation des acteurs locaux renforce la souveraineté nationale et la capacité des pays à gérer les crises.

Cependant, des divergences apparaissent dans l'évaluation des impacts économiques de la localisation. Alors que certains, comme Zampou, le directeur des opérations de Keeogo, valorisent l'élargissement des zones d'intervention et la reconnaissance accrue des organisations locales, d'autres voient la réduction des coûts comme un avantage plus important. Ces perspectives divergentes indiquent que, bien que la localisation soit largement perçue comme bénéfique, l'ampleur et la nature de ses avantages peuvent varier considérablement selon les contextes et les individus impliqués.

En résumé, la localisation est largement perçue comme une approche adaptée, durable, et économiquement efficace, bien que les témoignages des intervenants de MdM BE et les observations de la littérature révèlent une complexité dans l'appréciation de ses avantages. Cette analyse souligne la nécessité de continuer à évaluer et à adapter les stratégies de localisation pour maximiser leurs bénéfices.

5.1.3 Sur la question des désavantages et obstacles

La localisation de l'aide humanitaire présente plusieurs désavantages et obstacles perçus différemment par divers acteurs de MdM BE et ses partenaires. Ces variations illustrent non seulement les diverses expériences et attentes, mais aussi les défis sous-jacents et les difficultés structurelles rencontrées dans la mise en œuvre de la localisation.

Pilar identifie des obstacles significatifs tels que les défis de gouvernance et de corruption qui peuvent compromettre l'efficacité de la localisation. Elle souligne également un point souvent

mal compris, considérant la crainte de la perte de valeur organisationnelle comme un "faux obstacle". Selon elle, cette préoccupation peut être surmontée en collaborant avec des partenaires locaux qui partagent des objectifs similaires, mettant ainsi en évidence comment certaines perceptions peuvent être transformées en avantage par des partenariats stratégiques.

Alessia et Ingrid abordent les obstacles en soulignant la difficulté de maintenir les principes humanitaires standards dans des opérations localisées, notamment parce qu'il est « parfois tentant pour un acteur local de privilégier certaines communautés ou certains groupes spécifiques », menant ainsi à des conflits d'intérêts possibles. Alessia remarque aussi que les situations d'urgence révèlent parfois des problèmes de corruption et de détournements de fonds. Cette observation trouve un écho chez Frennesson et al. (2020), qui notent que les affiliations politiques ou ethniques locales peuvent influencer les décisions de distribution de l'aide, affectant la perception de neutralité.

Les points de vue sur le terrain, comme ceux de Toupou et Vincker, révèlent une compréhension plus nuancée des risques opérationnels liés à la localisation. Toupou discute du népotisme et des risques de fraude qui peuvent surgir lorsque les acteurs locaux gèrent les ressources, suggérant que ces risques sont exacerbés par des liens familiaux ou communautaires étroits qui influencent les décisions. Ces défis sont parallèles à ceux mentionnés dans la littérature par Carr & Breau (2009), qui discutent de comment la corruption peut compromettre l'intégrité et la capacité des organisations locales à agir de manière éthique et responsable. David, coordinateur santé en RDC, propose la possibilité de mettre en place des mécanismes de supervision de la part des ONG internationales partenaires pour contrecarrer ces défis.

Vincker aborde les défis de sécurité qui limitent la capacité des ONG locales à superviser les projets, mettant en lumière un autre aspect pratique de la localisation qui peut entraver son efficacité. En effet, il souligne que la sécurité des staffs n'est souvent pas aussi bien garantie dans les organisations locales que dans les ONG internationales. Selon lui, les normes sécuritaires devraient être les mêmes peu importe le statut de l'organisation ou le pays duquel il opère. Il mentionne notamment l'idée d'un cadre organisationnel plus en adéquation avec les aspects sécuritaires, directement intégré dans les principes fondateurs de chaque organisation.

Les partenaires locaux, comme les représentants de Keeogo et SongES, expriment leur propre ensemble de défis. Zampou de Keeogo met l'accent sur la nécessité de renforcer la gestion financière et la conduite de projets, indiquant que les organisations locales ont souvent besoin de capacités accrues pour gérer efficacement les fonds et les interventions d'urgence. Haidara,

directeur de SongES au Niger, confirme ce fait en disant que les organisations locales font face à un manque de réseaux et à des niveaux d'expertise parfois inférieurs, ce qui peut limiter leur efficacité et leur reconnaissance. Pour cela, Hermann, directeur de Terre Rouge Bénin, indique que les organisations locales africaines devraient construire des synergies entre elles, pour profiter de partages de connaissances, d'économies d'échelle et de savoir-faire pertinent dans leurs contextes respectifs.

Ces points de vue, bien que variés, révèlent des thèmes communs autour des défis de gouvernance, de corruption, et de capacité opérationnelle qui traversent les niveaux organisationnels. Chaque groupe d'acteurs apporte une perspective sur la manière dont ces obstacles affectent l'efficacité de la localisation et met en lumière les interconnexions entre les défis structurels et opérationnels rencontrés. Les divergences dans les perceptions et les expériences soulignent la complexité de mettre en œuvre la localisation de manière qui soit à la fois fidèle aux principes humanitaires et adaptée aux contextes locaux spécifiques. Cependant, des pistes de solutions existent, comme en témoignent celles proposées par les personnes interrogées dans cette section, répondant partiellement aux problématiques abordées.

5.1.4 Sur la question des sources de financement et bailleurs de fonds

La gestion du financement et les relations avec les bailleurs de fonds dans le contexte de la localisation de l'aide humanitaire suscitent une multitude de réactions parmi les acteurs impliqués.

Pilar aborde les contraintes financières liées à la conception de projet, qui souvent, « n'est pas payée », soulignant une lacune dans le financement préliminaire des initiatives, ce qui empêche de discuter en profondeur des projets avec toutes les parties prenantes au préalable. Elle critique également les « exigences de plus en plus fortes » imposées par les bailleurs de fonds, qui confèrent un pouvoir disproportionné aux ONG internationales car elles gèrent les risques financiers et de réputation associés à l'utilisation des fonds. Ce point résonne avec les observations de Moshtari et al. (2023) qui soulignent que les procédures de financement complexes et les conditions strictes imposées par les bailleurs de fonds internationaux peuvent limiter l'accès des acteurs locaux aux ressources financières nécessaires.

Cela coïncide avec les observations de Benoit, directeur des ressources humaines au siège, qui mentionne que depuis le Grand Bargain en 2016, bien que les bailleurs de fonds s'accordent sur la nécessité de promouvoir la localisation, ils deviennent « de plus en plus demandeurs » en

matière de conformité, tels que les normes de *greening*⁷, de *screening* anti-terroriste, et de prévention contre l'exploitation sexuelle, créant un « décalage trop important » qui complique la mise en œuvre de la localisation. Il ajoute que les bailleurs de fonds ne veulent pas prendre de risque réputationnel si « une mission ne se passe pas comme prévu » lors d'une collaboration avec une organisation locale. Ces propos sont corroborés par Marie-Camille, Responsable Partenariat et Programme pour la région des Grands Lacs à la Croix-Rouge de Belgique, qui estime qu'il y a une discordance entre ce que les bailleurs de fonds demandent aux ONG internationales de mettre en place en termes de localisation et les ressources nécessaires qu'ils allouent eux-mêmes à cette localisation.

Alessia et Ingrid, en confrontant les réalités des bailleurs de fonds, mettent en lumière une résistance à une localisation pleinement intégrée. Alessia critique les bailleurs de fonds qui « ne sont pas encore prêts dans leur législation », citant des craintes autour des niveaux de transparence et de *reporting*. Cette perception est renforcée par Ingrid, référente santé au siège, qui note que les structures de financement actuelles ne sont pas adaptées pour supporter efficacement la localisation, citant des projets "financés pour des organisations internationales avec une obligation de partenariat" qui ne facilitent pas toujours un financement en cascade efficace.

Du côté des acteurs sur le terrain et des partenaires locaux, Toupou souligne la « question de la répartition des fonds propres et des frais administratifs », reconnaissant que bien que les bailleurs de fonds et les ONG internationales aient la volonté de soutenir la localisation, il reste un besoin crucial de renforcer les capacités structurelles des partenaires locaux pour assurer une gestion transparente et efficace des fonds. Selon lui, cela passe notamment par les bailleurs de fonds qui ont un rôle à jouer pour une meilleure répartition des financements entre organisations locales et internationales.

Les représentants de Keeogo et Terre Rouge discutent également de la difficulté de naviguer dans les exigences des bailleurs de fonds, avec Zampou de Keeogo spécifiant que ceux-ci « préfèrent donner l'argent à une organisation internationale », ce qui peut limiter l'autonomie et la capacité des acteurs locaux à gérer directement les financements. Cela confirme les travaux de Metcalfe-Hough et al. (2021), qui rapportent que malgré les engagements pris lors du Grand

⁷ Le *greening* désigne les pratiques adoptées par les organisations qui cherchent à équilibrer leurs profits avec les impacts induits sur l'environnement.

Bargain pour allouer 25% des fonds directement aux ONG locales, seulement 1,2% des fonds y sont effectivement alloués en 2021.

En somme, bien que tous les intervenants reconnaissent l'importance de financer la localisation, les méthodes actuelles de distribution des fonds et les exigences de conformité imposées par les bailleurs de fonds créent des barrières significatives à la mise en œuvre efficace de la localisation. Ces discussions illustrent un besoin pour des ajustements dans les politiques de financement qui favorisent une réelle autonomie locale, tout en maintenant les standards de transparence et d'efficacité requis.

En réponse à cela, plusieurs personnes interrogées proposent des solutions. Pour le problème de confiance des bailleurs de fonds envers les ONG locales, Anne-Laure, *localisation manager* chez HelpAge, suggère de travailler cette relation en allouant des financements d'abord assez faibles, puis de plus en plus importants si la collaboration se déroule bien. Cela permettrait de « tester » le partenaire et atténuerait le risque financier en cas d'échec.

Zampou, lui, souligne qu'il est du ressort des ONG internationales de plaider auprès des bailleurs de fonds pour un plus grand financement envers les ONG locales. Il est supporté par Hermann, qui souligne que la transformation qui doit se faire d'abord au niveau « mental » pour arriver à un financement plus important des ONG locales, parce que « beaucoup de bailleurs de fonds continuent de penser que les organisations locales n'ont pas l'expertise nécessaire ».

Enfin, concernant les frais administratifs (indispensables pour le bon fonctionnement interne de chaque organisation) dans les partenariats entre ONG internationales et ONG locales, Benoit estime que les bailleurs de fonds devraient davantage pousser les ONG internationales à adopter une répartition plus équitable en leur mettant la pression pour cela de la même manière qu'ils imposent les autres normes, telles que le *greening* ou le *screening* anti-terroriste.

5.1.5 Sur la question des moyens de mesures quantitatives

La mesure quantitative de la localisation de l'aide humanitaire suscite des opinions variées parmi les acteurs de MdM BE et ses partenaires, révélant les défis associés à la quantification des impacts de ces efforts.

Alessia exprime des réserves quant à la possibilité de quantifier efficacement si la localisation est devenue plus efficace, notant que c'est « plutôt un débat sur les principes pour le moment ». Cette perspective souligne la difficulté de transformer les objectifs qualitatifs de la localisation en mesures quantifiables qui peuvent être systématiquement évaluées. En contraste, Benoit

propose des indicateurs plus tangibles tels que « le nombre de partenariats signés avec des ONG locales » et s'interroge si une augmentation de la localisation correspond à une augmentation du nombre de bénéficiaires, une question qui, selon lui, « se mesure en plusieurs années ».

Toupou discute des méthodes pratiques pour évaluer l'impact de la localisation, notamment à travers la « mise en place de *guidelines* dès le début de la rencontre » et l'importance de la *due diligence*⁸ pour évaluer les capacités des partenaires avant la formalisation des partenariats. Il mentionne également l'importance de réviser ces mécanismes régulièrement pour suivre les progrès des associations locales, offrant ainsi une approche structurée et répétable pour mesurer l'efficacité de la localisation.

Vincker se concentre sur des mesures telles que « la proportion des ressources allouées aux partenaires locaux » et « le nombre de *Memorandum of Understanding*⁹ qu'on a assigné », ainsi que « le taux de satisfaction des ayants droit », des indicateurs qui combinent des éléments quantitatifs et qualitatifs pour évaluer l'impact et la satisfaction des bénéficiaires de l'aide.

David, tout en discutant des indicateurs, critique l'approche précoce de quantification de l'impact de la localisation, indiquant qu'il est prématuré de parler de résultats tangibles : « c'est un chemin sur lequel on est en train de s'engager ». Il mentionne l'existence « d'environ 200 indicateurs » qui existent déjà, tels que le taux de mortalité et le taux d'infection hospitalière, mais souligne que ces indicateurs doivent être adaptés au contexte spécifique de la mise en place de la localisation. Marie-Camille de la Croix-Rouge de Belgique souligne également la complexité de la localisation, qui se manifeste par des contextes différents en fonction des pays. Elle met en avant le besoin d'un outil concret pour mesurer efficacement la localisation, relevant que même la définition de base et les méthodes de mise en œuvre pourraient ne pas être unanimement comprises ou acceptées.

Anne-Laure de HelpAge, en revanche, explique que pour véritablement comprendre la localisation et le « *locally-led development* », il est nécessaire de passer par des évaluations qualitatives pour vraiment comprendre où se situe le pouvoir, mettant en doute l'efficacité des mesures purement quantitatives pour capturer les nuances de la localisation.

Comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature, une lacune importante dans la recherche sur ce sujet concerne le manque d'évaluations quantitatives. Bien que de nombreuses études

⁸ Ce principe fait référence à l'évaluation des risques et des implications des activités d'une organisation pour éviter de causer des dommages ou des préjudices.

⁹ Document entre deux ou plusieurs parties établissant une intention commune de collaborer sur un projet.

abordent les procédures et défis de la localisation, elles ne plongent pas souvent en détail dans des résultats concrets et quantifiés. Actuellement, il manque une méthodologie standardisée pour évaluer comment la localisation influence l'efficacité, la pertinence et la durabilité des actions humanitaires, ainsi que leurs effets sur la résilience et le bien-être des populations concernées.

Ces diverses perspectives des personnes interrogées illustrent le spectre des approches possibles pour mesurer la localisation, avec des opinions allant de l'application stricte de méthodes quantitatives à des appels pour une évaluation plus qualitative et nuancée. Cette variation met en lumière à la fois les limites des méthodes quantitatives traditionnelles et l'importance d'incorporer des évaluations qualitatives pour obtenir une compréhension complète du sujet.

5.2 Résultats concernant le cas spécifique de MdM BE

5.2.1 Relations de MdM BE avec ses partenaires

Les relations entre MdM BE et ses partenaires, tant locaux qu'internationaux, constituent un pilier essentiel dans leur implémentation de la localisation de l'aide humanitaire. Les divers témoignages des intervenants de MdM BE et de leurs partenaires révèlent une variété d'approches liées à ces relations, mettant en lumière les efforts continus pour renforcer les partenariats tout en soulignant les obstacles persistants à une collaboration véritablement équilibrée et efficace.

Pilar reconnaît qu'il reste « un gros chemin à parcourir pour que ce soit vraiment équitable », une perspective partagée par plusieurs de ses collègues. Elle souligne la nécessité d'écouter davantage ce que veulent les partenaires et de redéfinir les théories du changement¹⁰ conjointement avec eux. Elle donne également l'exemple de la répartition des frais administratifs, expliquant que ce n'est seulement que cette année qu'un partage des frais administratifs a commencé avec les partenaires.

Cela diffère de la perception de Hermann et Zampou, respectivement directeurs de Terre Rouge et de Keeogo, qui eux, fournissent justement des exemples concrets de collaboration réussie, où des consultants de MdM BE ont renforcé leurs capacités organisationnelles et où Keeogo a bénéficié d'une autonomie significative dans la gestion des projets. Hermann souligne un partenariat très horizontal avec MdM BE. Zampou, lui, parle d'un partenariat où le respect mutuel et la considération sont des valeurs partagées. Il ajoute que MdM BE permet à Keeogo

¹⁰ Théorie du changement : cadre de réflexion permettant de planifier, agir et donner un sens aux interventions dans les processus de changement.

d'acquérir des connaissances sur plusieurs thématiques, d'avoir de la continuité dans la mise en œuvre des projets, et souligne surtout une liberté dans l'écriture des projets, la budgétisation, la gestion et le *reporting*.

Haidara, coordinateur de SongES, évoque un point de vue similaire en mettant en avant le fait que ses employés se sentent valorisés parce que les idées de projets sont discutées conjointement avec MdM BE, sans imposition de leur part. De plus, il exprime que dans ce partenariat, c'est SongES qui a le contrôle dans la collaboration avec MdM BE, et ajoute : « C'est assez rare que ce soit l'organisation locale qui ait le *lead* dans une collaboration avec une organisation internationale ».

Ensuite, Alessia et Ingrid discutent des rôles évolutifs de MdM BE dans ces partenariats, où MdM BE tend à devenir plus un intermédiaire d'appui qu'un acteur direct, un changement qui reflète une volonté d'adopter un rôle de conseil. Haidara confirme ces propos en disant que « l'approche que Médecins du Monde Belgique a toujours adoptée, c'est celle de vouloir s'intégrer dans les actions des acteurs locaux. Au Niger, ils sont perçus comme des accompagnateurs ». Ingrid souligne la complexité de cette transformation, pointant du doigt les compétences et la vision de l'aide qui doivent évoluer pour que la collaboration soit efficace et respectueuse des capacités des partenaires locaux.

Du côté des employés de MdM BE sur le terrain, la perception varie significativement. Toupou, opérant au Niger, décrit les efforts de l'organisation pour renforcer les capacités locales à travers des transferts de fonds et des formations, mais aussi les défis liés à l'image que MdM BE renvoie comme étant une entité étrangère plutôt que comme un partenaire local. Cette dualité dans la perception est également partagée par Vincker, qui note que bien que les collaborations soient officiellement bien définies, les interactions avec les autorités gouvernementales locales peuvent être entravées par des différences de vision et des difficultés bureaucratiques.

Enfin, Abdoulaye, coordinateur financier de MdM BE au Niger, souligne les difficultés de gouvernance locale qui peuvent compliquer les partenariats, tandis que David insiste sur l'importance de ne pas seulement travailler avec les partenaires locaux, mais aussi de les intégrer pleinement dans la planification et l'exécution des projets.

Ces témoignages illustrent les différentes expériences en matière de partenariat chez MdM BE, allant d'efforts proactifs pour renforcer les capacités des partenaires à des défis en matière de perception et de gouvernance. Ils révèlent également un besoin continu d'améliorer les

mécanismes de collaboration pour garantir que les relations entre MdM BE et ses partenaires soient non seulement efficaces mais aussi véritablement équitables.

5.2.2 Relations entre le siège et le terrain chez MdM BE

Les relations entre le siège de MdM BE et ses employés sur le terrain révèlent des dynamiques de gestion, d'autonomie et de collaboration essentielles pour la mise en œuvre efficace de la décentralisation interne de MdM BE. Ces interactions, bien que variées d'un pays à l'autre et d'un projet à l'autre, soulignent les efforts continus pour équilibrer centralisation et décentralisation des décisions.

Ingrid, référente santé du siège de MdM BE mentionne une « collaboration étroite » avec les coordinateurs médicaux sur place, et illustre une approche intégrée où les décisions sont souvent prises en concertation avec le personnel sur le terrain. Ce modèle de collaboration est important pour s'assurer que les stratégies et interventions soient bien adaptées aux réalités locales.

Cependant, Benoit souligne une centralisation persistante dans la prise de décision qui, selon lui, pourrait être améliorée par une stratégie plus régionale et des structures administratives adaptées pour mieux supporter cette décentralisation. Il note également une politique de ressources humaines favorisant de plus en plus le personnel local par rapport au personnel international, ce qui est une étape vers la localisation.

Du côté du terrain, Toupou exprime une volonté de localisation et d'autonomisation des missions mais reconnaît que certaines décisions clés, notamment les recrutements et les aspects financiers importants, sont encore centralisées au siège. Il décrit les processus de proposition de projets comme exigeants et centralisés, nécessitant une interaction étroite avec le siège pour la révision et la rédaction des propositions, ce qui montre à la fois la dépendance et la collaboration indispensable entre le terrain et le siège.

Vincker, en revanche, fait état d'une grande autonomie dans la gestion quotidienne et la sélection des partenariats au niveau des missions, affirmant que « 80-90% des décisions se prennent au niveau du terrain ». Il exprime que cette autonomie permet aux missions de s'adapter rapidement et de manière flexible aux besoins locaux sans être entravées par des processus centralisés, bien que cela puisse varier selon la nature du projet et les directives du siège.

Abdoulaye et David ajoutent une nuance importante à cette discussion. Abdoulaye parle d'une collaboration étroite mais souligne que le siège « ne peut pas se substituer au terrain », mettant en avant l'importance de l'autonomie du terrain et de savoir quand solliciter l'assistance du siège.

David critique certains aspects de la gestion contractuelle, suggérant que des contrats limités à un certain montant pourraient être gérés directement par le terrain pour augmenter l'efficacité et réduire les délais de communication interne.

Ces témoignages illustrent certaines tensions entre le besoin de directives centralisées et le désir d'autonomie locale. Ils montrent que, bien que des efforts soient faits pour décentraliser et adapter les interventions, des obstacles structurels existent, influençant la manière dont les opérations sont gérées et coordonnées entre le siège et le terrain. Cette dynamique nécessite un équilibre pour maximiser à la fois l'efficacité opérationnelle et l'adhésion aux principes de localisation dans l'aide humanitaire.

5.2.3 Vision et futur de MdM BE dans les pays d'intervention

La vision et le futur de MdM BE au sujet de la localisation de l'aide humanitaire sont le fruit des diverses perspectives parmi les personnes interrogées. Ces opinions révèlent à la fois des aspirations partagées et des divergences notables concernant la direction et les méthodes de mise en œuvre de la localisation chez MdM BE.

Pilar envisage la localisation comme un processus progressif comportant deux étapes principales : une « décentralisation interne » au sein de MdM BE suivie d'une « décentralisation externe » vers les partenaires locaux. Elle souligne que la mise en œuvre de ces étapes dépend fortement du contexte et des pays, ce qui nécessite une approche flexible et adaptative. Ce point de vue rappelle les travaux de Frennesson et al. (2020), qui parlent d'une « décentralisation » et d'une « transformation » pour décrire le même processus que celui que mentionne Pilar.

Alessia, partageant une vision similaire, parle de la nécessité d'un « désengagement progressif », affirmant que MdM BE n'est pas là pour être présent indéfiniment mais bien pour transférer les compétences et se retirer une fois les objectifs atteints. Elle fait également part d'une force de MdM BE, qui est d'avoir une mission très claire à l'intérieur de la Belgique et pas seulement dans ses opérations internationales. Selon elle, c'est un grand atout car cela permet d'avoir une âme forte et de « se rendre compte des situations difficiles dans son propre pays, et cela amène aussi une vision plus engagée dans les opérations internationales ».

Ingrid ajoute une dimension stratégique en discutant de l'importance de la participation des ayants droit et de la formation d'équipes pluridisciplinaires pour une représentativité plus juste au sein des projets. Elle exprime également une préoccupation quant à l'ampleur de la transformation nécessaire, suggérant que la localisation doit être intégrée dans la stratégie globale de l'organisation pour éviter que MdM BE ne devienne obsolète. Selon elle, « Nous ne

sommes qu'à 5 % dans l'avancement de la discussion sur la localisation au sein de MdM BE, parce que parler de localisation veut aussi dire parler de la stratégie de l'organisation, car cela concerne aussi sur le modèle économique global de notre ONG ».

Benoit, d'une perspective organisationnelle, prédit une diminution future du rôle des ONG internationales dans les pays d'intervention, suggérant que le réseau international Médecins du Monde pourrait même envisager de fermer certains « chapitres » pour favoriser une présence plus locale, notamment en n'ouvrant que des nouveaux chapitres directement dans les pays concernés par les crises humanitaires.

Ensuite, Toupou souligne la volonté de MdM BE de toujours travailler avec des acteurs locaux pour éviter de se substituer à eux, ce qui est crucial pour la localisation. Il ajoute : « Nous ne sommes pas un acteur de développement, nous sommes un acteur d'appui au développement ». Vincker, toutefois, met en lumière une autonomie déjà existante dans la gestion des partenariats et la prise de décision au niveau local, suggérant que la localisation est déjà bien avancée sur certains fronts, ce qui contraste avec les propos des employés du siège.

Les partenaires locaux comme Keeogo et SongES reconnaissent l'importance de l'expertise de MdM BE et la nécessité de continuer à partager les connaissances, tout en se préparant pour une autonomie future. Cette vision est confortée par les propos de Zampou, directeur de Keeogo. Selon lui, « le contexte actuel est tel qu'on a besoin des organisations qui ont plus d'expérience que nous, qui ont plus de relations que nous, qui ont la capacité de mobiliser plus de ressources que nous pour nous permettre de continuer à faire notre travail ». Hermann, directeur de Terre Rouge, insiste quant à lui sur l'importance de continuer à collaborer avec MdM BE dans le futur, évoquant un possible retrait futur sur le plan financier mais pas sur le plan d'échanges de bonnes pratiques et formations.

Anne-Laure de HelpAge, toutefois, émet des critiques sur la mise en œuvre de la localisation chez MdM BE, pointant du doigt une approche parfois trop hésitante qui pourrait nuire à l'efficacité de la stratégie. Selon elle, il est important d'avoir un leadership assez fort pour « se lancer », quitte à faire des erreurs et à corriger le tir par la suite. Ses propos interviennent à la suite d'une question sur la vision qu'elle a de MdM BE concernant la localisation.

Ces perspectives montrent une tension entre l'aspiration à une plus grande localisation et les défis pratiques de sa mise en œuvre. Elles révèlent l'importance d'un dialogue continu et d'une adaptation stratégique au sein de MdM BE pour naviguer entre ses objectifs et les réalités opérationnelles de la localisation.

6 Recommandations

Après avoir analysé les entretiens menés et ayant fait une confrontation avec les ressources théoriques existantes, cette partie a pour but de proposer des pistes de solutions visant à améliorer l'implémentation de la localisation de l'aide humanitaire. Ayant passé plusieurs mois à me familiariser avec le concept de localisation et à en discuter lors de mon stage, j'espère pouvoir apporter ma pierre à l'édifice grâce à cette section comportant mes recommandations.

Cette démarche se décompose en deux volets : tout d'abord, je formule des suggestions destinées à perfectionner les pratiques de localisation de l'aide humanitaire de manière générale. Ensuite, je me concentre sur des suggestions spécifiquement adaptées aux besoins et contextes de MdM BE.

6.1 Propositions pour améliorer la localisation de l'aide humanitaire en général

Lorsqu'il s'agit de proposer des suggestions et des idées sur la manière dont la localisation de l'aide humanitaire peut être améliorée, il est important de comprendre les défis et les opportunités qui se dégagent des pratiques réelles, les perspectives et les théories. À partir des analyses de la littérature et des entretiens, diverses propositions peuvent être avancées pour améliorer la localisation de l'aide de manière générale.

Pour commencer, les capacités des acteurs locaux devraient être renforcées pour garantir la durabilité et l'efficacité. Cela indique que des programmes de formation et de transfert de compétences pourraient être mis en place, quelle que soit l'organisation humanitaire, en consultation avec les parties prenantes locales, pour garantir leur applicabilité et leur pertinence, et cela devrait être soutenu par le financement des bailleurs de fonds et des organisations internationales sur la base d'une logique à long terme.

De plus, l'intégration à part entière des acteurs locaux dans la prise de décision devrait être assurée. Idéalement, les structures de gouvernance devraient être modifiées pour inclure la représentation égale des parties prenantes locales à toutes les étapes de la planification, de l'exécution et de l'évaluation des projets. Pour cela, des comités consultatifs pourraient être établis avec une majorité de délégués locaux.

Une meilleure transparence et une meilleure responsabilité financière devraient également être garanties pour améliorer la confiance entre partenaires et promouvoir une meilleure utilisation des ressources. Par conséquent, un système de suivi et d'évaluation efficace avec des indicateurs

de performance clairement définis et des audits réguliers devraient être mis en œuvre en collaboration avec les parties prenantes locales pour garantir leur pertinence.

Enfin, l'adoption d'une approche plus flexible dans la gestion des fonds alloués à la localisation est nécessaire. En effet, les bailleurs de fonds et les organisations internationales devraient envisager des mécanismes qui garantissent une réactivité immédiate, sans lourdeur administrative. Pour garantir une mise en œuvre réussie de ces optimisations, un dialogue continu entre tous les intervenants est essentiel. Pour cela, des forums internationaux plus réguliers pourraient être établis pour faciliter les discussions en cours et la promotion de bonnes pratiques de leçons apprises.

6.2 Recommandations pour MdM BE

Concernant les recommandations proposées à MdM BE, affiner la stratégie de localisation de l'aide impliquerait selon moi une série d'actions possibles qui visent à renforcer les capacités et l'autonomie des acteurs locaux tout en respectant les principes de décolonisation, d'égalité des genres et de transversalité.

D'abord, la décentralisation pourrait être abordée en deux étapes clés, comme cela a été mentionné dans les entretiens et étudié dans la revue de la littérature. La première étape est interne : il s'agirait d'accorder davantage de pouvoir décisionnel aux équipes sur le terrain. Cette autonomisation permettrait une réponse plus agile et contextuellement adaptée aux besoins locaux. La seconde étape est externe : MdM BE devrait travailler à déléguer les responsabilités des projets aux partenaires locaux, les rendant principaux acteurs de la mise en œuvre et de la gestion des projets. Cette démarche renforcerait leur capacité à initier et à diriger des interventions sans dépendance excessive vis-à-vis de l'aide extérieure.

Selon moi, il serait très intéressant que tous les membres du personnel de MdM BE reçoivent des formations régulières sur la direction que prend l'organisation en matière de localisation et sur ce qu'elle entend par ce terme. Au travers des entretiens menés, j'ai pu remarquer que les personnes interrogées avaient toutes une définition personnelle du concept. Je pense que des formations ou des mises au point sur le sujet aideraient à garantir que tout le personnel, quel que soit son niveau ou sa fonction, comprenne et intègre les principes de localisation dans ses activités quotidiennes selon une vision unifiée de MdM BE. Cela favoriserait une culture organisationnelle cohérente et alignée sur les objectifs définis.

Ensuite, MdM BE devrait continuer à participer activement à des réunions avec d'autres ONG internationales qui sont avancées dans le processus de localisation. Par exemple, échanger avec des organisations comme HelpAge et la Croix-Rouge de Belgique pourrait être bénéfique pour s'approprier des méthodes approuvées, et comprendre leurs approches respectives concernant la localisation. En parallèle, continuer de participer à des conférences et à des forums d'échanges permettrait non seulement d'apprendre les meilleures pratiques mais aussi de découvrir les expériences et les défis rencontrés. Cela enrichirait la compréhension de MdM BE quant aux stratégies possibles et pourrait inspirer de nouvelles approches.

Il serait également important de continuer à capitaliser sur les bonnes pratiques déjà établies par MdM BE, tout en travaillant à améliorer les points faibles identifiés dans ce travail. Cela implique une analyse continue des missions pour identifier les éléments les plus efficaces qui peuvent être reproduits ou adaptés, ainsi que ceux qui nécessitent des ajustements ou des améliorations. Par exemple, la gestion participative des projets avec les partenaires locaux et l'intégration des perspectives de genre et de droit dans ses programmes sont des pratiques qui ont démontré leur efficacité et devraient être maintenues et renforcées. Parallèlement, certains défis, notamment ceux relatifs à la communication interne et la coordination entre les bureaux du siège et ceux sur le terrain devraient faire l'objet de discussions. En l'occurrence, améliorer les mécanismes de retour d'information et de suivi des projets pourrait contribuer à une meilleure adaptation des stratégies aux réalités locales.

À terme, MdM BE pourrait envisager de se spécialiser uniquement dans les domaines où ils possèdent une expertise significative. En se concentrant sur des thématiques spécifiques, MdM BE pourrait augmenter son impact en tirant parti de ses connaissances approfondies et de son expérience dans ces secteurs. Cette approche ciblée permettrait non seulement d'optimiser les ressources, mais aussi de développer des interventions plus pointues et adaptées aux besoins spécifiques des communautés.

Ce positionnement stratégique faciliterait également un rôle de plaidoyer plus fort et plus crédible auprès des bailleurs de fonds et des institutions. En mettant en avant son expertise dans des domaines spécifiques, MdM BE pourrait influencer plus efficacement le débat sur ce sujet, en promouvant des modèles de localisation qui respectent et valorisent les capacités locales. Ce faisant, l'organisation ne se contenterait pas de fournir une aide directe, mais jouerait également un rôle clé dans la transformation structurelle des systèmes de santé et de bien-être au niveau local, en encourageant une approche plus décentralisée et enracinée dans les réalités et les besoins locaux.

Cette spécialisation pourrait également aider à construire des relations plus solides et plus stratégiques avec les partenaires locaux, en établissant MdM BE comme un acteur clé dans ses domaines de compétence. En se positionnant ainsi, MdM BE pourrait mieux garantir que les efforts de localisation conduisent à des changements durables.

Enfin, MdM BE pourrait s'efforcer de partager ses avancées et ses apprentissages en matière de localisation avec le reste du réseau international de Médecins du Monde. En diffusant les réussites et les leçons apprises, MdM BE pourrait jouer un rôle clé dans l'amélioration des pratiques de localisation à travers le réseau, favorisant une approche plus uniforme et coordonnée de la localisation au niveau global.

Les recommandations formulées dans ce travail pourront, je l'espère, contribuer utilement à la réflexion de MdM BE sur la localisation de l'aide humanitaire. Il est de mon souhait que ces suggestions inspirent des actions concrètes mais qu'elles suscitent également des conversations enrichissantes sur la localisation au sein de l'organisation.

7 Conclusions

7.1 Récapitulatif des principaux résultats de l'étude

Ce mémoire a eu pour but d'explorer et d'évaluer les stratégies de localisation de l'aide humanitaire mises en œuvre par MdM BE, dans le but de renforcer l'impact et la durabilité de ses interventions. En réponse à la question de recherche posée, « **Comment l'ONG MdM BE peut-elle développer sa stratégie de localisation pour renforcer l'impact et la durabilité de ses interventions humanitaires ?** », les résultats ont révélé plusieurs éléments clés.

D'abord, l'analyse a montré que, bien que MdM BE soit engagé dans la localisation, il existe encore des opportunités significatives pour approfondir et systématiser cette approche. Les entretiens ont mis en évidence une variété de perceptions et d'expériences autour de la localisation, soulignant la nécessité d'une définition plus claire et d'une communication améliorée sur les objectifs de localisation au sein de l'organisation.

Ensuite, il est apparu que la localisation, lorsqu'elle est bien mise en œuvre, peut effectivement augmenter l'efficacité des interventions en permettant une réponse plus rapide et plus adaptée aux contextes locaux. Cependant, les défis liés à la décentralisation des décisions et à l'allocation des ressources restent nombreux, indiquant la nécessité d'adopter des mécanismes de financement et de gouvernance plus flexibles.

Enfin, les recommandations développées à partir des données recueillies suggèrent des pistes concrètes pour améliorer la stratégie de localisation de MdM BE. Ces recommandations encouragent notamment l'organisation à penser la décentralisation en deux phases, à mener des formations en interne pour une vision commune de la localisation, à planifier de manière proactive des stratégies de sortie dès le début de chaque mission, à se spécialiser dans des domaines où elle possède une expertise significative, et à adopter un rôle de plaidoyer auprès des bailleurs de fonds et des institutions.

Ce mémoire a permis de dresser un tableau nuancé des pratiques de localisation de MdM BE et d'identifier des leviers stratégiques pour leur optimisation. Les conclusions tirées tentent d'offrir à MdM BE des orientations pour renforcer ses initiatives de localisation, afin de mieux répondre aux besoins des populations en situation de crise tout en promouvant des interventions plus autonomes et durables.

7.2 Limites de l'étude

Ce mémoire, centré spécifiquement sur MdM BE, comporte plusieurs limites qui doivent être prises en compte pour interpréter ses conclusions. Tout d'abord, les résultats obtenus reflètent les dynamiques et spécificités de cette organisation et ne sont donc pas nécessairement généralisables à d'autres ONG qui pourraient opérer dans des contextes différents ou selon des modèles organisationnels distincts.

Un autre élément pouvant influencer les conclusions de cette recherche est le potentiel biais introduit par mon stage effectué chez MdM BE. Cette expérience de trois mois chez MdM BE m'a permis un accès privilégié à des informations et des points de vue variés, mais il pourrait également avoir biaisé mon analyse, d'une manière consciente ou non, en faveur de l'organisation.

Bien que j'aie recueilli les points de vue des employés de MdM BE au siège, sur le terrain, ainsi que ceux des ONG locales partenaires et d'autres ONG internationales, il convient de noter l'absence de données directes des bailleurs de fonds. L'intégration de ces données supplémentaires aurait pu enrichir l'analyse en apportant des éclairages sur la manière dont les politiques de financement influencent les stratégies de localisation et leur mise en œuvre.

Enfin, la contrainte de la longueur du mémoire a également imposé des limites sur la profondeur de l'analyse. Bien que suffisante pour couvrir les objectifs fixés, me semble-t-il, cette limitation a restreint la possibilité d'explorer certains aspects du sujet aussi exhaustivement que souhaité, laissant certains enjeux potentiellement sous-développés.

Ces limites soulignent l'importance de considérer les conclusions de cette étude comme une exploration initiale des stratégies de localisation chez MdM BE, qui pourrait bénéficier de recherches futures plus étendues et incluant une diversité plus large de perspectives.

7.3 Perspectives pour des recherches futures

À la suite de ce travail, il apparaît que des recherches futures peuvent être menées pour approfondir le sujet de la localisation de l'aide humanitaire. Cette section s'appuie sur les lacunes identifiées dans la revue de littérature, mettant en évidence plusieurs domaines où des recherches supplémentaires sont nécessaires pour approfondir la compréhension de la localisation de l'aide humanitaire.

D'abord, il est essentiel d'accorder plus d'attention aux voix des OSC et des ONG locales dans la recherche sur la localisation. Les études actuelles sont souvent dominées par des chercheurs

internationaux, ce qui peut introduire un biais en faveur des perspectives occidentales et limiter la compréhension des défis réels rencontrés sur le terrain. Des recherches futures devraient prendre le temps de centrer les expériences sur les acteurs locaux pour offrir une vision plus équilibrée et complète de la localisation.

Ensuite, il existe un besoin critique pour des évaluations d'impact systématiques qui mesurent concrètement les effets de la localisation sur l'efficacité, la pertinence et la durabilité des interventions humanitaires. Les études futures pourraient développer et appliquer des méthodologies robustes pour déterminer comment la localisation influence la résilience et le bien-être des communautés affectées, y compris des approches quantitatives qui peuvent fournir des données précises et mesurables.

Pour continuer, la recherche pourrait également s'orienter vers des études comparatives plus larges qui examinent les différentes approches de localisation dans divers contextes géographiques, politiques et culturels. Cela aiderait à identifier les facteurs de succès universels ainsi que les obstacles spécifiques à certains environnements, permettant une généralisation plus précise des résultats et une meilleure adaptation des recommandations à des contextes variés.

Puis, une approche transversale qui prend en compte les liens entre divers facteurs tels que le financement, la logistique, la coordination et la participation locale serait bienvenue. Une telle approche pourrait révéler des dynamiques qui influencent les résultats des interventions et fournir une compréhension plus nuancée des besoins des bénéficiaires.

Enfin, des études sur le long terme sont indispensables pour suivre l'évolution de la localisation de l'aide humanitaire. De telles études pourraient évaluer l'impact des stratégies de localisation à plus longue échéance, identifier les changements dans les pratiques au fil du temps et mieux comprendre les défis et opportunités émergents.

En résumé, tous ces efforts de recherche contribueront selon moi à une meilleure compréhension et à une mise en œuvre plus efficace de la localisation de l'aide humanitaire, en alignant les interventions avec les besoins réels et les capacités des communautés ciblées.

8 Bibliographie

- Acted (2019). *L'approche nexus et le contiguum humanitaire-développement*. Récupéré de <https://www.acted.org/fr/lapproche-nexus-et-le-contiguum-humanitaire-developpement/>
- Audet, F. (2022). La localisation de l'aide humanitaire : un chantier de recherche en pleine émergence. *Canadian Journal Of Development Studies*, 43(4), 459-467.
<https://doi.org/10.1080/02255189.2022.2140128>
- Barakat, S., & Milton, S. (2020). Localisation Across the Humanitarian-Development-Peace Nexus. *Journal Of Peacebuilding & Development*, 15(2), 147-163.
<https://doi.org/10.1177/1542316620922805>
- Barbelet, V. (2019). Rethinking capacity and complementarity for a more local humanitarian action. *Humanitarian Policy Group*. <https://apo.org.au/node/264836>
- Carr, I., & Breau, S. (2009). Humanitarian Aid and Corruption. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1481662>
- Charter For Change (2021). *Charter for Change*.
<https://charter4change.org/2015/07/31/thecharter/>
- Frennesson, L., Kembro, J., De Vries, H., Jahre, M., & Van Wassenhove, L. (2022). “International humanitarian organizations’ perspectives on localization efforts”. *International Journal Of Disaster Risk Reduction*, 83, 103410.
<https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103410>
- Frennesson, L., Kembro, J., De Vries, H., Van Wassenhove, L., & Jahre, M. (2020). Localisation of logistics preparedness in international humanitarian organisations. *Journal Of Humanitarian Logistics And Supply Chain Management*, 11(1), 81-106.
<https://doi.org/10.1108/jhlscm-06-2020-0048>

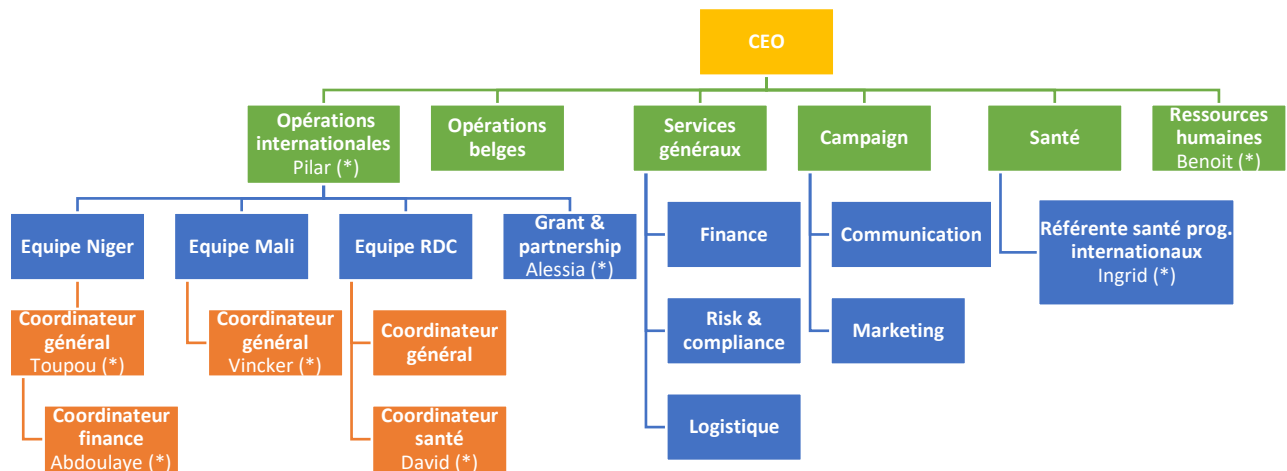
- Gibbons, J. T. A. M. (s. d.). *Academic Research and Development | NSF - National Science Foundation*. <https://www.ncses.nsf.gov/pubs/nsb20202/academic-r-d-in-the-united-states>
- Gibbons, P., & Otioku-Boadu, C. (2021). The Question is not “If to Localise?” but Rather “How to Localise?”: Perspectives from Irish Humanitarian INGOs. *Frontiers In Political Science*, 3. <https://doi.org/10.3389/fpos.2021.744559>
- Hsu, K. J., & Schuller, M. (2020). Humanitarian aid and local power structures: lessons from Haiti’s ‘shadow disaster’. *Disasters*, 44(4), 641-665.
<https://doi.org/10.1111/disa.12380>
- IASC (s. d.). *About the Grand Bargain*.
<https://interagencystandingcommittee.org/node/40190>
- Kelly, M., Pardy, M., & McGlasson, M. A. (2023). The sound of silence? Listening to localisation at the World Humanitarian Summit. *Disasters*.
<https://doi.org/10.1111/disa.12611>
- Khaled, A. F. M. (2021). Do No Harm in refugee humanitarian aid: the case of the Rohingya humanitarian response. *Journal Of International Humanitarian Action*, 6(1).
<https://doi.org/10.1186/s41018-021-00093-9>
- Manis, A. (2018). *Cost-Effectiveness in Humanitarian Aid: Localisation Programming*.
<https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413/14217>
- Médecins du Monde Belgique [MdM-BE]. (2021). *Plan stratégique opérationnel par thématique prioritaire d'intervention*. [Rapport]. Bruxelles : Médecins du Monde Belgique.
- Médecins du Monde Belgique [MdM-BE]. (s. d.). *Médecins du Monde Belgique : Introduction aux concepts*. [Présentation Powerpoint]. Bruxelles : Médecins du Monde Belgique.

- Médecins du Monde Belgique. (2018). *Note stratégique – le partenariat chez MdM*. [Rapport]. Bruxelles : Médecins du Monde.
- Médecins du Monde Belgique. (2023). *L'Essentiel 2022*. Bruxelles : Médecins du Monde. Récupéré de <https://medecinsdumonde.be/actualites-publications/publications/lessentiel-2022>
- Médecins du Monde. (s. d.). Médecins du Monde. Récupéré de <https://medecinsdumonde.be/>
- Metcalfe-Hough, V., Fenton, W., Willitts-King, B., & Spencer, A. (2021). The grand bargain at five years: An independent review. *Overseas Development Institute*. <https://www.econstor.eu/handle/10419/251128>
- Moshtari, M., Zaefarian, G., & Vanpouke, E. (2023). How Stakeholder Pressure Affects the Effectiveness of International-Local Nongovernmental Organization Collaboration in Localization of Humanitarian Aid. *Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/08997640231196886>
- Mulder, F. (2023). The paradox of externally driven localisation : a case study on how local actors manage the contradictory legitimacy requirements of top-down bottom-up aid. *Journal Of International Humanitarian Action*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s41018-023-00139-0>
- Nations unies. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Récupéré de <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
- *New York Declaration*. (2017). Refugees And Migrants. <https://refugeesmigrants.un.org/declaration>
- Peace Direct (2023). *Time to Decolonise Aid*. <https://www.peacedirect.org/time-to-decolonise-aid/>

- Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) (2022). Objectif de développement durable 17. Récupéré de <https://www.undp.org/sustainable-development-goals/sdg-17-partnerships-for-the-goals>
- Van Voorst, R. (2019). Praxis and paradigms of local and expatriate workers in ‘Aidland’. *Third World Quarterly*, 40(12), 2111-2128.
<https://doi.org/10.1080/01436597.2019.1630269>

9 Annexes

9.1 Organigramme simplifié de MdM BE



Cet organigramme simplifié de MdM BE illustre les six départements du siège. Il a également pour but de représenter les positions des employés de MdM BE interrogés dans le cadre de ce mémoire. Il est à noter que cet organigramme ne reflète pas l'intégralité de la structure hiérarchique de l'organisation.

Les personnes interrogées au sein de MdM BE sont marquées d'un astérisque.

9.2 Guide d'entretien

Cette annexe présente le guide d'entretien utilisé comme base pour les interviews menées dans le cadre de ce mémoire. Ce guide comporte des questions destinées aux quatre catégories de personnes interrogées, à savoir les employés de MdM BE au siège, les employés de MdM BE sur le terrain, les ONG locales partenaires de MdM BE, ainsi que les employés d'autres ONG internationales.

Il est important de noter que bien que ce guide ait structuré les discussions, l'ordre des questions n'a pas toujours été strictement suivi, car il s'agissait d'entretiens semi-directifs. Cette flexibilité a permis de laisser la spontanéité dans les réponses des interviewés et de les laisser s'exprimer plus profondément sur certaines thématiques en fonction du déroulement de la conversation.

9.2.1 Questions posées aux employés de MdM BE au siège

- Pouvez-vous décrire votre rôle au sein de MdM BE ?
- Quelle est votre formation ?
- Que comprenez-vous par la localisation ?
- Quels sont, selon vous, les avantages et les désavantages de la localisation de l'aide humanitaire ?
- Quels sont les obstacles ?
- Qu'entendez-vous par acteurs locaux/nationaux ?
- La localisation est-elle abordée dans votre département ? Si oui, comment ?
- Comment MdM BE intègre-t-il le principe de localisation de l'aide humanitaire dans ses opérations selon vous ?
- Quelles sont les principales initiatives ou projets de localisation de l'aide humanitaire auxquels vous avez participé ?
- Et en particulier pour MdM BE ?
- Y a-t-il des KPIs au sein de MdM BE pour mesurer l'efficacité de la localisation ? Ou chez les bailleurs ?
- Si pas de KPIs, comment pourrait-on mesurer l'efficacité de la localisation selon vous ?
- Les bailleurs de fonds ont-ils un rôle à jouer dans la localisation ?
- Comment MdM BE collabore-t-il avec les employés sur le terrain dans les pays d'intervention ?
- Comment MdM BE collabore-t-il avec les ONG locales, communautés, société civile, gouvernements dans les pays d'intervention ?
- Quelles sont les leçons apprises ou les bonnes pratiques en matière de localisation de l'aide humanitaire que vous avez identifiées dans votre expérience à MdM BE ?
- Quels sont les principaux obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de la localisation de l'aide humanitaire au sein de MdM BE, et quelles solutions seraient possibles pour les surmonter ?
- Pensez-vous que MdM a la volonté de tendre vers plus de localisation dans ses opérations ? Si oui, localisation « pure et dure » ou décentralisation ?
- Quelles sont vos recommandations pour améliorer la stratégie de localisation de l'aide humanitaire de MdM BE et son efficacité sur le terrain ?

9.2.2 Questions posées aux employés de MdM BE sur le terrain

- Pouvez-vous décrire votre rôle au sein de MdM BE dans votre pays d'intervention ?
- Quelle est votre formation ?
- Que comprenez-vous par la localisation ?
- Qu'entendez-vous par acteurs locaux ?
- Quels sont, selon vous, les avantages et les désavantages de la localisation de l'aide humanitaire ? Et en particulier pour MdM BE ?
- Quels sont les obstacles ? comment les surpasser ?
- Qu'entendez-vous par acteurs locaux/nationaux ?
- Quel est le degré d'autonomie que le siège laisse au terrain au niveau des opérations ? Et qu'en pensez-vous ?
- Quelle est la répartition des tâches ?
- Comment MdM BE collabore-t-il avec les acteurs locaux dans la planification et la mise en œuvre des interventions humanitaires ? (Communautés locales, sociétés civiles, autorités locales)
- Quelles sont les principales contributions ou réalisations de MdM BE en faveur de la localisation de l'aide humanitaire dans votre pays d'intervention ?
- Quels sont les défis auxquels vous êtes confrontés dans la mise en œuvre de la localisation de l'aide humanitaire sur le terrain, et comment les surmontez-vous ?
- Quel est le rôle des bailleurs de fonds selon le point de vue du terrain ?
- Comment percevez-vous l'impact de la localisation de l'aide humanitaire sur les bénéficiaires dans votre région d'intervention ? Si pas encore mis en place, quel sera l'impact ?
- Y a-t-il des indicateurs chiffrés pour mesurer l'efficacité de la localisation ?
- Quels sont les partenariats ou les alliances clés que MdM BE a établis avec des organisations locales pour renforcer la localisation de l'aide humanitaire ?
- Quelles sont vos recommandations pour améliorer la stratégie de localisation de l'aide humanitaire de MdM BE et son efficacité sur le terrain ?
- Pensez-vous que MdM a la volonté de tendre vers plus de localisation dans ses opérations ? Si oui, localisation « pure et dure » ou décentralisation ?

9.2.3 Questions posées aux employés des ONG locales partenaires de MdM BE

- Pouvez-vous présenter votre rôle dans votre organisation ?
- Quelles est votre formation ?
- Pouvez-vous décrire votre organisation et son rôle dans la réponse humanitaire dans votre pays ?
- Que comprenez-vous par la localisation ?
- Quels sont, selon vous, les avantages et les désavantages de la localisation de l'aide humanitaire ? Et en particulier pour votre organisation ?
- Quels sont les obstacles ?
- Qu'entendez-vous par acteurs locaux/nationaux ?
- Qui sont vos bailleurs de fonds ? Et quelle relation avez-vous avec eux ?
- Quels sont, selon vous, les principaux avantages et les principaux défis de la collaboration avec MdM BE ?
- Comment décrieriez-vous le type de collaboration que vous avez avec MdM BE ?
- MdM BE vous laisse-t-il mener vos opérations par vous-même sur le terrain ?
- Quel est le degré d'autonomie de MdM BE envers votre ONG ?
- Comment MdM BE pourrait-il renforcer son engagement avec votre ONG dans votre contexte ?
- Quelle est la relation de MdM BE avec la société civile, les communautés locales et les autorités locales dans votre pays ?
- Quelle est votre relation avec les autres ONG locales ?
- Avez-vous d'autres partenariats ou partages d'expertise ? (Terre Rouge ?)
- Quelles sont vos attentes envers MdM BE en termes de partenariat et de soutien à vos projets ?
- Trouvez-vous que MdM BE traite de localisation lors des contrats signés avec vous ?
- À terme, comment voyez-vous l'avenir de MdM BE dans le pays ?
- Avez-vous l'impression que MdM BE veut tendre vers plus de localisation ?
- Avez-vous des recommandations pour améliorer la localisation ?

9.2.4 Questions posées aux employés d'autres ONG internationales

- Pouvez-vous décrire le rôle de votre organisation dans la réponse humanitaire et le développement dans les pays d'intervention ?
- Quel est votre poste et votre formation ?

- Que comprenez-vous par la localisation ?
- Quels sont, selon vous, les avantages et les désavantages de la localisation de l'aide humanitaire ? Et en particulier pour votre organisation ?
- Quels sont les obstacles ?
- Qu'entendez-vous par acteurs locaux/nationaux ?
- Votre organisation intègre-t-elle le principe de localisation de l'aide humanitaire dans ses opérations ? Si oui, comment ?
- Quelles sont les principales initiatives ou projets de localisation de l'aide humanitaire auxquels votre organisation a participé ?
- Y a-t-il des résultats chiffrés ou des KPI concernant la localisation, qui pourraient mesurer l'efficacité de celle-ci ?
- Sinon, comment mesurer l'efficacité de la localisation sans KPI ?
- Les bailleurs de fonds ont-ils un rôle à jouer dans la localisation ?
- Comment votre organisation collabore-t-elle avec les acteurs locaux dans les pays d'intervention ?
- Quelles sont les leçons apprises ou les bonnes pratiques en matière de localisation de l'aide humanitaire que votre organisation a identifiées dans son expérience ?
- Quels sont les principaux obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de la localisation de l'aide humanitaire au sein de votre organisation, et quelles solutions proposez-vous pour les surmonter ?
- Pouvez-vous fournir des exemples concrets de projets ou d'initiatives de votre organisation qui ont eu un impact positif sur les communautés locales dans les pays d'intervention ?
- Comment votre organisation perçoit-elle les partenariats avec les ONG locales dans le cadre de la localisation de l'aide humanitaire ?
- Quels sont les types de collaboration/contrats avec les ONG locales ?
- Quels sont les principaux enseignements tirés de l'engagement de votre organisation en faveur de la localisation de l'aide humanitaire
- Quelles recommandations avez-vous pour renforcer cette approche à l'avenir ?
- Pensez-vous que votre ONG a la volonté de tendre vers plus de localisation dans ses opérations ? Si oui, localisation « pure et dure » ou décentralisation ?

9.3 Retranscriptions d'entretiens

9.3.1 Employés de MdM BE du siège

9.3.1.1 *Ingrid*

[Max]

Alors j'avais une première question, un petit peu en guise d'introduction, est-ce que tu peux décrire ton rôle au sein de MDM ?

[Ingrid]

Ok. Tu veux le rôle théorique ou le rôle effectif ?

[Max]

D'abord le théorique, puis l'effectif.

[Ingrid]

En fait, mon rôle en tant que référente santé sur les programmes internationaux, j'ai un rôle de conseil sur la façon dont on planifie, pense, construit, définit les activités, les stratégies de santé et comment on va les implémenter, de manière à ce qu'effectivement ça puisse rentrer dans les clous en termes de qualité, en termes de « do no harm », en termes d'« evidence-based practice », en termes de, aussi parfois, cohérence, cohésion entre les approches qu'on veut amener et les moyens et ressources techniques sur place, c'est-à-dire qu'on ait bien, par exemple, les bons cadres, les bons héberges pour les bonnes méthodologies, etc. Donc c'est un peu global, en fait, en termes de revue des projets, des stratégies.

Et comme, contrairement à certains de mes collègues qui ont une thématique spécifique, moi j'ai plutôt un rôle de coordination, effectivement, des inputs techniques sur tout ce qui est santé mentale, SDSR, RDR, etc., sur les programmes. Donc en fait, mon travail, c'est d'assurer qu'il y ait une overview globale, et s'assurer que les inputs techniques soient demandés ou qui soient donnés. Et voilà, donc s'assurer la bonne collaboration de tout le monde, en fait, aussi.

Voilà, ça c'est en général.

[Max]

Et tu as quoi comme formation ?

[Ingrid]

Moi, à la base, j'ai une formation d'ergothérapeute. J'ai ensuite travaillé comme ergothérapeute pendant une dizaine d'années en Angleterre. Je le mentionne parce que la vision de la rééducation et de tout ce qui va être rééducation thérapeutique du patient et santé communautaire est assez différente de ce qu'on peut voir en Belgique et en France.

Donc je le mentionne parce que, du coup, dans ce rôle-là, le rôle de l'ergothérapeute est aussi assez différent de ce qu'on peut avoir en Belgique ou en France, plus large, je veux dire. Et ensuite, j'ai une formation, j'ai un master scientifique en global health.

Et avant ce poste-là sur le terrain, au siège, j'ai eu une douzaine d'années sur le terrain. Donc ça, c'est mon premier poste-siège.

[Max]

Et tu as travaillé où sur le terrain ?

[Ingrid]

J'ai travaillé en Haïti, en Côte d'Ivoire et en Jordanie. Donc en Jordanie, sur les programmes jordaniens et sur la réponse syrienne aussi.

[Max]

Merci pour cette présentation. Et donc maintenant, si je rentre un peu dans le vif du sujet, c'est une question que je pose à tout le monde au début.

C'est, toi, qu'est-ce que tu comprends par la localisation de l'aide humanitaire ?

[Ingrid]

Alors je me doutais que tu allais poser la question, mais je n'ai pas triché, je suis pas allée voir, je suis pas allée chercher les infos. Moi, ma compréhension, c'est s'assurer que l'aide, elle soit organisée, définie, coordonnée, construite là où il y a besoin, en fait, à l'endroit où le besoin est. Et donc que ce soit les personnes concernées directement par les besoins humanitaires ou les besoins de développement qui soient au cœur et leader de la réponse, en gros, dans les grosses lignes.

[Max]

Ok, et donc tu entends par là les acteurs locaux ?

[Ingrid]

J'entends par là les acteurs locaux. Je pense qu'essentiellement, oui. Après, la réalité fait que les acteurs locaux ne sont pas toujours en capacité de le faire dans le sens où, essentiellement, les modes de financement ne sont pas forcément orientés encore vers l'endroit à ce moment-ci.

Donc, effectivement, avec certainement des relais d'organisations internationales qui sont sur place. Mais après, ça dépend aussi de comment les organisations internationales sur place sont structurées. C'est-à-dire que si on est sur des bureaux qui sont quand même sur place, mais pas vraiment localisés, c'est-à-dire qu'on est quand même sur une...

Je veux dire que ça va dépendre un petit peu de l'enracinement effectif de l'organisation sur place. Je ne sais pas si ça fait sens.

[Max]

Oui, oui.

[Ingrid]

Et donc du coup, les acteurs locaux, mais aussi les récipients de l'aide.

[Max]

Les bénéficiaires ?

[Ingrid]

Les bénéficiaires, les ayants droit aussi. Je pense que ça vient... Pour moi, dans ma compréhension, il y a aussi un élément de participation active des bénéficiaires aussi.

[Max]

Et est-ce que tu fais de différence entre le terme acteur local et acteur national ?

[Ingrid]

Ah, c'est une bonne question. Est-ce que l'alliance est importante dans des pays où graphiquement il y a une grosse disparité en termes de taille, mais aussi en termes de structure ? J'imagine que c'est important de faire la distinction si on est vraiment sur une organisation qui va être vraiment là, ou une organisation qui va être nationale, qui peut-être va être quand même à des kilomètres de ce qui se passe.

Donc oui, si tu me poses la question, je dirais qu'il devrait y en avoir une. Après, j'avais pas pensé avant.

[Max]

Non, mais je pose la question parce que dans les articles que j'ai lus, il n'y a pas vraiment de consensus. Et en général, les auteurs écrivent même « acteur local/national » parce qu'il n'y a pas vraiment de définition. Donc c'est aussi une question que je pose à ceux que j'interview pour voir s'ils ont, eux, une compréhension du terme.

[Ingrid]

Oui, après, à voir aussi ce qu'on entend par local et national dans le sens institutionnel du terme. Est-ce qu'on est sur des acteurs internationaux, gouvernementaux, tout ce qui va être instances décisionnelles avec des notions de décentralisation, de déconcentration des décisions ? Et là, dans quelles mesures on ajoute là-dedans la localisation.

Est-ce que les accords bilatéraux, bilatéraux ou tripartites, tout peu importe, nation à nation, comptent sur la localisation ou comme localisation ou pas ? Donc c'est aussi à voir ce qu'on entend par acteur local ou national. Est-ce qu'on est sur des OSC ou si on est des structures autoritaires, quoi, aussi.

[Max]

Et puis selon toi, quels sont les avantages et les désavantages de mettre en place plus de localisation dans les opérations ?

[Ingrid]

L'avantage, c'est que ça permet quand même aux personnes qui sont sur place de répondre aux besoins qu'ils ont. On n'est pas sûr, donc en termes pratico-pratiques, je pense que les personnes concernées sont tout à fait à même de comprendre ce qu'est leur besoin. Enfin, je veux dire, on arrête de décider pour les autres.

Il y a un aspect aussi, je pense, plus idéologique qu'historique aussi. Si on voit un peu l'historique des actions humanitaires ou développement de façon générale ou même politique. C'est-à-dire qu'en étant sur une localisation, on se défait un peu des aspects colonialistes qui perdurent.

On se défait aussi des enjeux géopolitiques. Donc en termes d'acteurs humanitaires, on se retire un peu plus de cet échiquier. Je ne sais pas si c'est une nouvelle pour toi, mais je pense que la notion d'ONG neutre et indépendante, c'est un peu une utopie.

C'est plutôt de savoir, on est sur cet échiquier-là, comment on se positionne et à partir de quel moment on est d'accord et dans quelle mesure on est d'accord se faire instrumentaliser. Donc là,

ça retire un petit peu tout ça aussi. Mais oui, essentiellement, c'est de permettre aux personnes d'avoir accès aux fonds dont elles ont besoin pour leurs propres besoins.

Et en termes de durabilité, ça fait sens aussi. Après, les désavantages de ça, c'est que structurellement, les financements de l'aide ne sont pas structurés de cette façon-là. Et puis, moi je vois surtout ça après, dans certains pays où on sait qu'il y a des soucis de gouvernance et des soucis de détournement de fonds, des choses comme ça, savoir de nouveau ce qu'on entend par structure locale et comment on peut s'assurer que ce ne soit pas un mécanisme supplémentaire que pour opprimer des populations déjà opprimées ou des choses comme ça.

Donc oui, d'être au courant aussi des dynamiques locales pour cibler. Donc il y a peut-être une notion, je ne sais pas, il y a peut-être une notion aussi. Quels sont les critères qui permettent d'assurer que la localisation de l'aide, elle sera effective ?

À ce moment-là, qu'est-ce qu'on entend par l'effectivité de ce genre de choses ? C'est encore d'autres critères peut-être.

[Max]

Est-ce que tu penses qu'il y a des moyens de mesurer cette efficacité de la localisation, des KPIs ?

[Ingrid]

J'imagine qu'il doit y en avoir, après je ne vais pas te dire, il y a telle grille qui a été faite par telle organisation, elle est super, je ne les connais pas, j'imagine qu'il y en existe. Mais bon, après les systèmes de gouvernance, si on reste sur la santé par exemple, après j'imagine que sur la WASH on a des critères de qualité, sur la santé on a des critères de qualité, etc. Qu'on comprenne les critères, les piliers qualitatifs de l'OMS par exemple et savoir comment les décliner sur place.

Je pense qu'on est sur un système MEAL ou peut-être un niveau structurel qui peut être créé. Après je ne connais pas des choses qui seraient déjà trial-tested, mais j'imagine qu'il y en a qui peuvent être mises en place. Mais de nouveau, ça amène un petit peu à la question des avantages et désavantages un petit peu tout à l'heure, c'est-à-dire qu'est-ce qui va permettre aux organisations, aux acteurs locaux ou nationaux de gérer tout ça.

On est aussi sur cette notion de capacité building, moi je n'aime pas trop cette notion-là parce que j'ai plutôt l'impression qu'il y a une déconnexion entre les structures financières de reporting, etc. qui elles ne sont pas forcément adaptées à la façon dont les personnes sur place savent

travailler et peuvent travailler, plutôt que l'inverse. C'est-à-dire qu'on essaie parfois de demander à des organisations qui fonctionnent très bien mais qui n'ont pas forcément un système de gouvernance qui est transférable au système qu'on connaît.

Et du coup, on leur demande un petit peu de mettre des ronds dans des carrés et ça c'est pas forcément aidant.

[Max]

Quand tu parles de système financier, tu fais référence aux bailleurs ?

[Ingrid]

Oui.

[Max]

Et tu penses qu'eux ont aussi un rôle à jouer dans la localisation ?

[Ingrid]

Ouais, je crois. Après de nouveau, j'ai joué le jeu, je ne vais pas aller chercher certaines choses. Mais je pense que ma perception en tout cas par rapport aux bailleurs, c'est qu'ils ne savent pas trop non plus comment implémenter tout ça.

Ils ne savent pas trop comment le mettre en place. Et on voit sur les appels à propositions de projets, on est plus effectivement sur toujours des projets qui sont financés pour des organisations internationales avec une obligation de partenariat ou des choses comme ça, voire même une obligation de financement en cascade, plutôt que eux de gérer ça eux-mêmes. Donc, au lieu de rester grossiste, ils repassent par le middleman. Il n'y a pas forcément une étape en moins, il y a plutôt une étape en plus de créer ou qui reste entérinée.

[Max]

Et c'est ça quand tu parles du middleman, est-ce que pour avoir plus de localisation, les bailleurs devraient directement financer les ONG locales sans passer par les ONG internationales ?

[Ingrid]

Je ne sais pas trop en fait. Et ça, je crois que tu l'as vu à la réunion qu'on a eu la dernière fois avec HelpAge, on n'est pas très au clair ici non plus sur comment on veut faire et comment on veut implémenter tout ça non plus. Je ne sais pas trop répondre à cette question pour plusieurs raisons.

C'est-à-dire que je ne sais pas dans quelle mesure c'est à nous aussi d'être, parce que la relation bailleur n'est pas que dans un sens, on a aussi un pouvoir d'influence. Parfois limité, parfois maladroit en fonction de pour qui on travaille et comment, etc. Mais j'aime à croire que ce soit le cas à n'importe quel niveau.

Et donc c'est comment peut-être aussi on facilite cette transition en changeant la façon dont nous on travaille, en opérationnalise. Parce que je pense qu'il y a plusieurs étapes en fait. Là où on en est aujourd'hui, le fait que les bailleurs, ils aient des outils de reporting pour postuler de candidature, etc. C'est assez complexe. Et que je ne sais pas dans quelle mesure le bureau ainsi facilite tout ça. Ça va forcément se faire, ça ne peut pas se faire de façon smooth.

Après, j'ai aussi dû me répondre à cette question parce que ce qu'on va dire, c'est oui, les personnes locales, elles ne vont pas forcément avoir la capacité de le faire. Et là, de nouveau, je crois qu'on réplique un petit peu cette notion de, je vais vous montrer comment on fait, mais d'une autre façon. Il y a un peu cette façon paternaliste, colonialiste qui n'est pas forcément aidante, mais exprimée autrement.

Et comme je disais tout à l'heure, on sait bien qu'on a des organisations locales, des OED qui fonctionnent extrêmement bien. C'est juste que leur système de gouvernance fonctionne différemment de ce qu'on aimerait qu'il fonctionne. Il y a ces attentes qui sont différentes. Après, certains bailleurs, ça me vient en échangeant avec toi, est-ce que certains bailleurs ont intérêt à la localisation de l'aide ? Je pense à des bailleurs plus gouvernementaux, etc.

[Max]

C'est une prise de risque, en fait, pour eux ?

[Ingrid]

Je ne sais pas si c'est une prise de risque. Je le voyais plus en termes politiques. De nouveau, si on part du principe que le fonds d'aide et de développement sont complémentaires à des politiques internationales, et de nouveau, c'est une réflexion, je n'ai pas la réponse, est-ce que eux, est-ce que de travailler directement avec des organisations locales ou nationales, si on part du principe que les fonds alloués au développement et à l'humanitaire sont aussi en parallèle de politiques internationales, est-ce que le fait d'avoir des acteurs locaux, ça permet de faire ce travail-là ?

Du coup, je ne sais pas s'ils ont forcément intérêt à la localisation.

[Max]

Tu veux dire faire quel travail ?

[Ingrid]

Par exemple, si on prend, et de nouveau, si on prend les contextes géopolitiques de certains pays avec lesquels on peut travailler, et les bailleurs qui vont sur ça. Par exemple, si on imagine le retrait des aides françaises là au Mali, par exemple, qui vient d'avoir lieu, on avait bien l'agence de développement française qui a mené. Là, il s'avère qu'effectivement, on travaillait avec des organisations internationales, mais est-ce que l'AFD, dans le contexte malien et par rapport aux politiques et militaires, est-ce qu'il y a un intérêt à travailler avec les organisations locales ou pas ?

C'est une question, je n'ai pas la réponse. De la même façon, l'Union européenne pour l'école de santé, dans un contexte où il y a une extériorisation des frontières, dans quelle mesure ils ont intérêt à travailler avec des organisations nationales ou pas pour aider à l'implémentation de cette externalisation des frontières ? Je ne sais pas, c'est une question.

Il y a peut-être d'autres enjeux que juste la vision bienveillante et de dire « donnons l'opportunité aux personnes de prendre soin d'elles-mêmes ». Je ne sais pas, c'est une autre question. Il y a d'autres dynamiques parce que sinon, ça serait déjà fait, toute la notion, parce que la localisation de l'aide, on dit localisation maintenant, mais par rapport aux conversations sur Nexus, ça fait 20 ans qu'on en parle.

Quand on parlait de preparedness et des choses comme ça, il y avait déjà ces éléments-là d'avoir des fonds alloués. Ça ne date pas d'aujourd'hui, cette notion de localisation. Si elle n'est pas en place maintenant, c'est qu'il y a d'autres enjeux aussi, certainement.

[Max]

Il y a d'autres freins, d'autres obstacles qui empêchent cette mise en place. À part ce que tu as cité, est-ce que tu vois d'autres obstacles qui retiennent un peu cette mise en place de la localisation ?

[Ingrid]

D'autres, peut-être, je ne sais pas si c'est un obstacle, c'est peut-être plutôt les attentes par rapport au niveau d'aide qu'on veut amener. Je ne sais pas si on prend en considération les accords

bilatéraux ou les gouvernances nationales, etc. De nouveau, on va partir plutôt sur l'humanitaire que sur le développement pour peut-être caricaturer davantage et trop simplifier la pensée.

On sait qu'il y a des pays, par exemple, si on pense sur le système de santé, qui ont un système de santé faible, de toute façon peu importe, surtout dans les pays en crise chronique. On sait qu'il y a un souci structurel, institutionnel. Est-ce que c'est un avantage, un inconvénient ?

Est-ce que d'avoir une localisation de l'aide, ça permet d'avoir justement plusieurs sources de financement pour que les organisations locales et nationales puissent travailler sur l'aspect plus systémique que l'aspect temporaire, géographique, ponctuel ? Parce qu'en fait, je pense qu'il y a peut-être cette notion, quand on parle d'action humanitaire de façon générale, je pense que dans l'idéal commun, il y a un petit peu cette notion d'on va restaurer quelque chose, alors qu'on sait que ce n'est pas forcément le cas.

[Max]

Et pour poser une autre question un peu différente, est-ce que toi, dans le département santé chez Médecins du Monde, tu as l'impression que la question de la localisation est abordée ?

Et si oui, comment ?

[Ingrid]

Moi, j'ai l'impression qu'elle est abordée. Je pense qu'elle est abordée de façon assez pratico-pratique. On insiste quand même beaucoup sur la participation significative des ayants droit, l'aspect de la personne au centre de la santé, le droit, l'aspect, l'approche genre aussi, qui est très transformative aussi, et notamment Stefania qui fait beaucoup d'éducation, de collègues, etc. là-dessus, parfois directement, parfois un petit peu indirectement, et même notre approche RDR. Donc on a vraiment la personne au centre. Donc là, on est vraiment sur un aspect mini de la localisation.

Mais par là, ça amène aussi des actions communautaires, ça amène de travailler avec les OSC. Enfin, il y a un effet, un « ripple effect » qui vient quand même, qui est intéressant. Et les programmes, notamment en Tunisie, qui ont des programmes de financement en cascade aussi, et ça qui va continuer. Donc on intervient pas mal sur ces projets-là aussi, ou comment les structurer de façon globale. Donc je dirais oui. Alors après, oui, je pense que oui, à notre niveau. Mais dans le cadre aussi, dans quelle mesure le chapitre, c'est aussi comment s'orienter. Et ça reste quand même limité de façon générale, je crois, ici pour le moment.

[Max]

Et donc plus particulièrement dans le département santé, comment est-ce que vous collaborez concrètement avec le terrain ? Comment ça se passe, en fait ?

[Ingrid]

Ça dépend vraiment beaucoup du pays. Tu veux vraiment que je te raconte le day to day de ce qu'on fait ?

[Max]

Pour moi, vu que je suis dans le département des opérations internationales, j'ai pas forcément de vues sur comment ça se passe. Peut-être pas en détail, mais en quelques phrases, comment se passe votre relation avec les personnes du terrain ?

[Ingrid]

Écoute, ça va vraiment dépendre d'un pays à l'autre. On a tous les spectres. On a des pays où on court derrière en disant « n'oubliez pas, on a ça et ça où on voudrait bien pouvoir contribuer », et d'autres pays où on va être en meeting tous les trois jours parce qu'il y a plein d'idées et qu'on débat tout. Il y a vraiment tout. Il y a tous les cas de figures.

[Max]

Et toi, t'aimerais avoir quelque chose de plus standard pour tous les pays, ou pas spécialement ?

[Ingrid]

Je pense que oui. Standard, je sais pas si on peut dire. Standard, il faut être aussi flexible par rapport à la réalité du terrain de chacune des équipes, mais que de façon générale, il y ait encore plus d'inclusion du département de santé dans les réflexions stratégiques et opérationnelles, bien sûr. Et après, au niveau de la standardisation, il y a déjà des choses qui ont été mises en place. Les IOF, ça a aidé beaucoup. Il y a des moments avant où il y avait des propositions qui n'étaient pas débattues avant qu'elles soient déposées, donc on a quand même fait du chemin.

Il y a les équipes pays qui aident aussi. Et puis, effectivement, nos coordinateurs médicaux sur place, nos référents sur place. On a déjà une structure qui est pas mal, pour laquelle il y a des éléments clés qui facilitent cette coordination et cette collaboration. Après, je pense que ça dépend aussi de comment on est perçu sur le terrain, si on est perçu comme des emmerdeurs, quoi, ça dépend.

[Max]

C'est plutôt quel cas en général ?

[Ingrid]

De tout, de nouveau. Il y a forcément une cause à effet sur l'un ou l'autre, évidemment. Si on est des emmerdeurs, on est à moins de collaboration, ça, voilà. Mais bon, ça c'est un autre débat, je crois.

[Max]

Justement, en fait, c'était aussi une question que j'avais, est-ce que tu vois dans le futur de Médecins du Monde, de manière plus générale, est-ce que tu vois Médecins du Monde tendre vers plus de localisation ou pas, et si oui, plus vers de la localisation dans le sens décentraliser encore plus ces opérations avec plus de pouvoir ou de prise de décision au niveau du terrain, ou alors la localisation dans le sens se retirer progressivement et déléguer les missions et les projets à des ONG locales ?

[Ingrid]

Alors ça, je crois que c'est toute la réflexion qu'il faut qu'on ait en termes d'organisation chapitre et même interchapitre, je crois. Pour moi, d'avoir des équipes qui soient délocalisées au plus près du terrain, c'est pas forcément de la localisation, mais on est bien sur de la délocalisation.

Si on prend par exemple la régionalisation de Tunisie, Maroc, etc., je pense que c'est intéressant, l'idée d'avoir des équipes pluridisciplinaires qui soient au cœur de ce qui se passe, je pense que c'est intéressant en termes de représentativité, etc. Après, là, on est plutôt sur de la délocalisation du siège vers la région, et on n'est pas forcément sur une déconcentration non plus, c'est-à-dire qu'en termes de prise de décision, d'autonomie, on ne sait pas trop ce que ça va donner non plus, et donc là, on est en rapport aussi avec les tentatives qui ont été amenées ou sur lesquelles on essaie d'avancer sur plus d'autonomisation des programmes, des missions de façon générale.

Et ça, on a déjà du mal à le faire en interne avec nos propres équipes. Donc, je ne pense pas que ce soit vraiment de la localisation de faire ça, mais en même temps, j'avoue que je ne vois pas comment on peut passer de là où on est aujourd'hui sans passer par une étape. Et ça, c'est ma compréhension à moi, et c'est là où je pense qu'il faut qu'on ait des discussions à plusieurs et d'avoir des organisations externes qui ont déjà beaucoup avancé sur ce genre de choses, si

effectivement, il y a des étapes par lesquelles on est obligé de passer pour arriver à une localisation, ou au contraire, est-ce qu'il y a des étapes qu'on peut sauter, je ne sais pas.

Mais là où j'en suis dans ma réflexion aujourd'hui, c'est que c'est intéressant de passer par des régionalisations où là, effectivement, on peut encore mieux davantage comprendre les dynamiques, les différents enjeux, s'assurer qu'on ait des équipes régionales avec des membres nationaux et locaux. Sinon, on est vraiment... on change de bureau, quelques kilomètres de différence, mais sinon, on a bien sûr la même chose autrement, ailleurs.

Et après, progressivement, on le déplace autrement. Mais pour ça, je pense qu'il y a aussi besoin d'avoir des personnes différentes à différents postes. C'est-à-dire que si on part effectivement...

je ne sais pas, si on imagine un pôle régional, ça veut dire que... et là, on l'a bien vu, on est sur d'autres structures RH, et ça, je pense que c'est juste, on n'est plus sur des CG, on n'est pas sur des coordinateurs généraux, on est sur des directeurs généraux, on est sur d'autres structures parce qu'effectivement, on ne peut pas demander à des personnes qui ont travaillé depuis un moment sur un certain rôle, donc un CG, par exemple, qui va coordonner différents départements, ce n'est pas la même responsabilité qu'un directeur de pays ou un directeur de mission, on n'a pas les mêmes compétences, ce n'est pas les mêmes savoir-faire sur ce genre de choses.

Donc, je pense qu'il faut qu'on sache où on va et savoir comment on va implémenter tout ça, mais aussi s'assurer qu'on ait les bonnes ressources, et je ne parle pas d'individus ici, je parle vraiment de structures RH qui vont amener à ce que ces changements soient possibles. Je ne sais pas si tu as répondu à ta question initiale.

[Max]

Tu as répondu avec ton point de vue, c'est très intéressant d'entendre ça. Donc, c'est toujours en construction la réflexion, si je comprends bien, chez les médecins du monde ici actuellement.

[Ingrid]

Écoute, moi, j'ai l'impression que ça a à peine été abordé pour le moment. Ou en tout cas, si ça a été abordé, je n'étais pas par des discussions à part les meetings. Je veux dire, le meeting qu'on a eu la dernière fois, c'est moi qui l'ai organisé.

Après, je sais que là, j'imagine que t'as Alessia sur ta liste de personnes à interviewer, j'imagine qu'elle a un point de vue différent par rapport au travail qu'elle fait sur le partenariat. Après, il y

a pas mal d'aspects de la politique partenariale dans laquelle, pour l'instant, comme elle est en train de travailler dessus, ce n'est pas clair pour les personnes qui ne sont pas dedans directement. Je pense qu'elle aura certainement d'autres avis là-dessus, mais à mon niveau, à moi, j'ai l'impression qu'on est à 5 % de la conversation parce que ça va aussi sur la stratégie de l'organisation, ça va aussi sur le modèle économique, ça veut dire est-ce qu'on garde tout ouvert ? Tous les pays dans les missions dans lesquelles on est, est-ce qu'on garde tout ouvert ? Oui, non, comment ? Est-ce qu'on développe ailleurs ? Comment, pour quelle raison ? Il y a toute cette réflexion-là qui vient aussi.

[Max]

Oui, donc il y a des enjeux tout à fait économiques qui rentrent dans l'équation aussi.

[Ingrid]

Bien sûr, bien sûr, mais il y a aussi des raisons identitaires aussi. Il y a aussi ce « shift » qui n'est pas forcément évident pour tout le monde de dire « ce n'est pas moi qui vais faire ». Il y a quand même des personnes qui sont dans le milieu depuis un peu longtemps et qui ont peut-être une vision de l'humanitaire un petit peu différent qui n'est peut-être plus trop en adéquation avec cette notion de localisation aussi.

Donc, je pense que ça touche à plusieurs aspects, mais ça touche surtout à la vision de l'organisation et où est-ce qu'on va dans les années à venir. Et la localisation, elle doit être dans cette conversation-là absolument. Mais tu ne peux pas avoir cette conversation de localisation indépendamment du reste de la stratégie de l'organisation.

[Max]

Tu soulignes bien que tout est lié. Il faut prendre beaucoup d'aspects en jeu. Et tu mentionnais un peu plus tôt les relations que vous avez avec les sociétés civiles, les communautés, les autorités sur place.

Comment Médecins du Monde collabore justement avec tous ces différents acteurs qui ne font pas forcément partie des mêmes groupes de personnes, etc. Sur le terrain, comment ça se passe cette collaboration ?

[Ingrid]

Alors, je pense que ça dépend beaucoup d'un pays à un autre et du type d'institutions avec lesquelles on doit collaborer. Et là, ça serait intéressant peut-être que tu vois avec les CGs aussi ou les coordonnateurs santé sur place.

Si tu poses la question à Juliette qui travaille avec des institutions plus nationales et donc un acteur plus même gouvernemental, on a une marge de manœuvre qui est différente que la façon dont ça s'est passé en Bosnie aussi. On travaille avec des organisations sur place dans un contexte bien particulier qui demandait de travailler avec les institutions un petit peu de façon très diplomatique, je dirais. Ou en Tunisie, effectivement, on va avoir, là je ne sais plus combien on en a, je vais dire des bêtises, mais 8 ou 10 organisations au moins avec lesquelles on travaille de façon constante.

Certaines plus grandes, plus petites, d'autres avec un mandat plus ou moins large, avec un détail plus ou moins différent. Et puis, aussi leur propre gouvernance qui va être différente. Je pense à une organisation où tu as des personnes qui ont 70 ans et ça fait 20 ans qu'ils sont dans l'organisation, qu'ils font les choses comme ils les font et voilà. Et d'autres, une organisation où ça va être plus des étudiants de 25 ans qui commencent leurs activités sur une thématique très différente. Donc, on va avoir d'autres dynamiques et d'autres façons de collaborer, d'amener cette unité. Et là, par exemple, en Tunisie, une des demandes, c'est effectivement l'aide à la mise en réseautage des organisations sur place.

Après, en RDC, ça va être encore différent où là, les organisations, on est plus avec les communautés et effectivement les structures de santé locales. Mais avec, de nouveau, les contraintes de gouvernement, ce que ça peut amener. Et là, au niveau des communautés, on est plus effectivement avec les leaders communautaires, etc. Donc, c'est encore un rapport différent. De nouveau, tu ne peux pas avoir une activité, tu ne peux pas avoir une taille unique sur tout cet aspect de localisation. Il y a vraiment plusieurs aspects. Ce n'est pas « one size fits all ».

Et après, effectivement, tu as aussi les interactions que tu as avec les organisations locales, nationales. Donc, tu as la structuration des organisations elles-mêmes et puis après, on a les personnes qui sont sur place et dans quelle mesure ils ont le temps, l'intérêt, les compétences pour faire tout ce travail de collaboration. Et ça, ça varie aussi en fonction si on a 15 propals à écrire ou deux ou si...

Ça peut varier en fonction de ça. Et puis oui, si on part sur les compétences, ça veut dire qu'il faut qu'on ait des personnes qui puissent avoir un raisonnement systémique à plusieurs niveaux, etc. Ce n'est pas forcément le cas dans tous les pays non plus. Et de nouveau, c'est de façon

générale, ce n'est pas pointer du doigt des personnes en particulier, mais ça demande aussi des compétences et une vision de l'aide qui est différente et qu'on n'a pas partout, je pense.

[Max]

Ok, c'est très intéressant en tout cas. Et j'ai peut-être une dernière question parce qu'en fait, je me rends compte qu'il y a certaines questions que je ne t'ai pas posées, mais que tu as répondues en discutant. Et donc, une question finale serait peut-être, pour Médecins du Monde, est-ce que tu as des recommandations pour améliorer cette mise en place de la localisation en général ?

[Ingrid]

Je pense que tout ce qui est un petit peu un résumé de ce que je viens de dire, c'est-à-dire de pouvoir vraiment le prioriser déjà, de pouvoir prioriser de façon générale la stratégie, ce vers quoi on veut. Alors je comprends, on est peut-être à deux vitesses parce qu'avec les opérations belges, on n'est peut-être pas sur les mêmes enjeux. Mais en tout cas, au niveau de l'international, de savoir justement pouvoir articuler ce besoin de localisation à l'international et ce travail en local ici en Belgique, et de voir, ok, comment on voit, mais pas demain, c'est-à-dire où est-ce qu'on se voit, nous, dans 5, 10, 15 ans, tu vois.

Et ça, ça demande un gros travail de fond. Et ce travail de fond, ça demande cette stratégie, cette analyse-là que tu es en train de faire, qui est super intéressant, je pense aussi, de pouvoir voir un petit peu quels sont les aspects facilitateurs ou au contraire de l'implémentation d'une approche de localisation. Je crois aussi qu'on n'a pas tous la même notion de ce que c'est que la localisation.

Donc, de poser la question au début de qu'est-ce que c'est, je pense que c'est intéressant parce que je crois que tu vas avoir des définitions diverses et variées. Et ça, en tant que tel, il faut le reconnaître et pouvoir l'adresser. Et donc, peut-être qu'il y a un besoin de formation en interne, déjà de comprendre les principes, etc., pour qu'on puisse tous travailler à partir du même cadre théorique, on va dire, et d'amener une vraie réflexion en termes de vision. Mais je pense qu'on ne peut pas avoir les différentes étapes sans savoir ce qu'on veut faire dans le moyen et long terme, parce que ça ne va forcément pas s'implémenter de la même façon. Et du coup, de voir quels sont les systèmes financiers qu'on devrait mettre en place, quelles sont les compétences RH qu'on a besoin d'avoir et où on a besoin de les avoir. Et puis, voilà, faire un petit peu une analyse complète, quoi.

Parce que, comme je te disais, pour moi, on est vraiment au début de cette réflexion. Mais je rajouterais qu'il y a un enjeu là-dessus, c'est que si on ne le fait pas, on n'existe plus dans dix ans, je pense.

[Max]

Dans quel sens tu dis ça ?

[Ingrid]

Parce qu'on va être obsolète, j'espère en tout cas. C'est-à-dire que je pense qu'on aura de plus en plus de mal à justifier des actions en direct, et tant mieux. Enfin, je veux dire, parce que ça, on arrive au système de valeurs et convictions personnelles, je pense qu'on est là pour se mettre au chômage.

Mais voilà, cette réflexion-là, elle est importante. Pas en termes d'identité, mais même plus en termes d'existence. Quand je dis dix ans, peut-être que j'exagère, ça serait peut-être un petit peu naïf et optimiste de dire ça, mais dans vingt ans, en tout cas, on serait plus pertinents.

[Max]

Ouais. Ok, ben on arrive au bout, parce que ouais, j'ai plus de questions en stock.

[Ingrid]

Ok.

[Max]

Ben, il ne me reste plus qu'à te remercier pour ton temps et toutes tes réflexions, c'était super chouette et intéressant.

[Ingrid]

Ben, écoute, tant mieux, que ce soit utile. Et puis, ben, moi, je serais curieuse de lire ton travail quand tu l'auras fini, je pense que ça mettra des choses intéressantes sur la table pour les réflexions, justement.

9.3.1.2 Benoit

[Max]

Pour te mettre un petit peu en contexte, mon sujet de mémoire, ce serait l'implémentation de la localisation chez Médecins du Monde. Et donc, pour ça, ma méthodologie, c'est d'interviewer

des gens qui travaillent chez Médecins du Monde, mais aussi dans d'autres ONG internationales, ou bien dans les ONG locales, par exemple, Terre Rouge et Keeogo au Sahel, que j'ai déjà interrogé. Et donc, mon but, c'est d'avoir un maximum de répondants pour après pouvoir analyser globalement ce qui est la situation chez Médecins du Monde, et pour comparer aussi avec d'autres ONG, notamment MSF et la Croix-Rouge. Donc, voilà, c'est un peu ça l'idée. Donc, on peut peut-être commencer directement. Donc, ma première question, c'était, est-ce que tu peux décrire ton rôle au sein de Médecins du Monde ?

[Benoit]

Le décrire ? Je suis directeur des ressources humaines. Et donc, en tant que directeur des ressources humaines, mon rôle, écoute, c'est un petit peu de définir la stratégie RH, de piloter les gros projets de transformation RH de l'organisation, de superviser l'équipe RH, et donc qui s'occupe grosso modo de tout le cycle de vie de l'employé dans l'organisation, donc à partir de l'identification des besoins jusqu'à la sortie de l'employé de l'organisation. Donc, ça passe par l'identification du besoin, le recrutement, tout ce qui est onboarding, donc induction dans l'organisation, la mise sous contrat, les assurances, le paiement des salaires, tout ce qui est gestion des absences, les formations, le développement professionnel, etc. On peut tout faire.

Un paquet de choses, quoi. Pas tout seul, mais avec toute l'équipe.

[Max]

Je me souviens aussi du briefing des directeurs que tu avais présenté. C'est intéressant de re-savoir. Puis, pour entrer plus dans le vif du sujet, c'est une question que je pose à toutes les personnes. Qu'est-ce que tu comprends par la localisation ? Comment tu la définirais ?

[Benoit]

C'est de remettre un peu l'accent plus sur les ONG locales et les acteurs locaux. Et donc, de remettre un peu plus tout ce qui est principe de subsidiarité, donc la prise de décision au plus près des personnes qui sont face aux problèmes et aux besoins. Et donc, travailler davantage avec les acteurs locaux et les remettre plus en responsabilité. Et d'avoir moins un rapport Nord-Sud avec, grosso modo, ce qui était de l'aide humanitaire jusqu'au milieu des années 2010. Donc, les ONG du Nord qui apportent l'aide au Sud. D'essayer d'avoir davantage des organisations locales qui ont aussi plus d'accès aux sources de financement internationales.

[Max]

Et quand tu parles d'acteurs locaux, qu'est-ce que tu signifies, toi, en disant acteurs locaux ?

[Benoit]

Des ONG locales, des ONG du pays. Tu les as mentionnées, Keeogo et Terre Rouge, par exemple. Donc, des acteurs de la société civile, des associations qui ne sont pas internationales, qui ne travaillent pas dans plusieurs pays, mais qui sont nationales, et qui sont originaires, qui sont enregistrées, qui sont originaires des pays dans lesquels elles travaillent.

[Max]

OK. Merci. Et puis la prochaine question, c'est comment, selon toi, Médecins du Monde Belgique intègre le principe de localisation dans ses opérations ?

[Benoit]

Je ne suis pas la meilleure personne pour répondre à cette question-là. Mais donc je pense qu'à travers déjà deux pays dans lesquels on ne travaille pas directement, en fait. On travaille à travers les deux ONG, Terre Rouge et Keeogo, donc au Bénin et au Burkina. Mais aussi dans une approche partenariale, notamment avec, quand je dis des ONG ou des acteurs locaux, on travaille aussi beaucoup avec le ministère de la Santé.

Et on travaille en fait aussi au Maroc avec deux ONG locales, MS2 par exemple, mais aussi en RDC avec le ministère de la Santé. Donc je pense qu'à travers ces mécanismes de partenariat, on met en œuvre en partie ce principe de localisation.

On est encore très centralisé dans la prise de décision, je trouve, avec un siège qui est uniquement basé ici à Bruxelles. Même si on a des coordinations, on met toute la direction, par exemple, ici à Bruxelles. Donc on a encore des efforts, je pense, à faire. On a de plus en plus d'ONG européennes qui ont aussi soit des bureaux régionaux, soit des sièges qui sont décentralisés. Je pense que ça, c'est aussi un principe qui contribue à la localisation de l'aide.

[Max]

Et est-ce que tu penses, et si oui, comment, dans le département RH plus particulièrement, est-ce que la localisation est abordée dans ton département ?

[Benoit]

Je mentirais si je disais oui. Enfin, oui et non. Est-ce que ça contribue à la délocalisation ? C'est peut-être une autre question. Mais on va, nous, appuyer, par exemple, le département des

opérations dans sa stratégie d'aller davantage vers une stratégie régionale. Puisque, du coup, nous, on va travailler avec le département des opérations sur les setups, sur les packages, développer les packages de rémunération administrative qui vont supporter cette stratégie. Et ça contribue probablement aussi un peu à la localisation. Donc oui, en fait, on y contribue un petit peu dans notre politique.

On ne l'a jamais mis en œuvre, malheureusement. Ou peut-être pas suffisamment. Mais l'idée était qu'on puisse aussi appuyer, notamment en termes administratifs et de structuration, politiques RH, etc., les partenaires. On nous avait demandé, par exemple, d'aider, en termes RH, MS2. Et honnêtement, on ne l'a pas encore opérationnalisé.

[Max]

Et dans quel sens aider ?

[Benoit]

Justement, aider à structurer leur politique RH, leur département RH. Donc on peut les appuyer techniquement.

[Max]

Pour les amener à devenir moins dépendants de MDM ?

[Benoit]

Non, non. Pas du tout. Parce qu'ils ne sont pas dépendants de MDM d'un point de vue RH. Ils ont leur propre politique RH, politique salariale, leur propre contrat, etc. Mais le besoin venait d'eux. La demande venait d'eux. C'était de les aider à travailler. Enfin tu vois, quand tu construis un département RH, tu construis ça progressivement.

Quand tu viendras du jour au lendemain avec 15 politiques, politiques de formation, politiques d'induction, politiques... Ça se construit progressivement au fur et à mesure que ton organisation grandit. Et donc voilà. Je pense qu'MS2, ils sont aussi dans cette recherche de partenariats plus techniques, notamment sur les RH ou l'administration, pour les aider à développer, à mettre en place des politiques. C'était dans ce sens-là. Ça ne s'est pas fait aujourd'hui. Après, je ne pense pas que ça touche directement la localisation. Mais on a aussi une politique RH où on met beaucoup plus l'accent sur le staff local que sur le staff international. Si je prends des ratios globalement... Par exemple, si tu vas chez MSF, je serais intéressé de voir leur ratio de staff expatriés versus staff local.

[Max]

Et ce ratio, chez MDM, il est de combien ?

[Benoit]

Écoute, on a 34 staffs internationaux sur environ 600 staff, au total. 600 staff global. Siège, terrain, parc. Donc il y a 600 employés chez MDM Belgique. Il y a 34 expatriés. Donc 600 comprenant siège, terrain et expatriés.

[Max]

Mais tu n'as pas le chiffre du nombre d'employés nationaux ?

[Benoit]

Si. Tu dois faire 600 moins 34 moins 160 = 406. C'est une grosse part, quoi.

[Max]

Et si je peux passer à la question d'après. Quels sont, selon toi, les avantages et les défis de la localisation, d'abord de manière générale, et puis dans le cas de médecins du monde ?

[Benoit]

Les avantages, il y en a beaucoup. Je pense que le modèle nord-sud, là, où il y a des ONG du nord qui viennent porter l'aide vers le sud, c'est vraiment dépassé. Il y a tout un vivier de ressources humaines, humanitaires, qui sont originaires des pays, ce qui n'était pas le cas il y a 20 ans ou il y a 30 ans. Maintenant, il y a énormément de Congolais, de Nigériens, de Maliens, qui ont 20 ans ou 30 ans d'expérience dans l'humanitaire, aussi bien dans leur pays qu'à l'étranger. Et qui sont tout à fait capables de répondre aux défis de l'humanitaire aujourd'hui dans leur pays. Il y a un enjeu d'accès. Il n'y a rien à faire, tu accèdes beaucoup plus facilement dans les zones de conflit, dans les zones quand tu es originaire de la région, du pays, en termes de connaissances aussi culturelles, etc., et d'identification des besoins pour les bénéficiaires. Donc ça, c'est pour les avantages.

Et puis dans les avantages aussi, tu as une continuité aussi, tu vois. Il n'y a rien à faire de pouvoir d'accéder à des financements, de se structurer, de grandir, etc. Quand t'as des ONG de la société civile, des ONG locales qui sont grandes et qui ont beaucoup plus de moyens, elles seront aussi beaucoup plus pérennes, donc elles contribuent aussi à aider le pays à traverser ces crises, alors que les ONG internationales sont vouées à quitter, a priori, à ne pas rester de manière

permanente. Et puis il n'y a rien à faire aussi. Avec des moyens et en renforçant les capacités du staff local, tu renforces petit à petit aussi les ressources locales, les ressources du pays. Donc ça aussi, c'est un avantage.

Après, quand on voit... Enfin, on en parlait beaucoup, mais les contraintes des bailleurs, c'est un peu contradictoire, parce que depuis le grand bargain, tous les bailleurs se mettent d'accord qu'il faut davantage aller vers la localisation, mais en même temps, ils sont de plus en plus exigeants. Oui, sur les normes, etc. Sur les normes, et aujourd'hui, même des organisations comme MDM qui ont une taille, on va dire moyenne, ont du mal à dégager suffisamment de moyens, de ressources, etc. pour pouvoir répondre à toutes ces normes, que ce soit en termes de greening, que ce soit en termes de PSEA, donc tout ce qui est Prevention Against Sexual Exploitation and Abuse, que ce soit en termes de structure comptable, d'audit interne, etc. Et donc, en fait, avec ce niveau d'exigence des bailleurs internationaux et les ressources, au final, de ces organisations locales, il y a un décalage qui est trop important.

[Max]

Et tu as une explication de pourquoi les bailleurs, maintenant avec le grand bargain, etc., disent « ok, on va tous faire la localisation », et puis au final, n'évoluent pas dans leurs demandes et exigences ? Parce qu'ils ne veulent pas prendre le risque. Donc c'est un peu hypocrite ? De dire « on veut faire ça », et puis au final ils ne le font pas.

[Benoit]

Il y a trop d'enjeux, je pense qu'ils ne veulent pas prendre le risque.

[Max]

Le greening, c'est quoi ?

[Benoit]

Le greening, c'est tout ce qui est réduire l'impact de l'empreinte carbone des ONG en général. Donc réduire les déplacements, avoir une politique qui réduit l'impact carbone, d'engagement de l'organisation à réduire son impact carbone. Par exemple, d'utiliser des panneaux solaires plutôt que des générateurs, d'utiliser du fret maritime plutôt que du fret aérien, réduire les déplacements en avion, etc. Mais ça demande des moyens, tu vois.

Déjà, tu dois avoir une politique de greening, c'est-à-dire que tu dois par exemple pouvoir calculer c'est quoi ton empreinte carbone pour avoir une baseline, et puis t'engager à prendre des

mesures pour essayer de la réduire, etc. Et ça, ça demande des moyens, quoi. Faire ça quand t'es une ONG où t'as 30 ou 40 personnes qui travaillent, t'as pas les moyens de pouvoir développer une politique. Donc je pense que c'est lié à la gestion du risque, quoi. Aucun bailleur, maintenant, ne veut que... Je ne sais pas, en termes de recrutement, par exemple, on nous oblige de screener toutes les personnes qu'on recrute pour qu'elles ne soient pas sur des listes antiterroristes. Donc on a un logiciel qui permet de screener ça. Le logiciel coûte. Il faut que ce soit mis dans ta procédure de recrutement et t'assurer que quelqu'un le fait.

Est-ce que ça ils peuvent exiger ça d'un acteur local ? Est-ce que les acteurs locaux ont le moyen de le faire ? Idem pour l'auditeur interne, les structures comptables, etc. Je pense que si les gros bailleurs veulent davantage aller vers la localisation, ils doivent diminuer leur niveau d'exigence et donc augmenter le risque pour eux. Le risque qu'il y ait des fraudes. Le risque que leur politique de screening, sur lequel ils se sont engagés au niveau international, dont les COP, ne soit pas atteinte.

Que le check antiterroriste ne soit pas fait systématiquement, etc. Je pense qu'ils ne veulent pas prendre le risque comme ça. Parce qu'au final, le risque est quand même conséquent. Et après si ça se passe, s'il y a une fraude, s'il y a un terroriste qui est recruté par une ONG locale, que je ne sais pas quel bailleur, l'AFD ou ECHO subventionnent, au final, c'est eux qui vont subir les dommages réputationnels.

[Max]

Et mis à part cet obstacle des bailleurs, est-ce que tu vois d'autres obstacles à la localisation ?

[Benoit]

Je pense que oui, au niveau des ONG elles-mêmes. Pourquoi la direction d'MDM-Belgique ou même le siège d'MDM-Belgique ne va pas ouvrir un MDM sur place ? On devrait progressivement être amené à fermer les sièges des organisations.

[Max]

Tu veux dire créer de nouveaux chapitres ?

[Benoit]

Oui, créer des chapitres.

[Max]

Par exemple MDM-Mali ?

[Benoit]

Oui, c'est ça.

Voire de supprimer les chapitres. On pourrait fusionner Pays-Bas-Belgique-Luxembourg pour devenir MDM-Benelux. Parce qu'inévitablement, des organisations internationales comme la nôtre qui est en réseau, plus t'as de réseau, plus c'est complexe aussi.

Donc tu pourrais dire qu'on n'ouvre que des chapitres du sud et on fusionne des chapitres du nord. Ça demande aussi le travail au niveau de chaque organisation, qui n'est pas facile parce que tu remets ton modèle en question, la manière dont tu travailles.

[Max]

Et est-ce que dans ce modèle-là, il y aurait peut-être aussi la peur de perdre des emplois au niveau des différents sièges ? Néerlandais, Luxembourgeois ?

[Benoit]

Oui, c'est possible.

[Max]

Donc forcément, si tu fusionnes, peut-être que ça veut dire réduire aussi l'effectif ?

[Benoit]

Oui, c'est ça. Je crois qu'il n'y a aucune organisation aujourd'hui, en tout cas je ne le vois pas à part Alima qui a dès le début mis en place ce système-là. Je ne vois pas. Et le principe de régionalisation, je n'ai pas l'impression, il faudrait faire un sondage, mais voir les tailles des sièges, est-ce que les tailles des sièges diminuent ? J'ai le sentiment que généralement, les tailles de sièges des organisations humanitaires ont plutôt la tendance à grossir. Si tu prends première Urgence, MSF, Handicap, ACF, et même les grosses organisations scandinaves, la NRC, etc. J'ai plutôt le sentiment que les sièges grossissent. Tu as beaucoup de bureaux régionaux.

[Max]

Régionaux où ça ?

[Benoit]

C'est un layer supplémentaire. Tu as des bureaux régionaux à Dakar, l'Afrique de l'Ouest, ou à Abidjan. Mais est-ce qu'ils passent plus par des organisations locales dans des partenariats ? Je pense que ça dépend beaucoup de la mentalité de l'organisation. Si tu vas chez MSF, ils n'ont pas du tout une approche partenariale. MSF, c'est un acteur de mise en œuvre. Alors déjà, des partenariats avec le ministère de la Santé, c'est limite.

Mais ils ne vont jamais chercher à faire des partenariats avec des ONG locales, sauf si eux-mêmes n'ont vraiment pas d'accès. Mais ils n'ont pas du tout cette logique-là. Ce n'est pas dans l'ADN de l'organisation.

Alima, c'est l'inverse. Elle s'est construite sur la logique du partenariat. Donc ils vont d'abord chercher, un peu comme les médecins du monde, on va aller avec une ONG locale, dans la mesure du possible. Et si ce n'est pas possible, y aller seul.

[Max]

Donc tu dirais que les médecins du monde, c'est plutôt l'ADN d'aller vers un partenariat ?

[Benoit]

Oui. On a quand même bien la logique du partenariat, je pense. Même si ce n'est jamais évident, et facile.

[Max]

OK. Et puis, une question un peu plus concernant la mesure de l'efficacité de la localisation. Est-ce que tu penses qu'il y a un moyen de mesurer le fait de mettre en place la localisation ? Est-ce que tu crois que ça pourrait augmenter l'efficacité de l'aide humanitaire ou pas ? Et si oui, est-ce qu'il y a un moyen de mesurer ça ? Les mesures de l'efficacité ?

[Benoit]

L'efficacité ou l'efficience ? L'efficience étant que l'aide va plus vite à moindre coût. Oui. L'efficacité étant que le bénéficiaire est mieux soigné. Je ne sais pas, il faudrait parler avec des meal ou des opérationnels. Mais est-ce qu'il y a un moyen de... Je ne sais pas. Ça doit être possible de le mesurer. Mais ça doit être compliqué.

[Max]

Pour le moment, ce n'est pas vraiment une question d'efficacité ou d'efficience. Pour le moment, c'est plus une question de principe ?

[Benoit]

Oui, je pense que c'est ça. J'ai le sentiment. Ou alors, pas en termes d'efficacité, mais en termes d'accès, par exemple. C'est-à-dire que grâce à la localisation, c'est-à-dire grâce à un partenariat avec une ONG, on a réussi à accéder à telle zone qui a permis de soigner telle personne. Ça, ça doit être vérifiable.

[Max]

Oui, ma question, c'est de réfléchir de manière chiffrée. Est-ce que c'est possible de réfléchir de manière chiffrée sur ce sujet ou pas ?

[Benoit]

Ça, oui, tu pourrais le dire. Mais ce n'est pas sur l'efficacité. Mais tu pourrais voir le nombre, par exemple, de partenariats signés avec des ONG locales depuis ces cinq dernières années par une organisation locale. Ou des nouveaux partenaires locaux. Tu vois, si tu prends pour MDM, je ne sais pas, moi, il faut regarder le nombre de projets qu'on a depuis 2018. Et tu regardes le nombre de projets qu'on met en œuvre avec un partenaire. Et le nombre de projets qu'on met en œuvre seul depuis 2018. C'est-à-dire qu'il y a une évolution. Et tu regardes, tu fais la même chose par rapport aux autres organisations. Mais ce n'est pas en termes d'efficacité d'aide. Mais en tout cas, ça permet de chiffrer si tu as plus de partenariats qu'avant. Partenariats locaux. Parce que tu vois, on fait par exemple des partenariats avec VSF. Ce n'est pas un partenariat que je considérerais comme étant valable pour la localisation.

[Max]

Ma question, ce n'était pas vraiment : est-ce qu'il y a une évolution du nombre de partenariats avec les ONG locales. Mais du fait de, si on fait plus de localisation, est-ce qu'il y a plus de bénéficiaires ?

[Benoit]

Ça doit être possible de le démontrer, mais ça se mesure sur plusieurs années. Il faudra passer un peu plus de temps.

[Max]

En fait, finalement, j'avais noté des questions, mais t'en as répondu à plein sans que je les pose. Je vais lire rapidement, si j'en ai encore une ou deux pour compléter. Donc, après toutes les questions, j'ai une question qui pourrait être : Quelles seraient, selon toi, les recommandations

pour tendre vers plus de localisation dans le cadre Médecins du Monde ? Est-ce que c'est possible ? Et est-ce que déjà, c'est la volonté de Médecins du Monde de tendre vers plus de localisation ? Et si oui, par quels moyens ?

[Benoit]

Je pense que oui, c'est possible. Je pense que Pilar, elle a quand même bien à l'esprit les principes de localisation et elle le défend quand même bien. J'ai confiance en sa capacité à continuer, à tirer la direction des opérations et le reste de l'organisation autour de la thématique de la localisation. Et je trouve que ça fait, par rapport à d'autres organisations dans lesquelles j'ai travaillé, partie de l'ADN quand même. Après, on peut toujours aller plus loin.

Mais honnêtement, les bailleurs, c'est vraiment un enjeu. Donc un obstacle.

[Max]

Est-ce qu'il n'y a pas moyen de faire du plaidoyer auprès de ces bailleurs ? En tant qu'ONG international ?

[Benoit]

Honnêtement, ça je ne sais pas. Il faut demander à Alessia. Je n'ai pas assez de contacts avec les bailleurs pour savoir. Et évidemment, il y a le nerf de la guerre qui est l'argent.

Parce qu'il faut, tu vois, dans le partenariat, idéalement, on devrait pouvoir rétribuer. Quand on a des contrats avec des bailleurs, on soumet des propals, on a des budgets, et puis on a ce qu'on appelle des frais administratifs, qui est un pourcentage qui permet faire fonctionner le siège. Et quelque part, on devrait aussi pouvoir payer une partie de ces frais administratifs aux ONG locales pour qu'elles-mêmes puissent fonctionner. Et ces frais administratifs sont vraiment très bas. Et du coup ça pèse à la fois sur nous, sur notre siège et sur notre budget pour le faire fonctionner, et sur nos partenaires locaux.

Si les bailleurs étaient enclins à payer davantage de frais administratifs aussi bien à nous qu'à nos partenaires locaux, ça nous aiderait à pouvoir davantage renforcer leurs capacités locales. Passer du temps à renforcer ces capacités sur la gestion RH chez MS2, dans mon exemple. Donc oui je pense que si on veut que ça s'accélère, ça doit venir davantage des bailleurs. Ils devraient davantage nous pousser, nous aider financièrement en nous mettant la pression pour la localisation de la même manière qu'ils imposent le greening, le screening etc.

[Max]

Merci beaucoup pour cet entretien !

9.3.1.3 *Pilar*

[Max]

J'avais une première question, un petit peu d'introduction pour toi, est-ce que tu peux me décrire ton rôle au sein de MDM et ta formation ?

[Pilar]

Donc je suis directrice des opérations internationales, basée à Bruxelles. Ma position c'est d'être en charge de toute la stratégie d'intervention au niveau international. En résumé, c'est contribuer à mettre en place la stratégie des médecins du monde et la vision des médecins du monde via les opérations internationales. Donc traduire la vision et la stratégie de Médecins du Monde via des opérations internationales et accompagner les équipes à la mise en place de cette stratégie et à la traduction de la vision. Donc oui, en résumé, c'est ça. Mon poste, si tu veux, est comme une sorte de direction du programme. Si tu le compares à d'autres organisations, ça peut s'assimiler à une direction du programme.

[Max]

Et toi, tu as quoi comme formation ?

[Pilar]

J'ai fait du travail social. Après, je me suis spécialisée en droit international humanitaire avec une spécialisation sur les droits des victimes. Je fais aussi après un master en coopération, bon, système de l'aide de l'Europe, en termes de coopération au développement et aussi aide humanitaire. Et là-dedans, il y avait tout un volet sur migration et asile comme partie du système de protection et de l'aide de l'Europe. Et après, je me suis spécialisée, j'ai une expertise en intervention sociale communautaire qui est liée à mon métier comme travailleuse sociale, mais je l'ai fait plus tard. Donc c'est ça ma formation académique. Je l'ai fait toujours en travaillant, c'est-à-dire que j'ai fait du travail social après mes études secondaires. Et après, je suis partie très vite à l'étranger pour travailler sur des projets humanitaires. Et chaque trois ans, plus ou moins, je me suis rendu compte que j'avais besoin de plus de connaissances. Et j'ai fait des études supplémentaires.

Donc ça a été comme un complément de mon expérience. Par exemple, j'ai décidé d'étudier droit à l'intervention humanitaire et droit des victimes, avec ma spécialisation en droit des victimes, quand j'étais en Afghanistan. J'étais allée au Rwanda et en Afghanistan. Rwanda comme un contexte, là où la justice transitionnelle était en train de se mettre en place. Et après, je suis partie directement en Afghanistan, là où il y avait un contexte post-guerre et aussi tout un processus de justice transitionnelle. Et je me suis dit que j'avais besoin de comprendre beaucoup plus sur les droits de la guerre, les droits de protection internationale, etc., en lien avec ça. Et sur quoi pour les victimes, finalement, avec tous ces droits internationaux humanitaires et tout, mais quoi pour les gens en réalité, quelle protection. Et c'est là où j'ai fait mon master. J'ai travaillé beaucoup en Europe, à Malaga, justement à toute l'entrée Malaga-Almeria, sur la côte pour les arrivés de migrants qui venaient par côte, beaucoup de morts, etc. Et donc c'est là où je me suis dit que j'avais besoin d'une spécialisation, de plus d'informations et plus d'outils pour tout ce qui est immigration et asile. Et c'est là où j'ai fait l'autre.

Je fais comme ça à chaque fois. Et en travaillant sur le terrain, je me suis rendu compte que sur le volet communautaire, il y avait très peu d'expertise. Les gens qui travaillaient dans l'humanitaire étaient beaucoup plus en direct, mais il y avait peu de travail avec la communauté. Et j'ai fait l'expertise en intervention sociale communautaire, qui en fait, je pense que c'était seulement une année, mais c'est ça qui a conduit toute ma carrière après, je peux dire. La compréhension de qu'est-ce que la communauté peut faire, qu'est-ce que c'est l'empowerment des vrais, etc. Et c'est là qu'il fait aussi que je me sens super identifiée avec Médecins du Monde, parce qu'il y a toute cette vision d'empowerment communautaire, ou empowerment individuel aussi, et pas forcément de substitution et d'action directe.

[Max]

Ok. Merci pour cette présentation. J'ai une question, donc un peu dans le vif du sujet, mais c'est une question que je pose, d'ailleurs je pense que c'est toi qui me l'avais conseillée, de demander ça aux gens. Qu'est-ce que tu comprends par la localisation ?

[Pilar]

Pour moi, je m'identifie beaucoup avec les sources que je t'avais données aussi, c'est Peace Direct, je m'identifie beaucoup avec leur manière de comprendre la localisation. Je ne vois pas le concept de localisation sans la décolonisation, donc pour moi c'est vraiment équilibré, travailler sur l'équilibre de pouvoir au niveau du système de l'aide, si on parle de la localisation dans le système de l'aide, c'est vraiment s'attaquer sur l'équilibre du pouvoir, et rendre un peu le

leadership aux personnes dans leur contexte, aux personnes affectées. Pour moi c'est ça, c'est vraiment, ça va dans la ligne de Peace Direct.

[Max]

Ok.

[Pilar]

C'est le leadership local pour moi.

[Max]

Et par rapport à la mise en place de la localisation, toi, quels sont les avantages que tu vois aller dans cette direction ?

[Pilar]

Moi je pense que c'est, déjà c'est juste, c'est une question de justice, c'est une question aussi de reconnaissance de l'autre, et d'égalité, donc pour moi ça c'est déjà tout, pour moi c'est des bénéfices en soi, et après des bénéfices très pratiques, c'est des projets ou des opérations, si on parle des opérations, c'est des opérations qui sont beaucoup plus adaptées au contexte, parce qu'elles ont été pensées vraiment dès le début, avec les personnes concernées, et qui sont aussi menées, avec un partage des responsabilités équitable, parce que parfois on ne peut pas parler d'égalité si tout le monde n'est pas au même niveau, il faut parler d'équité, mais un vrai partage des responsabilités, et donc une conception conjointe, le partage des responsabilités conjointes, et les buts communs, et pas des buts imposés ou des agendas imposés, pour moi ça c'est déjà un bénéfice en soi, parce que pour moi c'est une garantie, que les projets qu'on mène sont des projets qui sont adaptés, sont des projets qui vont être appropriés par la propre communauté, et donc ils vont être durables, autrement si ça vient de l'extérieur, une fois que le projet termine, rien ne reste parce qu'il n'y a pas d'appropriation, et donc il n'y a pas de durabilité, pour moi c'est très pratique en fait, c'est de voler, le voler est pratique, et il y a aussi le voler de justice, et de reconnaissance de l'autre.

[Max]

Et donc tu parles de l'aspect pratique, mais est-ce que tu vois aussi des obstacles à cette mise en place, ou alors même des désavantages à aller vers la localisation ?

[Pilar]

Moi je ne vois pas de désavantages, je vois des challenges, même si l'idée est jolie, et c'est une idée vraiment inspiratrice, mais la réalité du monde est compliquée, donc parfois ce n'est pas facile, si on est encore dans le système dans lequel on est, ce n'est pas facile de partager les responsabilités, parce que si le système continue comme ça, et qu'on dit avec ce côté de la bouche localisation, mais avec ce côté, si tu as de l'argent tu es responsable complètement, et que tous les risques sont pour nous, c'est très compliqué, parce que pour mettre un exemple très basique, on reçoit 5 millions d'un bailleur, on les fait avec des partenaires, on fait un projet avec des partenaires, mais si le partenaire n'est pas en capacité de prendre ses responsabilités, on ne le fait pas.

Parfois il y a des gens mal intentionnés aussi, mais on va dire qu'il n'est pas capable d'assumer ses responsabilités, à la fin tous les risques sont pour toi, et ça c'est très compliqué à gérer, et on a des exemples, des partenaires qui nous ont coûté beaucoup d'argent, parce qu'ils n'ont pas justifié, ils n'ont pas fait leur travail, mais c'est très peu d'exemples en réalité, pour ces exemples, on a 10 qui vont bien, donc oui il y a des challenges, il y a des choses qui ne vont pas, il y a de la corruption, mais aussi de l'autre côté, il y a des intérêts, donc voilà, moi je vois des challenges, il y a des challenges de corruption.

il y a des challenges aussi des valeurs par exemple, je suis en train de compléter les documents de localisation que j'étais en train de faire, la décentralisation, et j'ai mis quelques mitigations des risques, quelques risques et mitigations des risques, il y a des risques avec lesquels je ne suis pas d'accord par exemple, mais je les ai mis, parce que je sais que dans les discours que j'entends autour de moi, c'est que des risques apparaissent, même si je ne suis pas d'accord, je les ai mis et j'ai mis des mitigations, donc par exemple sur la perte de valeurs, c'est un risque que j'entends beaucoup autour de moi, même au sein du réseau MdM, que si on va vers la localisation, il y a un fort risque de perte de valeurs.

[Max]

C'est-à-dire ?

[Pilar]

C'est-à-dire par exemple, si on parle d'égalité en femmes par exemple, qui est une valeur, pour nous, ou IVG, qui est un des combats, donc des valeurs et des positionnements. Si on va vers la localisation jusqu'au bout, les risques que j'entends autour de moi, c'est oui, mais ça, si tu vas jusqu'au bout, ça veut dire que si au Mali, à Gao par exemple, parce qu'il y a les djihadistes, les gens pensent que les femmes et les hommes ne sont pas égaux, et que l'avortement, on est contre,

toi, si tu vas vers la localisation, tu ne peux rien imposer, c'est ce qu'ils veulent, c'est ce que tu dois faire.

Moi, je ne le crois pas du tout. Je pense que ça c'est une façon biaisée de comprendre la localisation. En fait, dans ma façon de voir les choses, tu viens, tu es médecin du monde, tu as tes valeurs, tes positionnements, et donc tu vas chercher au Mali des gens qui militent pour cela. Et tu vas compléter avec ta valeur ajoutée ce combat qui est déjà mené au Mali pour des militantes maliennes qui sont en train de militer pour l'avortement. Ou pour les droits LGTB, ou pour je ne sais pas quoi. Tu ne viens pas t'installer au Mali pour dire c'est moi, Belge, MDM, parce que je suis super, que je viens défendre ici les choses. De toute façon, ça ne sert à rien. Même si tu penses que tu vas changer les choses, tu ne le feras pas tant que la population ne s'approprie pas. Ça ne sert à rien de venir défendre un truc qui est toi seul qui le défend. Tu dois chercher des partenaires, ou des individus, ou de l'université, quelqu'un qui est déjà dans le pays intéressé pour ça. Et si ça n'existait pas, tu les crées, tu crées ça.

[Max]

Donc, ok, donc toi tu dis que MDM doit agir toujours en fonction de ses propres valeurs, et puis chercher des partenaires qui partagent ses valeurs dans le pays.

[Pilar]

Exactement. Tu vas te mettre ensemble avec d'autres qui ont le même combat que toi, et les mêmes valeurs, et les mêmes objectifs. Parce qu'il ne s'agit pas de venir faire. Pour moi, c'est ça tout le but de l'organisation en fait. Il s'agit de, toi tu es dans ton pays, tu as tes atouts pour arriver au but ultime. Moi j'ai mes atouts et je viens te compléter parce que je peux faire des dénonciations au niveau international. Mais je ne dois pas venir faire moi-même. Ça n'a pas de sens, parce que les jours que je me fasse jeter du pays, parce que je suis étrangère et donc c'est illégal et tout ça, je te laisse dans la merde de toute façon. Ou les jours que je n'ai plus d'argent.

Donc ça ne sert à rien de venir faire un truc là où il n'y a rien qui peut... Je ne sais pas si tu as vu dans les trucs, dans les schémas de Peace Direct, tu as comme un truc, un arbre. Même si les droits LGTB ne sont pas défendus à Gao, si je vois qu'il y a une opportunité de le défendre ou si je vois qu'il y a des vulnérations des droits de l'homme, parce qu'ils sont en train de brûler des homos, imagine-toi, ce n'est pas que je vais me taire. Parce qu'il n'y a personne qui le défend. C'est que je vais essayer d'influencer avec mes atouts. Moi, je suis une agence internationale, je peux parler avec l'Union européenne, je peux faire que l'Union européenne influence le gouvernement de Mali. J'ai tout ça que je peux faire pour influencer que ces sujets commencent

à être défendus. Mais je dois m'associer avec des gens du pays, que ce soit le ministère de la Santé, un groupe de femmes ou deux militantes perdus dans la montagne. Sinon, ça ne sert à rien que je vienne m'implanter et dire que les droits de LGBT ceci ou cela. Donc pour moi, la perte de valeur n'a aucun sens.

[Max]

Mais si tu dis que le combat que MDM veut mener dans le pays n'existe pas pour le moment dans le pays, comment est-ce que tu fais ? Tu disais, alors on crée ce combat sur place avec des gens, mais si personne n'est en accord avec les valeurs de MDM, qu'est-ce qu'il se passe ?

[Pilar]

C'est impossible. C'est impossible parce que nos valeurs sont les valeurs pour les droits humains. Et même s'il y a des discours qui disent que les droits humains sont occidentaux, il faut aller demander aux gens qui sont en train de subir ça. Tu vois, par exemple, moi j'ai vécu en Afghanistan et il y avait beaucoup de... Bon, je ne vais pas qualifier. Des gens qui disaient « Ah, mais vous, vous venez de telle partie du monde... ». Les droits humains ont été faits de ce côté de la planète, mais je m'en fous. Parce que je suis à côté des femmes aujourd'hui et les femmes me disent qu'elles ont marre de se faire marier à 8 ans, de se faire tabasser, de se faire vendre. Donc, c'est-à-dire que tous les discours des droits humains sont très occidentaux. Ok, mais les discours de ces femmes, ils sont occidentaux ? Est-ce que ces femmes sont d'accord avec tout ce qu'elles subissent ? Non. Ah, voilà, donc je suis là avec ces femmes.

S'il y a des gens qui ne sont pas d'accord avec le fait d'être tabassés, c'est ça pour moi ce qu'il faut défendre, et je vais m'associer à ces femmes. C'est ça, c'est très simplifié, mais c'est ça. Donc, pour moi, il n'y a pas de perte de valeur. Pour moi, c'est une façon biaisée de voir les choses. C'est de dire, si tu vas jusqu'au bout de la localisation, tu perds de valeur. Non, c'est seulement que je veux m'associer avec ceux qui poursuivent les mêmes choses que moi. Je ne veux pas m'associer avec les djihadistes. Franchement. Voilà. C'est le partenariat. Là, on parle de partenariat.

Et pas seulement partenariat en termes de, je vais chercher une organisation de la société civile, parce que parfois, ça n'existait pas. C'est des gens. Et aujourd'hui, franchement, avec toute la technologie que nous avons, il y a toujours quelqu'un qui fait un vidéo, qui dénonce, qui dit, on est en train de nous massacrer. C'est ça qu'il faut appuyer. Parfois, tu montes une mission, tu montes des projets. Parfois, c'est un appui pour dénoncer seulement. Ça aide aussi. Tu vois, c'est ça.

[Max]

Ok. Là, c'est intéressant, parce que j'ai déjà fait plusieurs interviews et je ne m'avais jamais encore donné cette perspective-là. Ok. Selon toi, à MDM Belgique, aussi en tant que directrice, tu as une vue plus globale. Comment tu décrirais, pour le moment, les relations que vous avez avec les ONG partenaires, les sociétés civiles, les autorités locales dans les différents pays ?

[Pilar]

Les relations ?

[Max]

Les relations que MDM entretient avec toutes ces entités ?

[Pilar]

On a eu toujours des relations respectueuses, mais on a un énorme chemin à parcourir pour que ça soit vraiment des partenariats équitables. Aujourd'hui, on n'y est pas.

[Max]

À quel point de vue ?

[Pilar]

Il y a des exemples très bêtes, comme avec Keeogo et Terre Rouge, par exemple. C'est seulement cette année qu'on a commencé à partager les frais administratifs, et même pas égal. C'est seulement un projet, maintenant, là où on a partagé vraiment égal, 3%. Avant, on ne partageait même pas. Alors qu'eux, ils devaient mettre tous les cofinancements, mais ils ne recevaient rien comme frais administratifs. C'était nous seulement. Ça, c'est très bête et très simple et très pratique. Il y avait un temps où on considérait égal à Terre Rouge. Par exemple, les impôts étaient notre référent pour les projets d'enfants des rues, dans d'autres pays même. C'est-à-dire, on reconnaissait le respect et tout ça. Ça fait quelques années que ça a disparu. Depuis l'atelier, bon, depuis que je suis chez MDM, il y a un plan de vouloir aller vers les partenariats équitables et les vrais.

Mais on n'y est pas encore. On a fait cet atelier en décembre pour les écouter d'abord. Qu'est-ce que vous voulez ? On ne les avait jamais demandés. C'était, il y a une opportunité, on va faire un projet ensemble, mais pas un vrai partenariat. On est égaux, on partage les risques et les

responsabilités. On partage aussi la vision, on veut aller où. Non. Est-ce que ça vous convient ? Est-ce qu'on vous propose ou pas ?

[Max]

Donc, tu dirais que par exemple, les partenariats avec Keeogo et Terre Rouge, pour le moment, ne sont pas des partenariats équitables ?

[Pilar]

Non. Ce sont des partenariats très respectueux et de plus en plus, on se reconnaît comme égaux mais on a un long chemin à parcourir pour que ça soit vrai.

[Max]

C'est intéressant parce que je les ai tous les deux interviewés, Zampou et Herman, et eux me disaient qu'ils trouvaient que c'était un partenariat équitable. C'est intéressant de voir ton point de vue. Oui.

[Pilar]

Ça dépend de ce qu'ils comprennent comme partenariat équitable. Mais pour moi, on doit avancer beaucoup plus en termes de l'appui qu'on leur donne, qu'est-ce qu'ils veulent de nous, qu'est-ce qu'on leur donne effectivement, beaucoup de choses. Qu'est-ce qu'on construit ensemble aussi, est-ce qu'on écoute exactement leurs besoins pour moi ?

On n'est pas les pires. Je vois que nous sommes en train de faire beaucoup d'efforts depuis 2022. Quand tu parles avec eux, ils nous disent que la différence entre le partenariat avec vous et avec d'autres est énorme. C'est vrai, il faut voir le positif. Mais on n'y est pas encore. Il faut être autocritique.

[Max]

Et qu'est-ce que tu penses qui pourrait être mis en place pour que ce soit vraiment le cas ?

[Pilar]

Ce que nous sommes en train de faire, commencer à les écouter et à construire ensemble, c'est-à-dire nos théories de changement, nous les avons faites toutes seules. Donc maintenant, il faut qu'on aille vers eux, qu'on établit un cadre, c'est ça que Alessia est en train de faire, qu'on établit un cadre déjà administratif qui soit pensé ensemble, qui soit construit et qui soit favorable à tous les deux. Et là où on se reconnaît vraiment comme égaux, etc., et qu'on partage de façon

équitable, ça, on est en train de le faire et c'est déjà un pas énorme. Après, il faut commencer à les écouter aussi en termes opérationnels. Qu'est-ce qu'ils veulent de nous ? Et qu'est-ce qu'on est capable d'être comme un renforcement des capacités mutuelles ?

Qu'est-ce qu'ils ont apporté à MDM et qu'est-ce qu'MDM a apporté à eux pour arriver en plus en commun ? Et ça, c'est une révision qui doit être faite conjointement de nos théories de changement, qui sont nos théories de changement, mais qui n'ont pas été établies avec eux. C'est-à-dire qu'on peut être vraiment loin de ce qui est la réalité chez eux.

Donc, il faut aller vers cela et on va le faire normalement dans l'exercice stratégique de cette année, revoir ensemble les théories de changement et dire où est-ce qu'on se rejoint et qu'est-ce qui est réaliste pour votre contexte à vous parce que nous, on a imaginé dans nos têtes depuis Bruxelles. Et donc, à partir de ce travail, construire des projets conjoints là où on construit de vrai quelque chose qui est localisé. Parce qu'eux-mêmes, tu vois, c'est un peu paradoxal, mais eux-mêmes ne respectent pas les standards, disons, de participation des bénéficiaires. Ils sont une société civile forte dans leur pays, donc ils sont déjà beaucoup plus légitimes que nous, mais par contre, ils ne produisent pas leurs projets, ils ne conçoivent pas leurs projets en incluant les bénéficiaires ultimes. C'est-à-dire qu'ils sont aussi déconnectés parfois des intérêts. Tu vois ce que je veux dire ?

Ils se mettent en représentation de la population, des enfants en situation de rue, mais les enfants en situation de rue participent très peu des projets. Ce que nous pouvons apporter à Terre Rouge ou à Keeogo en termes de localisation, même s'ils sont déjà locaux, c'est aller jusqu'au bout pour que ça soit vraiment durable et que ça soit vraiment porté par les personnes affectées. Eux, ils le sont déjà, mais il n'y a pas plus loin aussi. Et nous pouvons les aider à travailler dans ce sens.

[Max]

OK. OK, c'est très intéressant. Et est-ce que, sur un autre sujet, selon toi, les bailleurs ont un rôle à jouer pour la mise en place de la localisation pour les ONG en général ?

[Pilar]

Oui, énormément. Tant que les modalités de financement ne changent pas, la localisation n'est pas possible. Parce que déjà, les bailleurs ne te permettent pas, ou très peu, avoir des procès. C'est-à-dire tout ce qui est conception de projet n'est pas payé. C'est pour cela que tu ne peux pas prendre beaucoup de temps ni mettre beaucoup de moyens à construire avec les bénéficiaires,

avec l'association civile, construire ensemble pour après présenter un projet. Tout ce préalable n'est pas payé.

Ça déjà empêche que tu puisses faire le vrai travail d'inclusion, participation. Et après, parce que les exigences des bailleurs sont de plus en plus fortes, ce qui fait que tu dois avoir des structures énormes, payer beaucoup de monde seulement pour la compliance, par exemple, au niveau finance, au niveau administratif et tout ça. Ce qui fait que la majorité des associations locales, il y en a qui sont très fortes, mais la majorité des associations locales ne peuvent pas répondre à ces exigences.

Donc là, on te met, toi, au Régime international, comme garant de contrat et garant de la compliance. Donc ça, ça joue à que le système de pouvoir reste... ça joue à status quo, en fait. Toi, tu reçois l'argent, donc tu as le pouvoir, parce que tu as tous les risques. Et donc, il y a une relation aussi de pouvoir parce que c'est toi qui donnes l'argent au partenaire qui doit s'adapter aux exigences des bailleurs et donc qui ne peut pas faire ce que peut-être il veut faire, mais seulement ce que tu lui permets de faire. Donc le système aide à que les pouvoirs restent dans les mêmes endroits.

[Max]

Ok. Et... Ah oui, ok, je comprends. Et je regarde un peu ma liste de questions aussi, mais en tout cas, c'est... c'est très intéressant. Oui, est-ce que dans ma revue de littérature, il y avait pas mal de points de vue différents sur ce que c'était en fait la localisation.

Et donc, il y a certains auteurs qui parlaient d'une localisation comme étant une décentralisation, donc du siège vers le terrain, mais toujours intra-ONG internationale, ou alors une localisation vraiment donner toutes les activités à des ONG locales ou à d'autres entités locales. Selon toi, quel est le cas chez Médecins du Monde, quelle est la vision de Médecins du Monde ? C'est plus décentralisé ou vraiment délégué à des ONG locales de nos activités ?

[Pilar]

Pour moi c'est la même chose. Il s'agit toujours de la décentralisation, mais tu peux l'opérationnaliser différemment. Donc nous, on est en train de faire ça. Nous sommes en train de décentraliser maintenant, tu as vu la note. On va faire une décentralisation pour que les décisions soient prises beaucoup plus proche du terrain. Et on va essayer d'avoir de plus en plus de personnes locales qui sont dans les postes de décision, mais tout ça, au moins au niveau régional. Et donc ça c'est une décentralisation interne, mais qui a un but de localisation vers les partenaires.

Le partenaire qui peut être le ministère de la Santé. C'est-à-dire que tu fais en sorte que tout marche, que tout est décentralisé, au point que c'est le ministère qui fait le travail que normalement fait le médecin du monde et dont tu parles. Pour moi, cette différence que tu fais ou que tu as lue n'est que des étapes. Dans notre cas.

Ce sont deux étapes. Une étape de décentralisation interne et une étape de décentralisation vers les bénéficiaires ou vers les partenaires.

[Max]

Donc pour toi, c'est un enchaînement.

[Pilar]

Pour nous, oui. C'est comme ça que nous sommes en train de la mise à jour. Parce qu'il y a d'autres enjeux qui s'arrêtent dans la décentralisation interne. Mais nous, on voudrait aller jusqu'au bout. Et ça, ça dépend du contexte que tu peux le faire plus vite ou moins vite ou que tu peux le faire ou pas du tout. Donc par exemple, dans le Maghreb, nous sommes en train déjà de décentraliser en interne, mais il y a déjà certains projets qui sont en train d'être donnés.

Et nous, on reste dans un rôle d'accompagnement seulement. Donc c'est un peu en même temps. Au Niger, par exemple, si on va commencer, on va traîner beaucoup plus parce qu'il y a des activités très humanitaires qui sont un peu plus difficiles de passer pour différents aspects. Les transferts de risques vers les partenaires de sécurité, de neutralité, etc. Donc ça dépend. Mais nous, le but est de changer le rôle de l'ONG. C'est-à-dire tout transférer vers les personnes dans leur contexte, que ce soit partenaire ou individu, et rester dans un rôle d'accompagnement et de plaidoyer. Et ça s'est fait dans deux étapes, une interne et une autre par projet. Mais comme je t'ai dit, il y a des endroits où on va y arriver, il y a d'autres où on va rester en direct peut-être.

Ça dépend du type de projet, ça dépend du type d'enjeu aussi, du contexte, etc.

[Max]

Ok. Et peut-être pour finir, parce que je vois qu'on a fait le tour des questions que j'avais prévues et tu en as aussi répondu à certaines sans même que je te les pose. Est-ce que tu as des recommandations un peu générales sur, là je parle dans le secteur humanitaire en général, sur comment aller plus vers de localisation ?

[Pilar]

Comment ? Tu peux répéter ?

[Max]

Donc dans le secteur humanitaire en général, pas seulement dans le cas de médecins du monde, est-ce que tu as des recommandations pour pouvoir se diriger vers plus de localisation ?

[Pilar]

Des recommandations ? C'est compliqué parce que nous-mêmes, on tâtonne. Pour commencer disons avec quelque chose qui est très basique, c'est établir des partenariats équitables, c'est appliquer les standards humanitaires qui disent que tu dois intégrer les bénéficiaires depuis le début du cycle du projet, dans le monitoring, l'évaluation, conception, monitoring, évaluation. Les partenaires et les ayants droit doivent être intégrés. Ça c'est comme base. Et après, travailler sur la décentralisation du pouvoir, mais pas seulement au niveau des sièges terrains ou sièges régions, mais de la décentralisation du pouvoir qui va un peu intégrer aussi comment tu vas gérer ces pouvoirs.

C'est-à-dire inclure dans cette décentralisation du pouvoir tous les aspects de décolonisation, féminisme, genre et intersectionnalité. Tu décentralises les pouvoirs, mais tu fais quoi avec ces pouvoirs ? Si tu les donnes en même, mais seulement plutôt qu'à Bruxelles ou à Tunis, tu donnes les pouvoirs toujours en même, que ce soient des hommes ou des gens qui ont étudié, que tu n'effectues pas un travail de décentralisation en tenant compte ou avec un prisme des genres et des cultures et des décolonisations, tu n'arriveras pas.

C'est-à-dire que si tes projets sont pensés par des hommes, que ce soient des hommes ici ou des hommes au Niger, des hommes qui ont étudié, qui ont un certain statut et tout ça, et que dans la conception de tes projets, tu n'inclues pas, tu n'écoutes pas les femmes, les jeunes, les personnes avec un handicap, les minorités, etc. Peu importe que tu mettes les pouvoirs plus proches du terrain, les pouvoirs vont toujours rester au même endroit parce que tu n'as pas géré ces pouvoirs. Donc pour moi, c'est ça la clé.

Donc genre et intersectorialité, décolonisation, tout ça doit rentrer dans le transversal quand tu penses à la localisation et à la décentralisation. Autrement, la seule chose que tu fais, c'est bouger, déménager les pouvoirs, mais ça ne change pas.

[Max]

Merci beaucoup. Il ne me reste plus qu'à te remercier pour ton temps.

[Pilar]

J'espère que c'est clair. Si tu trouves qu'il y a des choses que tu ne comprends pas, tu me le dis quand tu réécoutes et j'essaie de t'expliquer les choses autrement. Après, c'est un point de vue.

9.3.1.4 Alessia

[Max]

Alors j'avais une première question, un peu de présentation même si je te connais mais donc c'est pour un peu l'avoir par écrit après. Est-ce que tu peux me décrire ton rôle chez Médecins du Monde ?

[Alessia]

Donc comme tu sais, moi je porte plusieurs casquettes différentes mais complémentaires. Mon rôle exact est celui de "grant and partnership manager". Souvent, dans les ONG, la position de "grant" concerne principalement l'écriture des propositions de projets, leur révision et le reporting. Ma position, c'est ce que tu appellerais du développement commercial. Donc la recherche de fonds, en particulier auprès de nos bailleurs institutionnels comme ECHO, l'ONU, etc. C'est la première casquette, celle qui est un peu plus lourde. Et puis il y a aussi la partie partenariat, centrée sur le développement des relations partenariales en général, sans se focaliser uniquement sur les partenariats locaux. Je collabore avec d'autres ONG, des universités ou d'autres institutions. Cette partie est maintenant un peu plus prise en charge par Fanny, ce qui est normal.

Et donc oui, comme je te disais, c'est vraiment le développement des relations. Maintenant, pour la partie bailleurs institutionnels, c'est plutôt la stratégie globale : comprendre où on veut aller avec chaque donateur, gérer les contrats en cours, gérer les nouvelles propositions de projets. Je ne m'occupe pas tellement de l'écriture, mais plutôt de la décision : est-ce qu'on fait ce projet, est-ce qu'on présente ce projet, est-ce qu'on fait autre chose, avec qui, etc. Normalement, je suis en appui. Et puis il y a aussi toute la partie relation avec le personnel et les donateurs pour l'organisation. Pour la partie partenariat, il s'agit plutôt de définir la stratégie de l'organisation en matière de partenariats, car avant mon arrivée, il n'y avait qu'un seul document datant de 2018. Il fallait donc définir cette stratégie, créer différents outils et revoir les rapports que nous avons avec nos partenaires de longue date comme Keeogo et Terre Rouge, suivre un plan de renforcement des capacités si nécessaire. Je n'aime pas trop le terme "renforcement des capacités", mais pour le moment, c'est ce que nous utilisons.

Avant, ma position gérait directement les missions de Keeogo et Terre Rouge. J'ai fait des choix et ajouté des responsabilités à mon poste. La personne avant moi faisait cela aussi, mais elle avait un poste plus vaste, donc c'était un peu différent. Et maintenant, après beaucoup de discussions, j'ai commencé à réfléchir à la localisation, et c'est devenu un poste qui doit mettre en place cette stratégie d'orientation de MDM vers la localisation

[Max]

Et t'as quoi comme formation ?

[Alessia]

Moi j'ai un science po, je dirais l'équivalent en France, en Italie c'est science politique et les relations internationales et en particulier moi j'ai un master en politique et sécurité internationale.

[Max]

Ok, merci pour la présentation. Et puis une question que je pose à tout le monde au début c'est qu'est-ce que tu comprends par la localisation ? Comment tu le définirais ?

[Alessia]

Comment je définirais la localisation ? Alors, j'aime bien les différentes définitions sur lesquelles j'ai travaillé. J'aime les définitions tripartites. La localisation signifie, à mon avis, retourner à un état normal où les personnes qui habitent dans leur pays ou leur région sont les acteurs fondamentaux de leur avenir. Ce n'est pas seulement un concept de développement humanitaire, mais il s'agit vraiment de commencer à planifier le futur de leur état. Je dis tripartite car, du point de vue des ONG, cela concerne trois volets principaux. Le premier est la création des programmes et des choix au niveau local. La deuxième partie concerne le transfert des fonds le plus au sud possible. Et le troisième volet est la représentation et la visibilité : comment on fait la communication et les plaidoyers, pas seulement du nord vers le nord, mais du sud vers le nord ou du sud vers le sud. Pour moi, c'est ça. Une version romantique serait de remettre les centres de décision pour l'avenir d'un pays dans le pays ou la région où il est.

Une version moins romantique, c'est les trois points : s'assurer que les décisions sont prises là où il faut, et pas nécessairement au nord, mais plutôt dans les pays et les communautés.

[Max]

Et d'ailleurs quand tu fais référence aux acteurs locaux, est-ce que tu fais une différence, mais on en avait déjà parlé aussi, entre acteurs locaux et acteurs nationaux ?

[Alessia]

Je fais une différence entre acteurs locaux et acteurs nationaux pour la deuxième casquette que je porte, pour la question du langage. En réalité, est-ce qu'il y a vraiment une différence ? Non, c'est un choix plutôt politique.

Il y a les autorités nationales et les acteurs locaux. Souvent, ils ne sont pas en synergie, comme dans nos pays. Par exemple, tu regardes MdM avec l'Europe sur le pacte de l'immigration. C'est clair que le choix politique est différent de celui de la société civile, donc il est important de travailler avec les deux niveaux. Et je t'ajoute un troisième niveau : les communautés locales. Ce n'est pas forcément la société civile, c'est encore différent. Mais oui, je fais une différence entre les deux.

Je ne sais pas si j'ai répondu à ta question.

[Max]

Oui, dans la théorie que j'avais lue, ils ne faisaient pas forcément de différence et donc c'est pour ça que...

[Alessia]

Non, en réalité, il n'y a pas de différence. Quand tu parles des acteurs locaux, tu parles des acteurs locaux dans le sens qu'ils viennent du pays où ils sont en train de travailler. Pourquoi ? Si tu vois, c'est une chose assez liée à l'humanitaire et aux principes humanitaires. Souvent, tu vas trouver des ONG humanitaires qui refusent de travailler avec l'État dans toutes les occasions pour répondre aux principes humanitaires. Donc la différence entre acteurs nationaux et acteurs locaux devient un peu plus marquée.

[Max]

Ah ok, pour faire la distinction.

[Alessia]

Par exemple, ça c'est mon opinion à moi, mais je crois que ça vient de ça.

[Max]

Ah oui, pour vraiment faire la distinction entre l'État et les acteurs locaux. Ok, selon toi, quels sont les avantages de la localisation ?

[Alessia]

Pour qui en général ?

[Max]

En fait, justement, pour tout le monde.

[Alessia]

Pour tout le monde ?

[Max]

On peut commencer par d'abord les acteurs locaux / nationaux. D'abord, pour eux, est-ce qu'il y a des avantages ? Et puis pour les organisations, pour les ONG internationales, est-ce qu'il y a des avantages ?

[Alessia]

Bon, c'est clair que les avantages pour les acteurs locaux, c'est sûrement, comme je te disais, ça rentre dans les trois questions que je te disais avant. C'est une question de prise de décision. À l'état actuel, je crois qu'on parle beaucoup de localisation parce qu'on se rend compte qu'on ne peut pas continuer à avoir les centres de décision en Europe ou aux États-Unis.

Je te dis Europe et États-Unis parce que clairement, les deux premiers donateurs au monde, c'est États-Unis, l'Union Européenne, Allemagne, peut-être le Nord d'Europe, Nord d'Europe, oui, Suède, peut-être. Et la définition des programmes et de comment on utilise l'aide au développement, l'aide humanitaire en particulier, c'est encore très, très fort Nord-Orienté. Ça signifie que c'est vraiment les donateurs qui font ça.

Donc, on espère que dans l'avenir, la démarche de la localisation va porter la décision toujours plus près des personnes qui, à la fin, sont les bénéficiaires de cette aide. Et aussi parce qu'une meilleure localisation... Après ça, encore une fois, mon opinion, je crois que tu peux trouver énormément d'études qui vont à l'avantage de ce que je viens de te dire ou contre ce que je viens de te dire. Mais c'est clair qu'il faut une énorme responsabilisation des acteurs nationaux, si tu veux faire la différence, parce que jusque-là, de tous les millions qui ont été investis dans les années comme aide au développement dans les États... Donc je ne te parle pas des programmes des ONG, mais je te parle vraiment des programmes que les États qui sont dans la France, 90%, j'imagine, des zones aide au développement, vont vers certains États. Ils ne vont pas vers les multinationaux ou vers les OSC (sociétés civiles).

Ça, c'est un sujet que moi, je maîtrise un petit peu moins, mais je trouve que c'est particulièrement pertinent parce qu'il y a sûrement l'effet principal que c'est celui-là de laisser libre choix aux États sur comment gérer cet argent. De l'autre côté, il y a aussi un bon problème de corruption, comment les fonds sont gérés, etc. Je te dis déjà en contre, mais c'est un peu inévitable de les mettre ensemble. Pour les acteurs locaux nationaux, c'est clair que dans les dernières années... Bon, moi, j'ai commencé à travailler en 2016, 2015, pour être honnête. On va vers un professionnalisme assez fort. Donc s'il y a problème, avant, l'excuse, un petit peu, si on peut l'appeler comme ça, c'était que les acteurs locaux n'étaient pas assez professionnalisés pour la gestion des fonds. Est-ce que maintenant, cette question, elle est vraie ? Est-ce qu'on doit continuer à avoir l'ONG internationale comme intermédiaire ?

Je ne sais pas. Mais c'est clair qu'un point de force, ça serait celui-là d'avoir, encore une fois, l'argent et les décisions qui seraient proches de la communauté, et avoir aussi la représentation du contexte qui est beaucoup plus proche de la communauté. C'est les trois piliers que je te disais avant. Ensuite, c'est clair que c'est contre-intuitif pour les ONG internationales, mais je trouve qu'à un certain moment, nous tous, on doit... Nous, on n'est pas là pour être infinis et pour jamais nous arrêter. On est là aussi pour commencer une sorte de désengagement, une fameuse stratégie de sortie.

Je trouve que pour les ONG internationales, le pro, c'est que de facto, tu peux commencer à diminuer beaucoup de coûts et beaucoup de choses que tu as sur le terrain, donc la fameuse décentralisation chez nous. Je trouve qu'un pro pour nous, c'est celui-là d'être beaucoup plus agile dans la réponse qu'on peut avoir. Un autre pro, ça pourrait être celui-là de nous faire spécialiser beaucoup, dans le sens qu'on parle juste sur certains sujets dans lesquels on est vraiment experts.

[Max]

Et on délègue le reste.

[Alessia]

Et surtout, on cherche à diminuer ces ONG qui font tout. Ils ne sont pas maîtrisés. Donc je trouve que ça, c'est surtout un des effets intéressants pour les ONG internationales. Et après, je crois que c'est très difficile de voir des pros, parce qu'on pense qu'on va un petit peu vers l'auto. Si on commence à aller vers un processus de localisation très fort, on va perdre un petit peu l'essence des ONG internationales. Alors que tu as des exemples comme HelpAge, qu'on a vu ensemble, où on sait qu'ils sont complètement en train de se décentraliser. Ils continuent à avoir leur core business, c'est clair, et à avoir leur rôle. Et je trouve que ça, c'est une possibilité très forte aussi

pour Médecins du Monde en particulier. Et je sais que beaucoup de mes collègues ne sont pas d'accord avec moi.

[Max]

Cette perte de contrôle, en fait.

[Alessia]

Tu vois, des ONG qui sont énormes, qui sont des staffs internationaux ou locaux partout, avec des contrats internationaux énormes. C'est assez... Il ne faut pas avoir un MDM en Belgique. Il faut penser qu'un MDM en Belgique, c'est une ONG qui fait 45 millions par an quand tout va bien. Tu vois, il faut penser que déjà, une ONG considérée, entre guillemets, grande, mais absolument pas de la plus grande comme un MDM en France, qui fait des 100 millions d'euros, il a 25, 26 missions à l'étranger, donc exponentiellement, c'est beaucoup plus grand, la chose.

[Max]

J'avais une question. Tu parlais des bailleurs, donc forcément, je sais que tu travailles avec les bailleurs.

[Alessia]

Avec les bailleurs, voilà. J'ai la raison pour laquelle j'ai des casquettes personnelles à mon poste. Ça fait beaucoup trop de travail.

Vas-y.

[Max]

Est-ce que toi, tu serais pour que les bailleurs passent plus par un financement direct pour les ONG locales, sans passer par les ONG internationales ?

[Alessia]

C'est une question un peu difficile, dans le sens que la réponse qui me vient dans la tête tout de suite, c'est oui. Donc, clairement, c'est ça le but. Après, il y a des conditions, dans le sens que l'argent doit passer vers les ONG locaux, vers les OSC locaux, vers les communautés locales, le plus possible directement, en étant sûr qu'on est en train de contribuer au développement du pays effectif, ça oui. Ça, c'est une question que j'ai soulevée pas mal de fois dans les derniers mois. Localisation, ça ne signifie pas représentation. La représentation, c'est une chose que nous, on

doit insérer dans notre stratégie, ou les bailleurs doivent insérer dans leur stratégie de localisation.

Parce que la réalité, que l'on voit sur le terrain, c'est que maintenant, les ONG que tu as interviewées, par exemple, Ter-Rouge, Keeogo et SongES en particulier, c'est des ONG OSC locaux. Bon, Keeogo et Terre-Rouge, peut-être, je ne sais pas, honnêtement. Mais SongES fait presque 3 millions d'euros par an au Niger. Il est presque plus grand que notre mission au Niger, tu vois. Donc, ok, c'est très grand. Ce sont des machines qu'ils sont en train d'essayer de mettre.

Ils sont très professionnalisés. Ils sont tout à fait capables de gérer, la plupart des fois, des fonds occidentaux. On les appelle comme ça institutionnels.

De l'autre côté, est-ce qu'ils représentent vraiment toutes les communautés, toutes les minorités, toutes les questions du genre, toutes les questions, etc., etc. Ça, je ne sais pas. C'est pour ça que je dis, ok, la localisation, mais si la localisation doit devenir juste, on trouve la prochaine ONG énorme et on jette tout l'argent dessus, ça n'a pas trop de chance, honnêtement. C'est mieux, ça ne sert pas moins que l'ONG internationale, mais ce n'est pas tout à fait le concept qu'on voudrait faire passer.

[Max]

Et dans quel sens tu dis ça par rapport au fait qu'on ne doit pas juste trouver une ONG locale et diversifiée ?

[Alessia]

Une question de représentation, c'est tout. Il faut penser que... Je ne vais pas dire que forcément les ONGs internationales font plus de représentation que les ONGs locaux.

Ça, c'est quelque chose qu'il faudra peut-être étudier. Mais la localisation, c'est aussi une façon qu'on a, un peu une carte qu'on a, si tu veux la mettre dans l'épreuve, pour vraiment garantir une forte représentation sur les choix, comment les utiliser et comment faire développer un pays. Et je trouve assez dommage qu'on risque de passer de...

« Ah, c'est plus facile de donner l'argent aux ONGs internationales parce qu'ils vont gérer les fonds et le vol. À la fin, pourquoi ? » Les donateurs choisissent encore une ONG internationale ?

Parce qu'on est plus vite, parce qu'ils sont sûrs qu'une fois que l'argent passe chez nous, ils arrivent à les justifier bien, qu'on ne va pas avoir de détournement de fonds. Ils savent qu'il y a

des procédures assez strictes, sinon énormément strictes sur les choses. On parle la même langue, etc.

Pourquoi ne pas faire ça, la même chose avec une ONG locale très grande ? Sans aller assez préoccuper des minorités, des groupes cibles. Je ne vais pas dire qu'ils ne le font pas, parce qu'honnêtement, quand tu vois les politiques qu'ECHO fait, par exemple, mettant en nomme toujours les petites organisations féministes ou les petites organisations pour les personnes en situation de handicap, etc.

Mais il faut vraiment pousser sur ces concepts. La localisation, c'est toujours mieux, oui, mais ça ne veut pas dire la représentation.

[Max]

Ensuite, d'un point de vue plus quantitatif, est-ce que tu penses qu'il y a un moyen de mesurer l'efficacité de la localisation ? L'impact sur les bénéficiaires peut-il être mesuré ?

[Alessia]

Je crois qu'il y a tellement peu de fonds qui passent en direct à les acteurs locaux que ça va être très difficile de quantifier ça, en fait. Sur l'évaluation du Grand Bargain 2.0, il n'y a que 0,3% des fonds pour le développement humanitaire qui passent directement à des acteurs locaux.

[Max]

Au lieu des 25% attendus.

[Alessia]

Je trouve que... Oui, voilà, 25, c'est le rêve, mais... Donc je trouve que ça va être assez difficile de quantifier si la localisation maintenant est plus efficace.

On peut le faire au niveau d'organisation, ça oui. Par exemple, nous, on a des projets qu'ils ont faits. Je ne te parle même pas de Keeogo et Terre Rouge, parce que là, c'est tout à fait de la localisation, mais ça, c'est des projets qui sont nés et qui sont faits.

Ça fait 15 ans, 10 ans, tu vois, selon qui tu prends. Parce que Keeogo, à mon avis, on est plutôt sur les 15, et Terre Rouge, on est sur les 10 années, qui font ça toutes seules. Donc c'est un peu difficile de dire s'ils vont être plus efficaces dans le jeu international.

Je ne sais pas, parce que c'est toujours eux qui ont toujours fait leurs projets. Par contre, si tu vas au Maroc, là, par exemple, nous, on commence à faire des interventions d'urgence sur les

séismes, seulement à travers nos partenaires locaux. Dans quelques années, on sera capable de dire ça a marché, ça n'a pas marché, ça aurait marché mieux si nous, on était là aussi.

[Max]

Donc il faut du recul, en fait.

[Alessia]

Oui, il faut un moment de recul, à mon avis, pour nous. Après, je te dis, au niveau international, je suis sûre qu'il y aura sûrement quelques études, quelques nouvelles études qui te disent pourquoi c'est très bien, la localisation, comme il y en a des autres qui vont te dire pourquoi c'est très mauvais. Mais à mon avis, c'est encore tellement peu fait que ce n'est pas du tout représentatif. Car les 0,3% ça reste minuscule.

[Max]

Donc pour le moment, on est plus sur un débat qualitatif que quantitatif au niveau de la localisation.

[Alessia]

Je dirais, oui. Je dirais que c'est plutôt un débat des principes pour le moment, dans le sens que nous tous, on est tous d'accord. Alors, moi maintenant, ça fait des ans que je ne fais que des tours dans des groupes de travail sur la localisation, qu'on parle de localisation entre nous, qu'aussi quand nous, on se voit entre nous, entre business developers, on parle de ça.

Parce que c'est le hot topic des prochains 5-6 ans, à mon avis. Et tout le monde est d'accord sur le fait qu'une action locale, sauf dans certains cas, elle est plus pertinente. Pourquoi ?

Parce que tu parles avec des personnes qui sont déjà, ils sont en accès beaucoup plus facile dans tes communautés, et qui sont habitués à travailler avec eux depuis très très longtemps, certaines fois. Et aussi, tu ne sais pas, très très longtemps, ils ont quand même des liens et des points d'accès que pour nous, certaines fois, elles sont compliquées. Les seuls cas dans lesquels beaucoup d'acteurs internationaux se bloquent, c'est sur la vraie urgence humanitaire.

[Max]

Sur la ?

[Alessia]

Sur l'urgence humanitaire réelle. Je veux dire, pas la crise aiguë, c'est la crise chronique qui la dépique, tu vois, je te parle vraiment de la vraie crise.

Est-ce que c'est plus important de donner là aussi la préférence vers l'acteur local ? Mon opinion, c'est quand même oui, parce qu'aussi, s'il y a le manque de moyens, ça ne doit pas devenir un manque de possibilités. Après, beaucoup de monde dit, on parle toujours des principes humanitaires, après sur ça aussi, il y a des énormes conversations, très très théoriques, presque philosophiques, vraiment, sur les principes humanitaires et la localisation. Tu vois, quand tu parles d'impartialité, de neutralité et des acteurs locaux, là, le processus bug.

[Max]

Là, c'est un désavantage qu'on regarde ça, en fait.

[Alessia]

C'est plutôt un obstacle. Mais c'est un obstacle réel, parce que, est-ce que tu peux dire qu'un acteur local, il est neutre, ou la personne qui vient d'étranger, il est toujours plus neutre et impartial que la personne qui vit dans le contexte ? Entre nous, quand tu es dans le terrain, tu vas comprendre qu'un acteur local, il a des intérêts sur son territoire. Donc, c'est très difficile. Imagine, c'est comme si c'était chez toi, dans ta ville, tu reçois beaucoup d'argent pour faire quelque chose. C'est clair que, aussi, si tu cherches à être le plus transparent et le plus juste possible, tu arrives avec des biais sur ton territoire même.

[Max]

Oui, bien sûr.

[Alessia]

On est d'accord sur ça. Donc, est-ce que ce biais que tu as de religion, de politique, de beaucoup d'autres choses, tu vois, comment tu veux faire la partie environnementale, quelle est la communauté plus riche et plus pauvre, qui sont les marginalisés, etc., etc., est-ce que tout ça t'a permis de faire une intervention humanitaire neutre et impartiale ? Ça, c'est la grosse question d'une partie de la population humanitaire.

[Max]

Oui, c'est vrai que quand c'est ton pays, tu as déjà un avis, quoi, sur beaucoup de choses.

[Alessia]

Ce n'est pas juste une question d'avis. Moi, je te l'ai simplifié. C'est aussi une question d'intérêt, en soi. Il y a maintenant des crises comme celle de Gaza, maintenant, comme le Yémen, où les parties prenantes sont assez politisés et c'est assez difficile. À l'hôpital, à Gaza, ils ne te prennent rien, parce qu'ils ont été détruits, mais à l'hôpital, dans une situation de guerre, ils te prennent les miliciens comme ils te prennent les soldats. Quelle est la fin de ça qu'un éligé par un interlocuteur qui a un biais ? Ça, c'est souvent la question. Encore une fois, je ne suis pas tout à fait d'accord, personnellement, parce que je trouve que la situation est beaucoup plus nuancée que ça, mais si on doit parler des principes humanitaires, c'est un petit peu ça, la question.

[Max]

Ok.

[Alessia]

Mais je t'encourage, si ça t'intéresse, d'aller chercher des articles sur ça, parce qu'il y en a plein. Mais je te jure que tu rentres dans la philosophie.

[Max]

Ouais, j'imagine. En fait, bien plus que dans la finance, que dans le côté financier.

[Alessia]

Il y a aussi un côté financier sur les détournements de fonds, sur la capacité de gérer, selon les règlements maintenant qu'il y a. Et je dirais que les procédures de biais institutionnels deviennent de plus en plus strictes et infaisables aussi pour nous. Je n'ose même pas imaginer pour les acteurs locaux.

Mais je trouve que certaines fois, sur le contexte humanitaire, la question de la rapidité de l'intervention et de la maîtrise des moyens ne se voit plus. Et de l'autre côté, la question des principes humanitaires, c'est là qu'ils sont un peu plus difficiles à gérer et à expliquer. Je ne parle pas du développement, parce que le développement ça va sans dire que tu dois travailler avec la communauté locale. Si tu fais du développement sans travailler avec la communauté locale, il y a un problème de base.

[Max]

C'est intéressant tout ça. Pour revenir à MDM, est-ce que tu as l'impression que l'ONG MDM a la volonté de faire plus de localisation ?

[Alessia]

Oui, alors, je trouve que comme toute l'ONG aujourd'hui, il y a des personnes, je dirais que à l'intérieur de l'organisation, MDM est une organisation qui est fort orientée vers la localisation, à mon avis. Pas fort orientée comme HelpAge, qui était avant de 10 ans, à mon avis, disons par rapport à toutes les autres organisations, ou Christian Aid aussi, qui sont incroyablement vers cette approche, tu vois. Mais je trouve que quand même, nous, on est en train de faire des bons pas dans la direction.

Après, comme beaucoup d'organisations, tu fais un peu un pas en avant, un pas en arrière, dans le sens que c'est clair et net que ce n'est pas facile de trouver un rôle dans l'ONG internationale quand tu te dis que tout devrait être localisé. Donc, ce n'est pas facile de gérer la transition, surtout. Ça, c'est clair.

Ce n'est pas en question de manque de volonté ou en question de manque d'engagement. C'est difficile à imaginer, à structurer. C'est pour ça que je te dis que HelpAge était 10 ans avant par rapport à, pas seulement à nous, beaucoup d'autres organisations.

Après, je trouve, ça aussi, tu ne l'utilises pas, mais je te le dis quand même, que souvent, c'est les vieux cadres qui sont un peu plus résistants à ce type d'approche qu'il y a des autres, qu'ils ne comprennent pas la nécessité d'aller vers des processus plus locaux. Donc, parce qu'ils ne voient pas, tu vois, encore, quel est notre rôle si tu dis ça. Donc, si moi je dis, OK, la localisation, c'est plus pertinent, dans le sens que les personnes qui habitent là, ils savent ce qu'il faut faire pour améliorer la condition. Pas nous qui on arrive, Deus Ex Machina, tu sais l'expression, qu'est-ce que c'est un Deus, tu sais. Donc, tu vois, ces personnages font beaucoup de choses autour, et après, il arrive lui ou elle, dans les deux cas, et il va résoudre la situation, où il fait quelque chose qui change complètement les cours de l'histoire. Alors, moi, je trouve que, pour ne pas parler des missionary complexes de l'Occident, tu vois, cette histoire qu'on doit aller aider, certaines fois, je trouve que, surtout dans la façon dont on faisait coopération, dans les années 80-90, il y avait un petit peu cela.

On arrive dans cette situation. Non, non, je ne trouve pas que ce soit le cas. Je trouve qu'il faut assumer que les personnes qui habitent dans un certain contexte, ou dans la région, je ne vais pas dire que forcément dans tous les villages du monde, il y a la solution à tous les problèmes, parce que, comme je te disais, biais interne aussi, mais il y a quand même de l'expertise et de l'expérience formée.

Maintenant, il faut penser qu'il y a des contextes comme celui-là du Congo, ou, je ne sais pas, du Kenya, les crises à très très long terme, où ça fait tellement de temps qu'il y a des crises, qu'il y a un appareil humanitaire assez fort, et il y a des personnes qui se forment à ça sur une base normale. Donc c'est clair qu'il y a plus d'idées et d'initiatives pertinentes qu'un jeune de 24 ans qui débarque pour la première fois en Afrique, ça c'est clair. Et je trouve que c'est encore un petit peu difficile à faire passer, parce que tu perds un petit peu ta raison d'être.

[Max]

OK. Et, oui, par rapport à ça, tu disais, il y en a qui sont réticents parce qu'on ne sait pas ce que va devenir les ONG internationales, mais qu'est-ce que tu réponds alors à des gens qui disent, ou qu'est-ce que va devenir Médecins du Monde ?

[Alessia]

Je trouve que dans Médecins du Monde, il y a une grosse force que beaucoup d'autres organisations n'ont pas, et c'est celle-là d'avoir très claire sa mission à l'intérieur de la Belgique, et ce sont les compétences. Et ça, ce n'est pas donné. Quand tu fais de la coopération aussi dans ton propre pays, tu as déjà une âme très très forte, je crois. Il faut penser que la plus grande partie des organisations internationales n'ont pas forcément des missions à l'intérieur de leur pays.

Je trouve que Médecins du Monde a, en général, comme les autres, beaucoup de care dans les opérations nationales, et que l'international, c'est aussi très fort, et c'est en train de devenir toujours plus important, mais les racines de l'organisation viennent vraiment de ce qu'ils font à l'intérieur de leur État. Et je trouve que la force qu'on peut avoir à l'international, si on décide d'aller vers ce modèle de localisation très très poussé, c'est que, clairement, on va avoir les rôles, entre guillemets, un peu plus chiant, tu m'excuses pour les mots, d'intermédiaires envers les donateurs, parce que c'est clair que les donateurs, ils ne sont pas encore prêts, dans leur législation, pour faire cette humanitaire tellement locale, tu vois. Si tu vois, presque toutes les lois, ils mettent des barèmes qui sont impossibles pour un simple, c'est un peu un mauvais mot, tu m'excuses, mais pour une ONG locale, surtout. Donc, ils ne vont pas changer, nous on peut.

Donc, clairement, on va devenir un peu plus des intermédiaires. Clairement, on va être plus un rôle, comment dire, d'appui et pas un rôle actif tout le temps. Mais, comme je te disais, on peut avoir un rôle beaucoup plus pertinent de conseil, de professionnalisation, et de maîtrise de ce qu'on sait déjà faire. Et ce n'est pas un mauvais non plus. Et je trouve que, encore une fois, le fait que nous on a un cadre de mission nationale tellement fort, et le fait que nous on a des

théories du changement tellement définies, tu vois, nous on fait ça, on ne fait rien d'autre, tu vois. C'est un plus dans ces cas, parce que ça te donne une plus-value déjà, immédiat.

[Max]

Parce que tu sais qui tu es et ce que tu fais.

[Alessia]

Il faut penser que tu as des grosses organisations genre ACTED, Oxfam, plus ou moins, ASHI maintenant, parce qu'avant c'était juste la partie, tu vois, personnes en situation de handicap, maintenant c'est devenu un petit peu plus vaste. Ils sont dans des domaines d'intervention, mais après ils travaillent sur beaucoup de choses, beaucoup de domaines d'intervention. ACTED, je ne crois pas qu'il y a une mission définie, tu vois, pour un public cible particulier, ou un thématique particulier, ils font tout, ils font de la santé, ils font du WASH, ils font de la protection, ils font toutes les choses qu'ils t'imaginent, ils font de la nutrition.

Donc nous, pas seulement en fait que de la santé, c'est déjà très vaste, mais dans la santé, on a une cible, tu vois, public minorisé, et en plus seulement sur centre sexuel et reproductif, One Health, RDR, mais sur la crise et le conflit, toujours envers les publics minoritaires. Donc nous on a cette cible-là, et on ne bouge pas. C'est vrai que dans le passé, on avait des programmes, des types différents, des santé primaires, des premières lignes, que maintenant, on est en train d'extinguier, tu vois, ça reste que les maladies, maintenant un programme nouveau, on fait ça.

Donc on a cette carte très forte des choses qu'on veut faire, on sait qui on est, on sait qu'est-ce qu'on veut faire, il faut nous renforcer, parce que je trouve qu'on a encore des gaps, peut-être en expertise sur certaines thématiques qu'on porte, mais après, le choix c'est si on devient quelqu'un qui, comment dire, aide les autres à arriver au même niveau, dans le sens où on peut faire un accompagnement, on peut être le représentant et le mégaphone des choses qui arrivent sur le terrain ici en Europe, on peut avoir ce rôle-là. On peut avoir alors des micro-coordinations, dans le sens que dans l'avenir, d'une façon, si tu veux faire « wishful thinking », tu espères que la coordination va se faire sur le terrain, sans avoir besoin de toi, mais tu peux rentrer dans les rôles de coordination, et surtout les plaidoyers, nous on peut avoir une force énorme d'emporter les plaidoyers au niveau occidental en général. Et c'est là que je me suis demandé mon partenaire aussi, parce que malheureusement je n'étais pas encore là, mais Robin, oui, quand on a fait notre atelier avec nos partenaires, à la question quel est le rôle de MdM, la réponse est, c'est un rôle de facilitateur dans l'action financement, quelconque, c'est un rôle d'expertise sur certaines choses, et c'est un rôle de porteur des plaidoyers.

Et bon, c'était surtout les partenaires marocains et tunisiens qui disaient, certaines fois nous aussi, comme c'était civil entre nous, on n'arrive pas à se retrouver, à être d'accord, c'est un petit peu ce rôle aussi de, ok, nous tous on fait ça, on y va, tu vois. Mettre un moment de côté, il a dit, tu as dit, il a fait, nous avons fait, ça c'était un petit peu la réponse. Et beaucoup de renforcement des capacités, qui encore une fois, moi je n'aime pas trop comme expression, je préfère genre les partages d'expérience, ou les partages mutuels des capacités.

Pour nous, c'est beaucoup quelque chose que c'est sur mon poste, par exemple, comme approcher les donateurs, les postes de jury aussi, tu vois, un petit peu compliance envers les donateurs institutionnels aussi, beaucoup comment on fait la recherche de fonds, beaucoup quels sont les standards qu'il faut déguiser, c'est quelque chose que nous on est devant, et qu'on peut partager, tu vois, et on peut s'assurer qu'ils ont aussi accès à ça. Quand le monde va changer, et vraiment les bailleurs vont faire vraiment de la localisation le plus directe possible, nous on va devenir un peu plus petit, ça c'est sûr.

[Max]

Ok, et ce n'est pas un problème ?

[Alessia]

En soi non. Ça dépend du but, encore une fois, c'est le but de notre intervention, c'est cela d'avoir la majorité possible de qualité, la meilleure qualité possible dans ce qu'on fait, et envers nos populations, envers nos bénéficiaires, aussi mon bénéficiaire, moi je n'aime pas trop, mais en utilisant ça, parce que c'est celui-là qu'il faut utiliser, alors le fait que tu deviennes plus petit, et juste un rôle de coordination ou expert, c'est pas mauvais non plus, si c'est ton but, c'est celui-là de t'auto-perpétuer, parce que tu dois continuer d'exister et d'être toujours plus grand, alors oui, la localisation en soi c'est un problème, c'est clair.

[Max]

Et donc tu vois le futur de la localisation chez MDM comme étant... parce que dans la littérature j'ai vu un peu deux visions, soit la décentralisation, donc mettre plus de décisions, etc. aux employés MDM, disons, qu'ils mettent sur le terrain, ou alors plus travailler avec des partenaires locaux, ou déléguer les missions aux partenaires locaux, à des ONG locales, tu vois, c'était un peu l'un ou l'autre.

[Alessia]

Je trouve que c'est assez compliqué de dire... Nous on est en train de bouger dans les deux directions au même moment.

[Max]

Dans les deux directions ?

[Alessia]

Au même moment, oui. Dans le sens que si je vois des pays comme le Maroc ou la Tunisie, on a des partenaires qui font des activités pratiquement en solo. Nous on est les coordinateurs des consortiums, slash les intermédiaires, si tu veux l'appeler selon la littérature, c'est aussi un petit peu plus facile pour toi aussi. Mais de facto, on n'a que des experts genre comme Zeineb, tu vois, qui fait un petit peu la responsable santé, et on fait un suivi, tu vois, avec les partenaires, et on fait une toute petite partie des activités. Au Maroc, même pas ça. Et donc je dirais qu'on est plutôt sur le deuxième stream, non ? On laisse nos activités aux partenaires, en faisant un rôle pas purement d'intermédiaire, mais aussi d'expert sur quelques autres choses, slash coordination.

[Max]

Et dans d'autres pays ?

[Alessia]

Mais dans d'autres pays, on est en train d'aller, pour le moment on est dans une vision très classique, non ? La mission qu'il fait, les activités avec le staff MdM, tu vois, comme le Mali, comme le Niger, comme la RDC. Et c'est dans ces pays-là que l'idée c'est, aussi en Tunisie et au Maroc, mais c'est pour dire, l'idée c'est celle-là de dérégionaliser et de se dire, on cherche de mettre de plus en plus de positions qui sont sur le terrain.

[Max]

C'est ça, donc renverser.

[Alessia]

En cherchant pas juste de mettre des expats, tu vois, sur les postes régionaux, mais de mettre des personnes de la région sur des postes régionaux, pour rendre les choses les plus proches au niveau, pour mettre les populations cibles les plus proches au niveau des décisions.

[Max]

Donc il y a les deux, quoi.

[Alessia]

Il y a les deux en même moment. Après, je ne sais pas te dire qu'est-ce que ça... Clairement, comme je te le disais, vu que c'est une chose assez nouvelle pour nous, je ne sais pas te dire c'est laquelle qui va marcher mieux et quelle est la meilleure réponse. Dans certains contextes, c'est très, très... Alors, il faut aussi penser qu'il y a aussi un partage de risques, dans le sens que moi, si je prends un partenaire dans un contexte de crise au Niger et au Mali locaux, et je n'ai personne là, comment je fais assurer que je ne suis pas juste en train de les mettre en danger, tu vois, sans donner vraiment des moyens pour faire de la sécu ? Il y a pas mal de choses qu'il faut encore voir. Et surtout, il ne faut pas penser que tout... Je suis en train de dire une chose un peu méchante, mais il ne faut pas penser que toutes les sociétés civiles sont au même niveau de développement. Je trouve que, par exemple, tu as des exemples très, très virtuels au Niger, au Mali, en RDC où on est, des ONG locaux qui sont très, très forts, pas seulement d'un point de vue opérationnel, ça va sans dire, parce que sinon, ça va être compliqué de travailler avec, mais c'est d'un point de vue de gestion.

Et il y a des autres ONG qui sont beaucoup moins fortes sur ça et qui ont besoin encore d'accompagnement parce qu'ils ne sont pas du tout prêts à recevoir directement des fonds, des données institutionnelles. Il y a les sociétés civiles, comme c'est la marocaine et la tunisienne, qui sont vraiment beaucoup plus expérimentées et, comment ça se dit, prêtes à avoir des fonds un peu plus indirects. Parce que tu ne peux pas faire one casket fit all, c'est ça. Tu ne peux pas s'étudier en anglais, c'est ça. Ce n'est pas ça la chose que je dirais. Oui, après, il n'y a surtout pas envie de laisser complètement les contrôles, si on ne se les lâche pas, ça, oui.

[Max]

Ben voilà, on a fait le tour des questions, je pense. Il y a des questions auxquelles tu as répondu sans que je les pose.

[Alessia]

Après, je peux te dire une chose, je ne t'ai pas nommé de choses contre de la localisation. C'est clair que pour la raison, pour comment on est en train de marcher maintenant, la localisation semble que les donateurs disent, OK, les soignants locaux, on n'est pas sûr qu'ils arrivent à avoir le même niveau de standards de transparence ou d'accountability que vous avez. Donc vous, vous devez prendre à travailler avec vous des soignants locaux. C'est ce qu'on appelle le transfert de risque. Donc tout simplement, c'est l'État, c'est les donateurs qui ne peuvent pas se prendre le risque d'avoir des fonds qui ne sont pas dépensés comme ils veulent, mais qui les mettent sur

nous. Donc ils n'ont pas envie de gérer, ils n'ont pas envie de faire le renforcement des compétences, mais de les mettre sur nous, le secteur international. Ça, c'est un peu en contre parce que ce n'est pas juste les rôles de l'ONG internationale qui font ça.

[Max]

Merci beaucoup pour tes réponses et ton temps.

9.3.2 Employés de MdM BE sur le terrain

9.3.2.1 Toupou

[Max]

Alors, j'avais une première question pour toi qui est, est-ce que tu peux tout d'abord décrire ton rôle au sein de Médecins du Monde au Niger ?

[Toupou]

Alors, moi, je suis le coordinateur général de l'organisation ici au Niger. Donc, en résumé, je suis à la fois le représentant de Médecins du Monde dans le pays en termes juridiques, en termes administratifs, et je suis également celui qui a la charge de coordonner l'ensemble des interventions de Médecins du Monde au Niger, tant en termes de mise en place de nos activités, mais aussi en termes de stratégie institutionnelle. Donc, c'est moi qui veille un peu aussi à ce que la stratégie institutionnelle pays que l'organisation souhaite implémenter soit respectée.

Et puis, également, je suis celui qui entretient le partenariat, puisque dans le cadre de notre intervention, nous travaillons également avec des partenaires publics, mais aussi des associations locales. Et puis, à côté de ça, je suis également le responsable des enjeux de sécurité de l'intervention de Médecins du Monde. Donc, qui dit sécurité dit la sécurité de nos biens, la sécurité de nos staffs, la sécurité aussi de l'image de l'organisation.

Donc, je suis également la personne en charge de veiller à ce que l'ensemble des cinq éléments, comme on aime bien le dire, de l'organisation soient en sécurité. Et puis, pour terminer aussi, je suis celui qui représente également l'organisation au sein des autres instances des ONG, mais également des autres instances diplomatiques dans le pays.

[Max]

Ok, super. Merci beaucoup pour cette présentation. Et toi, tu as quoi comme formation ?

[Toupou]

Alors, à la base, je suis médecin de formation. Et puis après, je fais de la formation en management de programmes et de portfolios. Et puis après, aussi d'autres formations, notamment en gestion de projets. Et j'ai longtemps travaillé dans beaucoup de projets de développement, mais aussi d'urgence.

[Max]

Ok. Très bien, merci. Merci beaucoup. Et maintenant, pour rentrer un petit peu plus dans le vif du sujet, c'est une question que je pose à toutes les personnes que j'interroge. Toi, qu'est-ce que tu comprends par la localisation de l'aide humanitaire ?

[Toupou]

Alors, pour moi, au-delà de la dimension philosophique qui se veut justement, qui se résume à tout ce que tu fais pour moi, c'est moi, c'est contre moi, ce qui résume un peu la doctrine de la localisation. Pour moi, la localisation, c'est justement l'action qui est menée sur un territoire ou sur une partie d'un territoire, tout en se basant sur les ressources existantes, notamment les ressources humaines, qui sont au centre de l'intervention. Donc, dans le jargon opérationnel, c'est la non-substitution de l'intervention et donc le renforcement des capacités des acteurs existants au niveau national, local ou territorial, à travers un partage d'expertise.

Je parle de partage parce que le partage doit être mutuel, mutuel en termes de, on apprend du partenaire local, mais aussi du partenaire local apprend de nous. Et pour moi, ça, voilà, en termes résumés, un peu l'action de localisation.

[Max]

Et j'entends que tu parles d'acteurs nationaux et d'acteurs locaux. Est-ce que pour toi, il y a une différence entre ces deux termes ?

[Toupou]

Oui. Pour moi, un acteur national, c'est un acteur qui, comme les acteurs publics, les acteurs publics, c'est un acteur national. Le ministère de la Santé, le ministère des Affaires sociales, une ONG nationale peut être, est déjà un acteur national, pas territorial, par définition territoriale.

Et puis, un acteur local peut être une collectivité ou un groupement de femmes dans une collectivité à but commun qui se veulent justement d'atteindre, qui ont une vision, qui se veulent d'atteindre des objectifs communs. Donc, un acteur local peut être national tout comme un acteur

national peut être local, mais parfois, on a des acteurs locaux qui ne sont pas nationaux. Ça veut dire qu'on peut trouver une collectivité dans une région du Sud qui n'intervient pas au niveau national et dont le mandat n'est pas non plus d'intervenir dans le Nord ou dans l'Est.

[Max]

Ok, je comprends. Ensuite, est-ce que toi, quels sont pour toi, selon ton expérience sur le terrain, quels sont les avantages de mettre en place la localisation de l'aide humanitaire ?

[Toupou]

Alors, les avantages sont multiples. D'abord, c'est la pérennisation de l'action. Je pense que l'ONG comme Médecin du monde, on l'a toujours dit, dès le début, on ne fait pas de substitution.

Donc, le faire-faire par des acteurs nationaux ou locaux permet justement de pérenniser l'intervention à la fin de l'intervention de l'organisation en question. Donc, premier avantage, c'est la question de la pérennité. Deuxième avantage, c'est le transfert d'expérience et d'expertise à des acteurs locaux.

Et donc, c'est justement du renforcement de capacité. Et le troisième, qui est un partage mutuel d'expérience. Donc, on apprend aussi de ces acteurs locaux parce qu'on est dans un cadre non plus en silo où on vient en maître pour leur dire comment effectuer le travail, mais on est plutôt dans un cadre où on vient, on a tous des expériences qu'on partage ensemble et qu'on essaie justement de prendre la plus adaptée au contexte pour pouvoir assister des ayants droits qu'on appelle traditionnellement les bénéficiaires. Donc, à côté de ces avantages aussi de travailler avec des acteurs locaux, c'est leur ancrage au niveau local. Donc, on gagne beaucoup en temps quand on doit travailler avec des acteurs locaux parce que c'est des acteurs qui sont déjà là, qui ont une bonne acceptabilité, qui ont une meilleure connaissance de la zone et qui nous permettraient d'atteindre des catégories souvent exclues ou dont on aura du mal à identifier quand on vient en tant qu'acteur externe, alors qu'en travaillant avec des acteurs nationaux locaux, ça va très vite en termes d'atteindre des objectifs et surtout en termes d'identification des groupes les plus marginalisés.

[Max]

Et donc, quand tu parles d'identification des groupes marginalisés, tu veux dire aussi que les partenaires locaux sont plus à même d'identifier les besoins ?

[Toupou]

D'identifier les besoins, d'identifier les groupes les plus vulnérables, de tenir compte de certaines sensibilités socio-culturelles dont on n'a pas forcément connaissance en tant qu'acteur international et surtout de permettre, de garantir de ne pas laisser personne pour compte en fait.

[Max]

Ok, donc là j'ai pris note des avantages, est-ce que tu vois des désavantages de mettre en place la localisation ?

[Toupou]

Alors, il y a plusieurs limites, je ne dirais pas des désavantages ou des inconvénients, mais plutôt des limites. Alors, les limites c'est déjà le fait qu'ils sont au niveau local, il y a toute une dimension de ne pas nuire, ils sont plutôt dans du caritatif dans le travail qu'ils font. Et ça, ce travail caritatif a parfois beaucoup d'inconvénients sur l'approche droit que nous nous promettons souvent.

Donc ça, c'est vraiment quelque chose à travailler dès le début du partenariat et dès le début de la localisation de l'intervention à ce que l'approche droit prenne le dessus de l'approche caritative. Et deuxièmement, on a également la dimension socio-culturelle. Donc les gens ont du mal à sortir de leur casquette, d'enlever la casquette socio-culturelle pour porter leur casquette humanitaire et justement essayer d'assister les ayants droit.

Donc ça, c'est assez compliqué au niveau opérationnel. Quand tu prends le chef de village pour aider les villageois, il a tendance à aider sa famille ou des gens avec qui il n'y a pas de conflit. Alors que quand tu es humanitaire, ce n'est pas comme ça que le raisonnement doit se faire.

Le deuxième élément aussi à prendre avec beaucoup d'attention, c'est les risques financiers. La localisation sous-entend quand même de prendre un certain nombre de risques. Donc c'est de donner des budgets à des partenaires locaux qui n'ont pas forcément le statut nécessaire, c'est-à-dire qui ne sont pas structurés en organisation.

Vous n'avez pas un trésorier, ou si vous avez un trésorier, il n'est pas forcément bien formé. Vous n'avez pas un financier, vous n'avez pas un mécanisme d'audit, vous n'avez pas un mécanisme de traçabilité des fonds. Et ça peut entraîner, c'est même parfois le cas, beaucoup de risques de fraude, de corruption et donc de risques financiers à l'organisation qui est lead du consortium ou du projet. Donc ça, c'est un autre élément de risque. L'autre élément de risque, c'est aussi le népotisme en fait dans la localisation. Donc une action de localisation sans suivi, sans garde-fou

entraîne souvent, j'ai un projet, je suis celui qui a été sélectionné par Médecins du Monde, j'appelle les cousins à venir travailler avec moi.

Donc au lieu de mettre en place un vrai processus de recrutement. Donc une action de localisation doit suivre quand même un certain nombre de processus. D'abord, une sélection basée sur de la due diligence, un accompagnement des associations au fur et à mesure, un renforcement de capacité administrative, technique, financière et aussi culturelle en termes de culture organisationnelle.

Et puis après, un transfert petit à petit avec suivi de financement pour justement lever le pied petit à petit.

[Max]

Ok, et quand tu parles donc de ces risques, est-ce que tu parles d'ONG locales ou alors tu parles d'autres types d'acteurs nationaux ou locaux ?

[Toupou]

Ça dépend vers qui on veut faire la localisation parce que la localisation, elle peut se faire avec tout le monde, avec un acteur public, avec un acteur associatif, avec des groupements de formes ou même avec des particuliers selon là où on se retrouve. Et là d'ailleurs, un des risques, c'est aussi des risques sécuritaires. Aujourd'hui, Médecins du monde, on n'a pas accès, je caricature, c'est pas comme ça que ça se marche, on n'a pas accès à une zone X.

Comment on sait qu'il y a une association communautaire dans cette zone ? On le prend comme partenaire, on les laisse intervenir et deux semaines après, on apprend qu'ils se sont fait tuer par des groupes djihadistes. Et donc, on aurait transféré le risque à cette communauté sans pour autant les aider à se munir des dispositifs nécessaires pour garantir leur propre sécurité.

Donc, il y a des inconvénients qui peuvent être internes à ces partenaires, mais qui peuvent parfois être externes, qui sont plutôt induits par les organisations internationales, notamment sur la question de la sécurité, ou ce sont les associations qui vont dans des endroits éloignés, qui sont parfois des endroits très, très à risque, notamment dans un contexte sahélien avec les groupes djihadistes.

[Max]

Ok, je prends note. En tout cas, c'est très intéressant, j'apprends plein de choses nouvelles. Et donc, maintenant, si on parle de la relation qu'il y a entre le siège de Médecins du Monde et le

terrain, toi, qu'est-ce que tu penses de cette relation ? Et autre question subsidiaire, quel est le degré d'autonomie que le siège laisse au terrain au niveau des opérations, selon toi ?

[Toupou]

Alors, chaque mission est particulière, chaque mission a son histoire citée, chaque département a sa façon de travailler. Donc, moi, je ne pourrais pas parler du siège terrain, mais je pourrais quand même te donner quelques éléments de réponse. Ce n'est pas aussi homogène que ça, c'est-à-dire que si je prends le département des opérations et le département RH versus le département finance, ça ne fonctionne pas tout à fait de la même façon.

Mais ce qui est sûr, c'est que dans la vision de Médecins du Monde, on a une volonté de localisation, d'autonomisation des missions. C'est ce qui est une vision. Maintenant, il est question de l'opérationnaliser. Donc, est-ce qu'on est autonome ? Je ne dirais pas oui, parce qu'aujourd'hui, on ne peut pas parler d'autonomie tant qu'on n'a pas cette capacité budgétaire de gérer. Est-ce qu'on est autonome à 100% ? Non, parce que les recrutements, certains sont gérés ici, d'autres sont gérés au siège. Est-ce qu'on a une volonté d'autonomisation complète des missions ? Je ne le pense pas non plus, parce que les référents techniques sont tous basés au siège.

On n'a pas de référents au niveau régional, même s'il y a une tendance de régionaliser certains postes. Donc, il y a quand même plusieurs types de gradients aujourd'hui en termes d'autonomisation des missions. Il y a eu ce qu'on appelle des grilles de communication qui sont mises en place. Il y a également des niveaux de décision qui sont là, c'est-à-dire qu'il y a certains niveaux, comme au niveau budgétaire, par exemple. À partir de tel montant, la base peut décider. À partir de tel montant, la mission peut décider, tout en respectant les procédures.

Et au-delà, ça sera au siège de décider. Donc là, tu vois, par exemple, au niveau des finances, c'est beaucoup plus clair. Moins de 30 000 euros, la mission, vous décidez.

Il vous faut juste respecter les procédures. Moins de 1 000 euros, la base, vous décidez. Il vous faut juste respecter à ce niveau.

Maintenant, quand on doit mettre en place un projet, le projet doit passer par un certain nombre de comités. Donc aujourd'hui, on est dans une transition où on reste médecin du monde belge. Parce que quoi qu'il en soit, on nous voit comme médecin du monde belge, on n'est pas vu comme médecin du monde Niger.

Et d'ailleurs, il n'y a aucun médecin du monde continental, il n'y a pas médecin du monde africain. Toutes les médecins du monde sont autres qu'africains. Donc on est vu comme médecin du monde belge.

On peut peut-être se permettre en interne de dire est-ce que médecin du monde belge Niger est autonome? Oui, non, mais en soit, on est médecin du monde belge. Donc voilà un peu la question de l'autonomie encore.

Je pense que c'est encore très tôt. Mais il y a par contre au niveau des procédures, effectivement, des garde-fous qui sont mises en place pour permettre à chaque base, chaque mission, chaque coordination de fonctionner et puis de limiter le micro-management qui parfois est amené à être mis en place.

[Max]

Ok, et tu parlais qu'il n'y avait pas forcément de référents en dehors de ceux au siège, même s'il y en a quelques-uns au niveau régional. Est-ce que tu penses qu'il devrait y en avoir plus ? Et aussi, est-ce que tu penses que ce serait une bonne chose d'avoir plus d'autonomisation, encore plus que ce qu'il y a déjà maintenant?

[Toupou]

Ça va de soi. Je pense que dans un contexte de mondialisation, en tout cas pour toutes les missions qui veulent grandir, toutes les ONG font tous passer par là. D'abord, la régionalisation de l'intervention.

Le contexte sahélien est différent du contexte ouest-africain. Donc une régionalisation pour permettre justement de mettre dans le même pot les contextes qui s'assemblent et qui se ressemblent. Donc oui, je pense, et puis ça ne date pas d'aujourd'hui.

Quand tu prends Dakar aujourd'hui, Dakar, c'est une plateforme de régionalisation de plusieurs ONG. Ou tu prends Abidjan, ou si tu prends la Tunisie, ou si tu prends par exemple aussi le Nigéria ou l'Afrique du Sud. Donc oui, une régionalisation.

On a un modèle de régionalisation qui est en cours, mais ça reste encore aussi. C'est les desks. Donc aujourd'hui, vous avez un desk qui s'occupe d'un certain nombre de pays qui s'assemblent et qui a par contre une meilleure visibilité sur ces pays.

Dans d'autres organisations, ces desks sont basés dans un de ces pays. Donc je gère trois pays. Je suis basé dans un des pays.

Et là, en effet, on appelle ça un peu les directeurs régionaux qui pilotent ces interventions.

[Max]

Mais ça, c'est déjà le cas maintenant ?

[Toupou]

Pas encore.

[Max]

Mais c'est une idée possible pour le futur ?

[Toupou]

Je ne saurais pas te le dire, mais c'est le cas dans plusieurs autres organisations. Moi, j'ai bossé sur Handicap International, par exemple, c'est le cas. Et dans plusieurs autres organisations, c'est le cas.

Les desks ne sont pas forcément au niveau d'un des pays où ils sont en charge. Mais ça sous-entend aussi des capacités financières.

[Max]

Bien sûr.

[Toupou]

Il faut un bureau régional, par exemple.

[Max]

Qu'est-ce que tu penses de la répartition des tâches et la répartition de la charge de travail entre le siège et le terrain dans le cas du Niger, par exemple ? Je parle au niveau des soumissions, des élaborations des propals, etc. Et si tu vois d'autres choses, n'hésite pas à me les partager.

[Toupou]

Moi, ça fait longtemps que je suis à MDM. En général, on n'a pas tous les postes qui sont occupés. Ça, c'est un autre défi. Même si nous, aujourd'hui, on a quelques postes qui sont occupés. Mais dans quelques mois, tu verras encore. Il va manquer tel coordinateur, tel coordinateur.

De même aussi au siège, il va manquer tel, tel coordinateur. Moi, je dirais plutôt que c'est la manière dont on fait les propals qui est préoccupant. Là, par exemple, juste cette semaine, entre cette semaine et la semaine prochaine, il y a deux propals à soumettre.

Pour l'instant, rien n'est encore fait parce qu'il faut encore se décider. Donc, dans deux semaines, il va falloir écrire deux propals. Après, demain, c'est la fête.

Donc, on a moins de dix jours pour écrire deux propals. Je te laisse juste l'idée d'imaginer comment ça peut courir dans tous les sens. Tout en sachant que tout le monde part en congé.

La moitié des coordinateurs seront tous en congé. Donc, la véritable question, c'est comment on s'organise pour, en fonction de notre organisation, aller chercher des financements. Est-ce qu'on cherche des financements beaucoup plus costauds de développement?

Et donc, on est beaucoup plus tranquille en allant chercher des financements quinquennaux. Donc, j'ai un projet de cinq ans. Dans les cinq prochaines années, je m'en fous de chercher des financements.

Je mets en place ce projet. Je m'assure de la qualité de ce projet. Chaque fois qu'une opportunité se présente, je pioche là-dedans.

Parce que la quantité de travail d'un projet de cinq ans n'est pas très loin de la quantité de travail d'un projet d'un an. C'est les mêmes propals. C'est le même nombre de parts souvent à écrire.

Ce sont les mêmes évaluations à faire. Et oui, les charges sont énormes. Les charges sont très, très énormes sur le terrain.

Parce que, un, vous devez écrire la propal en question. Vous devez aller évaluer les besoins. Vous devez envoyer la propal et prendre en considération les retours.

Et vous devez continuer à suivre les projets qui sont en cours d'implémentation. Ce n'est pas parce qu'on est en train d'écrire une propal qu'on va oublier tous les autres projets. Et vous devez continuer à gérer la mission.

Gérer une mission d'une centaine de personnes, ça veut dire des gens qui partent en congé, des problèmes RH, ça veut dire des problèmes de paiement, des soucis avec les administrations. Si je prends par exemple le contexte nigérien, c'est des problèmes de sécurité au quotidien. Bref, ça fait quand même assez lourd et on n'a pas suffisamment de ressources pour tout ça.

Mais il faut quand même soumettre la propal parce qu'il reste des jours.

[Max]

Et donc, si je comprends bien, l'aide, ou je ne sais pas comment on pourrait dire, la collaboration du siège pour la révision et la rédaction des propals est importante pour le terrain ?

[Toupou]

Elle est indispensable. Et le temps dédié pour soumettre les projets, pour avoir l'information sur le projet. Par exemple, il y a des organisations qui s'occupent de l'écriture des propals et qui s'occupent de la mise en place des projets.

Nous, c'est les mêmes personnes. Donc, j'ai un coordinateur santé, c'est un qui doit superviser la mise en place des activités, des projets acquis. C'est un qui doit être en charge aussi de rédiger le rapport de ces projets et écrire encore les autres projets.

Donc, tout le monde est là. Je mets en place, je supervise, je fais le rapport et j'écris de nouveaux projets et ainsi de suite. Donc, ça devient très très infernal.

Et j'imagine aussi que c'est la même chose au niveau des référents. Je suis sur le Niger, le Mali, le Burkina Faso. Si trois projets tombent sur la même période, je dois travailler sur les trois projets en même temps.

[Max]

Et comment est-ce que, selon toi, ou pas forcément selon toi, mais pour comprendre un peu mieux, comment ça se passe concrètement une collaboration de médecins du monde avec les acteurs locaux dans la planification et la mise en œuvre des interventions ?

Donc, j'entends avec les communautés locales, les sociétés civiles, les autres ONG locales ou les autorités, etc.

[Toupou]

Alors, notre collaboration se fait à différents niveaux. Avec les autorités, il s'agit d'une collaboration régalienne puisqu'on ne fait pas de substitution. Donc, nous faisons une intervention de renforcement de capacité.

Et donc, ils sont là, nous, on les apporte la technicité qui leur manque ou on les apporte le financement pour les appuyer. Donc, ça, c'est plutôt un soutien technique, un appui au développement, comme on aime le dire. Ça peut être fluide ou pas, selon les intérêts des autorités à qui on a affaire.

Certains sont faits ainsi pour le mandat, d'autres pas du tout. Quand tu rencontres des autorités qui pensent que la priorité, c'est l'éducation et que tu es une ONG de santé, tu n'as pas forcément sa priorité. Aujourd'hui, les autorités, leur priorité, c'est la sécurité.

Donc, les ONG qui ne sont pas sur ça, ce n'est pas trop leur priorité. Mais là, au niveau de la société civile, ça va. En gros, on a un partenariat, on essaie d'avoir un partenariat délocalisé, mais il y a encore beaucoup, beaucoup de choses à faire.

Donc, c'est plutôt des partenariats basés sur des projets. On a très peu de partenariats thématiques, c'est-à-dire qui sont souvent des partenariats où il n'y a pas de transfert de fonds. Tu fais de la santé sexuelle, je fais de la santé sexuelle.

On a un mémorandum d'accord où on travaille ensemble sur cette thématique. Mais aujourd'hui, nous, on a principalement un partenariat où il y a des transferts de fonds. Le médecin du monde a un fonds d'un bailleur quelconque.

Il y a une part pour l'ONG, le partenaire local. Et puis, on met le projet ensemble. À la fin du projet, on est quitté en groupe jusqu'à ce qu'on trouve un autre financement.

C'est la même structure qu'on a également au niveau des collectivités, même si au niveau des collectivités, c'est plutôt une posture bénéficiaire aux organisations. Ils ne comprennent pas, par exemple, pourquoi le projet va finir. Parce que pour eux, cette lecture d'un bailleur de fonds, ils ne comprennent pas.

Alors qu'une association locale, elle, elle comprend ça. Pour les communautés, c'est « vous êtes venus nous assister pour les accouchements, pourquoi vous voulez arrêter ? » « Tout s'est passé bien, allez-y, encore chercher de l'argent, on ne veut rien savoir. »

[Max]

Oui. Et, ok, oui, je comprends. Donc ça dépend vraiment de l'acteur en question pour les relations.

[Toupou]

Oui. Ça dépend de l'historicité avec le partenaire. Ça dépend de l'intérêt du partenaire.

Et c'est pourquoi à chaque fois, avant d'identifier un partenaire local, il faut quand même évaluer un certain nombre d'intérêts, de visions. Parce que si les visions ne sont pas les mêmes en général, ça crée des petits problèmes pendant la mise en place des opérations.

[Max]

Ok. Et est-ce que tu penses que les bailleurs ont un rôle à jouer dans la mise en place de la localisation de manière générale ?

[Toupou]

Je pense que c'est un plaidoyer qui est porté aujourd'hui. Un certain nombre de bailleurs l'ont même comme exigence. ECHO, par exemple, qui est l'aide humanitaire de l'Union européenne, exige jusqu'à 25% de l'enveloppe totale qui soit dédiée à la localisation.

C'est-à-dire qu'il faut justifier le pourquoi, sinon tu dois injecter 25% de ton enveloppe demandée au partenaire local. Ce qui est quand même bien, ce qui permet quand même aussi au partenaire local d'avoir un peu de financement. Maintenant, qui prend le risque si jamais il y a des fautes, il y a des risques de procédures ?

Ça, c'est toute la question qu'on avait discutée tout à l'heure, qu'il y a quand même un risque dans l'aide de localisation accélérée. Il faut aller petit à petit. Et puis, on a aussi la question de la répartition des fonds propres et des frais administratifs, et de voir quels sont les ONG aujourd'hui qui sont aptes à accepter de répartir les frais administratifs avec les partenaires locaux pour permettre justement une meilleure localisation juste et équitable, qui permet justement aux différentes parties d'avoir un montant sans être amenées à rendre compte à quiconque, parce que ce sont des frais administratifs de fonctionnement.

[Max]

Oui, et par rapport à ces 25% alloués aux ONG locales, selon moi, ce que j'ai lu, c'est que ce n'est pas forcément encore toujours le cas. Et donc, selon toi, qu'est-ce qui empêche les bailleurs de respecter leur engagement complètement ?

[Toupou]

Les bailleurs, c'est plutôt les bailleurs qui ont dicté ce chiffre.

[Max]

Et qu'est-ce qui empêche les organisations, les ONG internationales de ne pas encore tout à fait respecter ce chiffre ?

[Toupou]

Justement, vous me donnez 100.000 euros et vous me demandez de donner 25.000 euros à un partenaire qui est incapable de me justifier d'habitude 5.000 euros en bonne et due forme. Donc, vous êtes en train de me dire que je vais prendre un risque de 25.000 euros à la fin de ce projet. Le bon bailleur va venir me voir dans un an à me dire qu'il y a 25.000 euros mal justifiés, remboursez mon argent. Donc, les ONG aussi disent qu'on n'est pas contre de donner 25.000 euros au partenaire, mais on a encore besoin de temps pour que ce partenaire soit suffisamment renforcé et dispose de suffisamment de mécanismes de transparence et de gestion et de gouvernance aussi.

Ca c'est très important au niveau des associations locales, pour qu'on puisse leur déléguer les 25 000 euros. Sinon, on sait que les 25 000 euros ça va aller dans la poche d'une seule personne et puis c'est l'organisation qui sera emmerdée à la fin au moment des audits parce qu'on ne saura pas comment le justifier. C'est d'où le plan de renforcement de capacité pour une localisation véritable.

Peut-être pas 25 % aujourd'hui, ça perd 10 %, 10 % de plus pour former ces ONG locales pendant 2-3 ans et puis au bout de ces 2-3 ans, on peut leur donner 15 % du budget, 5 % va servir à renforcer la capacité et dans peut-être 7 ans, 10 ans, ces ONG seront suffisamment autonomes. Nous on l'a dans certains pays. Si tu prends Keeogo par exemple au Burkina Faso, on les met directement en lien avec le bailleur de fonds.

Ils n'ont même pas besoin de passer par Médecins du Monde, ils vont eux-mêmes prendre le budget au bailleur de fonds pour implémenter les activités parce qu'ils ont, comme nous, une charte d'intégrité, comme nous un directeur, comme nous un département financier, comme nous des mécanismes, des procédures en place qui permettent à l'association de fonctionner comme nous autres. Et ça, ce n'est pas le cas dans tous les autres pays.

[Max]

Donc il faut les capacités structurelles suffisantes pour que les ONG internationales puissent faire confiance et puissent allouer les fonds aux ONG locales.

[Toupou]

En effet, il faut mettre le cadre, il faut se donner le temps, il faut mettre les outils en place et il faut accompagner les associations locales pour que des gens qui s'approprient du travail humanitaire, pour qu'ils sortent, comme on l'a dit au début, du travail caritatif vers un travail humanitaire, sur le principe de ne pas nuire et qu'ils aient les procédures aussi adéquates pour

pouvoir continuer en toute autonomie. Et ça, ça permet également de mettre en place ce qu'on appelle le mécanisme de retrait des ONG internationales. Ça, c'est pas pour demain, mais en tout cas, petit à petit.

[Max]

Et ça, ce mécanisme de retrait, tu vois ça comme l'objectif ultime de la localisation, de se retirer du pays entièrement ?

[Toupou]

Opérationnellement, oui. Mais là, le mécanisme de retrait, il peut changer. On peut toujours rester dans un pays tout en faisant autre chose.

Donc, par exemple, au lieu de faire, aujourd'hui, Médecins du Monde, il y a 10 ans, on faisait des injections dans les centres de santé. En 2024, on ne le fait plus. On fait plutôt la formation des infirmières parce que l'État a suffisamment d'infirmières qui sont d'ailleurs.

Mais peut-être que dans 10 ans, on ne ferait plus la formation de ces infirmières parce qu'il y aurait de meilleures facultés de médecine et d'infirmierie. On pourrait faire de la standardisation des pratiques. Donc, on ne serait plus au niveau terrain pour accompagner les infirmières et les médecins, mais on serait au niveau de la standardisation des normes ISO pour voir si les pratiques de ces professionnels de santé correspondent justement aux recommandations de l'OMS. Donc, voilà, il y a quand même aussi la modélisation du travail humanitaire. C'est un métier. Donc, on ne va pas dire qu'on va faire disparaître un métier, sinon c'est aussi tous les humanitaires que tu mets au chômage. Donc, voilà, c'est une question de passation de certaines compétences à d'autres et puis s'approprier d'autres.

Donc, aujourd'hui, nous, on ne peut pas parler de standardisation des interventions au Niger. On est déjà au bas du travail. Il faut que le travail soit fait.

Dans 10 ans, on pourrait commencer de parler de standardisation.

[Max]

OK. Et est-ce que tu penses qu'il y a une manière de mesurer l'impact de la localisation, de mesurer l'efficacité du fait de déléguer des missions à des ONG locales ? Est-ce que tu crois que ça pourrait être bénéfique pour les bénéficiaires et surtout, est-ce que ça peut être mesuré, ce bénéfice ?

[Toupou]

Il y a plusieurs manières et il serait quand même préjudiciable de dire qu'on ne peut pas faire de la localisation, parce que ça sous-entend qu'on est dans l'infantilisation de l'aide au développement, ce qui n'est pas du tout l'objectif. On est censé être un appui au développement. Donc oui, et l'une des manières justement de mesurer l'impact, c'est de mettre des guidelines dès le début de la rencontre, en fait.

Il y a ce qu'on appelle chez nous la due diligence, qui sont des outils qui permettent justement de mesurer les capacités RH logistiques et financières de l'association au début de la rencontre de l'association, avant même de signer un document de partenariat. Et c'est à la base de ce document qu'on va accepter d'aller ou non. C'est-à-dire que si on voit que le risque est très élevé de travailler avec un partenaire à travers la due diligence, par exemple, ils n'ont pas de directeur, ils n'ont pas de financier, tant qu'une personne et sa famille prétendent avoir une association, on n'y va pas.

Et quand on sait que oui, il y a peut-être deux membres de la famille qui sont dans l'association, mais ils font quand même un recrutement en bonne et due forme, il y a des risques, mais qu'on peut le travailler. Donc ce mécanisme, il est révisé chaque année ou chaque deux ans pour voir comment progresse l'association. Donc ça, par exemple, c'est un outil pour pouvoir mesurer l'évolution d'une association.

Et cette mesure, elle a double fonction. Elle permet de voir, est-ce qu'on les a renforcées ? Donc est-ce qu'ils ont pu en une année mettre en place des procédures RH, des procédures logistiques, des procédures financières ?

Ou au contraire, leur procédure a été délaissée depuis notre arrivée. Donc ça pourrait être un impact négatif de notre présence. Donc c'est pourquoi on a, sur nous, ce qu'on appelle le mécanisme de due-diligence.

Et puis également, il y a d'autres outils qui sont mis en place en termes d'outils de performance, de partenariat qui sont faits à des temps séquentiels, qui permettent de voir, oui, que l'association commence à avancer. Et puis il y a également tout ce qu'on appelle l'envoi d'experts pour pouvoir travailler avec cette association, renforcer leur mécanisme à long terme. Donc il n'y a pas une seule manière, il y a plusieurs manières pour mesurer l'impact.

Et l'une des manières, c'est de commencer avant même le partenariat. Donc dès le premier contact, commencer déjà à mesurer un certain nombre d'indicateurs qui vont servir de base line tout au long du partenariat.

[Max]

Et tu parles d'outils de performance pour mesurer l'évolution d'une association. Il s'agit de quoi, en fait, comme outils ?

[Toupou]

On l'appelle, sur nous, l'outil de due-diligence. C'est un outil qui permet de voir, est-ce que c'est une association ? Est-ce qu'ils sont enregistrés ? Est-ce qu'ils ont un conseil administratif ? Est-ce qu'ils ont un trésorier ? Est-ce qu'ils ont des procédures financières ? Est-ce qu'ils ont des procédures administratives ? Est-ce qu'ils déclarent leurs impôts ? Est-ce qu'ils ont une caisse nationale de cotisation ? Est-ce qu'il y a un certain nombre de questions ? Le nombre de bénéficiaires assistés ? Toutes ces questions sont là. Est-ce qu'ils ont un local, par exemple ? Ça fait partie des questions bêtes qui sont dans le document. Est-ce qu'ils ont des politiques PSAE ? Est-ce qu'ils ont des politiques abus et fraudes ? Toutes ces questions sont posées. Est-ce que c'est écrit ? Depuis quand c'est mis en place ? Est-ce que par an, ils font de la formation de leurs ressources humaines ? C'est quand même un document d'une centaine de questions qui sont posées.

L'objectif n'est pas qu'au début, tout soit OK, parce que si tout est OK, le partenariat n'a plus lieu d'être parce qu'ils sont au même titre que nous. L'objectif, c'est justement de voir où est-ce qu'ils ont besoin de renforcement de capacités et comment est-ce que l'association peut ne pas être un danger, par contre, pour l'organisation. Imaginez que c'est une organisation qui travaille avec les enfants depuis 10 ans, mais qui n'a aucune politique de protection de l'enfance.

Et donc, si on met en place un projet avec de telles organisations, on est sûr que, dès la première année de notre partenariat, on risque d'avoir des centaines de cas d'abus sexuels parce que l'association n'a aucun cadre de protection de l'enfance, en fait.

[Max]

C'est bien que tu me parles de cette due diligence pour que je me renseigne un peu plus là-dessus. En tout cas, c'est intéressant de savoir qu'il existe plusieurs moyens de mesurer ceci. Super, j'arrive plus ou moins au bout de mes questions, peut-être encore une ou deux.

Est-ce que toi, tu penses que Médecins du Monde a la volonté de tendre vers plus de localisation, même si tu y as déjà en partie répondu au fil de l'interview ? Et si oui, est-ce que ce serait plus de la localisation dans le fait de travailler plus avec des partenaires locaux ou plus de la

décentralisation, donc donner plus de pouvoir et de prise de décision au terrain ? Tu vois, entre les deux.

[Toupou]

Oui, je pense qu'on n'a pas le choix. On n'a pas le choix parce que le financement aujourd'hui l'exige. Le monde humanitaire l'exige.

Si on veut toucher le plus de bénéficiaires d'un endroit conformément à notre vision, on est obligé justement de travailler avec des partenaires locaux et donc de mettre en place des actions de localisation. Maintenant, est-ce que ce sera une localisation équitable ? D'où toute la question d'aujourd'hui, comment on a la capacité de se dire qu'on va aller chercher un financement, 50 % aux partenaires locaux, 50 % à nous, tout en sachant que nous, on va travailler beaucoup plus qu'eux et qu'ils sont dans un contexte où leur siège est quelque part ici à Niamey, leur bureau coûte moins cher et que nous, notre siège est à Bruxelles, notre bureau coûte beaucoup plus cher.

C'est là la vraie question. D'où aussi la question du néocolonialisme. Parce que l'action de la localisation s'inscrit dans la théorie de la décolonisation de l'aide humanitaire.

Donc ça, c'est aussi des défis et je pense que ce n'est pas en 10 ans que cela va se résoudre. Il faut à la fois une volonté des bailleurs de fonds, par exemple, aujourd'hui, pour les grands financements de plus de 2 millions d'euros, pour pouvoir être bénéficiaire, tu dois appartenir à un pays de l'Union européenne, par exemple. Donc en soi, la localisation, on ne peut en discuter qu'une fois que déjà le pays, l'ONG qui appartient au pays de l'Union européenne a le financement.

S'il n'a pas le financement, on n'a pas déjà de positionnement des ONGs locales. Donc ils sont d'office exclu. Si aujourd'hui, on veut aller prendre un financement canadien, il faut que tu sois une ONG canadienne.

Donc voilà, le chemin est encore très long. Mais à chaque niveau, par exemple au niveau de MdM, on s'abstient à faire des substitutions si on trouve des acteurs locaux. Donc on essaie à chaque fois de travailler avec un acteur local.

Et petit à petit, on a commencé, même s'il n'y a pas très longtemps, de commencer aussi à donner des sphères d'initiatives aux partenaires locaux, ce qui leur permet d'avoir quand même un petit fonds propre à eux, pour pouvoir persister, parce que sans ça, le jour que le projet finit, l'association est parfois amenée à mettre la clé sous la porte.

[Max]

Ouais, ok. Et pour finir, est-ce que tu as des recommandations, de manière générale, pas forcément que pour le médecin du monde, mais pour améliorer et mettre en place la localisation dans le milieu humanitaire, dans le monde humanitaire de manière générale ?

[Toupou]

Je pense qu'on est aujourd'hui dans un vrai dilemme. Un dilemme où la notion de l'indépendance des ONG reste beaucoup questionnée. À partir du moment où, en termes d'acquisition des fonds, on n'est pas tout à fait indépendant, les thématiques et projets sont guidés par des bailleurs de fonds, les intérêts portés au pays sont guidés par des bailleurs de fonds.

Évoluer dans de tels contextes et vouloir faire de la localisation, c'est déguiser un peu des directives des bailleurs. Donc ça, c'est déjà le premier élément, l'indépendance financière. Pour moi, il n'y aura jamais de localisation s'il n'y a pas d'indépendance véritable, notamment cette indépendance financière.

La deuxième, c'est le logiciel avec lequel les acteurs humanitaires travaillent. Ce logiciel est mis à jour. Nous, on est une organisation occidentale, on doit aller promouvoir une approche de droit dans un contexte X ou Y qui ne perçoit pas forcément l'arrivée comme étant une approche de droit.

Ce logiciel doit à la fois prendre en compte les réalités du contexte d'intervention, parce qu'on prend le financement d'autres contextes pour intervenir dans d'autres contextes. Donc ça, c'est vraiment un vrai travail à faire, parce que ça crée un blocus d'office dès notre arrivée, et comprendre qu'on n'est pas un acteur de développement, on est un acteur d'appui au développement. Le développement de ce pays ne relève pas de nous, il relève des autorités du pays, ça relève des associations du pays, ça relève des communautés elles-mêmes, et que notre intervention doit soutenir ces différentes ressources existantes.

Et tant que dans nos différents logiciels, ou tant que dans nos manières de faire, on ne l'a pas intégré, forcément on serait dans une approche top-down, où on vient avec des prêts à porter dans les communautés. Violence basée sur le genre, c'est comme ça, c'est comme ça, alors que véritablement, on est dans une communauté où leur vision des faits n'est pas comme ça, et un changement sociétal doit être porté par les communautés, et non forcément par une ONG.

[Max]

Super, c'était vraiment très très complet et très intéressant pour moi. J'ai plus de questions en fait. Attends, je peux peut-être remettre ma caméra une seconde.

J'aimerais juste te remercier énormément, parce que ça m'a beaucoup aidé, et c'était vraiment bien d'avoir ton point de vue sur toutes ces questions, et donc voilà, un grand merci en tout cas.

9.3.2.2 *Vincker*

[Max]

Alors, j'ai une première question pour toi, Vincker. D'abord, est-ce que tu peux décrire ton rôle au sein de Médecins du Monde ?

[Vincker]

Très rapidement, je dirais que je suis le coordinateur général de la mission Mali, Médecins du Monde en Belgique. Et je joue un grand rôle dans la coordination, et cette coordination consiste à coordonner les aspects stratégiques de la mission, également la gestion opérationnelle de la mission, et également la représentation de médecins du monde au Mali, afin de garantir des interventions qui sont plus efficaces, et également répondre aux besoins de nos bénéficiaires. Donc, voilà un peu.

Mais aussi, en plus de cela, je joue un rôle d'appui aux différents coordinateurs qui sont avec moi au niveau de la coordination, des coordinateurs logistiques, des coordinateurs de santé, des coordinateurs de finances, des coordinateurs de ressources humaines, des coordinateurs de MEAL. Et également, je joue un rôle de liaison, un rôle de pont entre le siège et la mission. Et c'est là, à travers des échanges avec la Desk du Sahel, et également à travers des réunions d'équipes pays.

Mais aussi, je me m'assure que les différents coordinateurs qui sont sur la mission, s'ils collaborent étroitement et efficacement avec leurs référents au niveau du siège. Voilà un peu, en bref, la synthèse de mon travail au niveau du Mali.

[Max]

Ok, très bien, merci. Et toi, tu as quoi comme formation ?

[Vincker]

J'ai une formation de base médicale, je suis médecin. Formation de base, et puis j'ai eu plusieurs formations en cours d'emploi. Des formations de gestion des projets, des formations de

management, des formations de gestion de la sécurité, des formations en lien avec les finances. Et je suis spécialiste en santé publique.

[Max]

Ok, merci pour cette présentation. Et maintenant, si on rentre plus dans le vif du sujet, c'est une question que je pose à tous ceux que j'interviewe pour le moment. Toi, qu'est-ce que tu comprends par localisation ? Quelle serait ta définition de la localisation de l'aide ?

[Vincker]

Pour moi, la localisation, je dirais que c'est un processus où nous décentralisons nos ressources et également nos moyens vers les acteurs locaux. Ça peut être des acteurs du gouvernement, ça peut être des organisations de la société civile, donc les ONG nationales, les associations féminines. Ça peut être des communautés ou même les autorités au niveau local, à qui on transfère nos ressources pour pouvoir assister efficacement et dans la durabilité de nos bénéficiaires au niveau du terrain.

Tout en tenant compte des besoins spécifiques de ces populations. Voilà comment je peux définir la localisation.

[Max]

Ok, merci. Et tu fais référence à des acteurs locaux et nationaux. Est-ce qu'il y a une différence pour toi entre un acteur local et un acteur national ?

[Vincker]

Bon, il y a une grande différence parce que les acteurs locaux, ça se limite au niveau de leur pays. Par contre, les internationales, ils ont un large champ d'interventions qui peuvent aller à plusieurs pays.

[Max]

Ok, très bien. Et puis, selon toi, quels sont les avantages et les obstacles de la localisation, d'abord de manière générale et puis plus en particulier pour Médecins du monde ?

[Vincker]

Par rapport aux avantages de la localisation, il y en a beaucoup. Parce que tel que les gens ont voulu délocaliser l'aide humanitaire ou les fonds ou les ressources, c'est d'abord, je dirais, une

appropriation locale. Ça, c'est un avantage que je dirais que c'est très, très important parce que ça permet aux acteurs locaux de participer à la conception de tous ces conflits.

Ça permet aux acteurs locaux de participer à la mise en œuvre et également à des évaluations de nos programmes. Et ça favorise une appropriation d'interventions. Et cela facilite également, comme deuxième avantage, la durabilité, la pérennité des activités une fois que le projet s'arrête.

C'est tout ce que nous cherchons. Surtout, nous, médecins du monde, nous cherchons des changements qui sont durables. Et à travers la localisation, je pense que c'est un grand avantage parce que ça permet aux populations, une fois qu'elles se sont appropriées nos ressources, également nos décisions, nos projets.

Ils dureront dans la communauté. L'autre avantage, c'est qu'en donnant le fonds ou en donnant les ressources aux acteurs locaux, nous arrivons à renforcer vraiment et à contribuer au niveau local, à l'économie locale. Et ça, c'est vraiment un grand avantage également.

Mais aussi, ça, on ne peut pas se cacher. Donc, la plupart des fois, les organisations humanitaires internationales coûtent cher. Ça coûte cher.

Mais lorsque nous avons des acteurs locaux et leurs coûts sont souvent moins chers, pour dire que l'avantage de la localisation également nous permet une réduction des coûts et de l'intervention.

[Max]

Tu dis que c'est quand Médecin du Monde engage du staff national, c'est moins cher, c'est ça que tu dis ?

[Vincker]

Tu vois, par exemple, les associations ou les ONG ou même les autres acteurs, le gouvernement, les municipalités, etc., eux, souvent, ils n'ont pas assez de coûts, par exemple, d'expatriation. Donc, c'est des coûts qui coûtent très cher.

[Max]

Ok. Très bien. Et mis à part les avantages, est-ce que tu vois des désavantages à la localisation ?

[Vincker]

Les désavantages ou les défis, il y en. Premièrement, je vais parler de ce que nous vivons souvent. C'est un lien avec la sécurité et les risques. Tu vas trouver que la plupart des organisations locales, elles n'ont pas assez de restrictions sécuritaires.

[Max]

Ok.

[Vincker]

Et ce qui fait qu'ils se déploient un peu partout, même là où il y a des insécurités et même là où parfois les ONG internationales ne peuvent pas aller. C'est parce qu'ils sont souvent des natifs de ces endroits. Donc, facilement, ils sont confondus dans la masse au niveau des zones d'intervention.

Et ce qui fait que les ONG internationales font ce que souvent j'appelle un transfert des risques. Sachant qu'ils ne peuvent pas aller, par exemple, dans une zone Y, parce que le risque est très élevé, alors ils laissent les ONG partir là-bas. Et ça, c'est un désavantage que moi je trouve, parce que l'aide humanitaire et la sécurité doivent concerner les travailleurs humanitaires locaux et internationaux.

[Max]

Donc, tu veux dire que les ONG internationales, quand il est difficile d'aller dans certaines zones, délèguent ces interventions à des ONG nationales, c'est ça ?

[Vincker]

C'est ça, effectivement. Et pourtant, nous devons garantir la sécurité des travailleurs humanitaires locaux et des nationaux. Tu vois ça ?

Souvent, moi, je n'apprécie pas ce genre de réflexion. Mais bon, parfois, on est dedans. L'autre désavantage, c'est surtout en rapport avec les conflits d'intérêts.

Et la plupart des fois, tu vas trouver que ces dépenses deviennent inéligibles. Et quand c'est inéligible, souvent, les bailleurs des fonds, ils finissent par demander à l'organisation internationale de restituer cet argent parce que ce sont des dépenses inéligibles. Et là, souvent, lorsqu'il y a la difficulté que l'organisation internationale arrive à superviser les activités et que tout se passe à mode remote, là encore, c'est très pire.

Et donc, tous les risques de conflits d'intérêts ou de ne pas recevoir les ressources si les activités ne sont pas mises en œuvre sont très élevés, très élevés. Ça, c'est aussi un désavantage, parfois, de cette organisation dans ce sens-là. Mais aussi, tu vas trouver que les organisations locales, elles n'ont pas assez de moyens.

Elles n'ont pas assez de ressources financières. Et du coup, tu vas trouver que certaines organisations internationales commencent à penser qu'elles deviennent au-dessus de leurs partenaires. Et là, souvent, tu sens vraiment ce que je peux appeler une inégalité de pouvoir parce que tu commences à donner des orientations, des grandes décisions. Tu oublies que dans les partenariats, la plupart des fois, on les traite d'égal à égal.

Et aussi, il y a certaines organisations qui oublient même leur rôle de renforcer les capacités et les compétences techniques des ONG nationales parce que c'est ça la finalité au fait de la localisation. Lorsqu'on donne la localisation, on donne les ressources, on doit arriver à accompagner ces ONG nationales. Chez nous, Médecins du monde, je sais qu'avant de commencer un partenariat avec une organisation nationale, on fait d'abord une évaluation institutionnelle et on essaie de regarder la capacité gestionnaire de ses partenaires.

On arrive à déceler les déficits dans les différents départements, ressources humaines, logistiques, gestion de projets, donc au programme, ainsi de suite. Et on renforce ses capacités là où on a trouvé l'efficacité. Et chemin faisant, on continue à l'accompagner.

Ça, c'est d'une manière brève, c'est ce que fait Médecins du monde, mais beaucoup parfois n'arrivent pas à cela. Donc, il y a beaucoup de désavantages. Il y a aussi, par exemple, les désavantages en rapport avec la qualité des interventions.

Comme je l'ai expliqué par rapport au conflit d'intérêts, c'est la même chose avec la qualité des interventions. La plupart des fois, ces qualités souffrent parce que les ONG nationales, parfois, n'ont pas assez d'expérience ou bien ils font du n'importe quoi parce qu'ils savent que l'ONG nationale ne peut pas venir superviser ou bien faire les suivis des activités, des mises à l'œuvre là où ils sont. Et alors, la qualité aussi fatigue.

Il y a beaucoup, beaucoup de désavantages, mais je me limite par là.

[Max]

Ok, ben merci. J'ai bien compris tous les avantages et désavantages dont tu m'as parlé. Maintenant, si on parle plus de Médecins du monde en tant que tel, quel est le degré d'autonomie

que laisse le siège au terrain au niveau des opérations au Mali ? Et qu'est-ce que tu en penses, toi ?

[Vincker]

Vraiment, je dirais que le siège donne une grande autonomie de la gestion du partenariat au niveau des missions. Ça, je l'ai remarqué. C'est vrai qu'en amont, nous rédigeons les MOU qui vont nous réjouir pendant notre période de partenariat.

Il va être validé par le siège. Une fois validé, les directeurs signent parce que c'est lui qui engage Médecins du monde. Mais dans la gestion au quotidien, ça reste au niveau des missions.

[Max]

Et est-ce que par rapport à la prise de décision, tu trouves que c'est pertinent la façon dont ça fonctionne maintenant ? Est-ce que les décisions sont prises trop au siège ou alors est-ce que dans les faits, les décisions sont prises sur le terrain, selon toi ?

[Vincker]

Qu'est-ce que tu appelles une décision pour que j'arrive à bien comprendre et bien répondre ? Et quelles décisions ?

[Max]

Par rapport à la rédaction des MOU ou bien même par rapport à des décisions opérationnelles sur le terrain ou alors des décisions plus stratégiques. Donc tout type de décision. Peut-être que ta réponse va dépendre de quel type de décision.

C'est pour ça que je voulais poser la question de manière assez large.

[Vincker]

Donc je dirais que la décision vraiment c'est sur la mission. Parce que c'est la mission qui commence d'abord par chercher ses partenaires et le siège n'est même pas impliqué dedans. Une fois que nous avons des partenaires, on passe à l'étape des évaluations institutionnelles.

Et là, on s'est fait accompagner maintenant par le siège parce que c'est eux qui nous donnent les outils que nous devons utiliser. Et une fois que nous avons retenu, on présente notre rapport du côté siège. Et le siège également nous assiste en faisant le check pour voir si réellement on n'a pas oublié quelque chose dans notre analyse avant de prendre des grands engagements par rapport à ces partenariats-là.

Lorsqu'on va arriver à l'étape des MOU, c'est encore une fois la mission qui rédige les MOU. Ce sont les standards des médecins du monde. Et on partage avec les sièges pour qu'ils apportent également leur analyse et leur soutien.

Et après, une fois que nous sommes tous d'accord, on envoie ça au niveau de la direction pour la signature. Et je dirais vraiment à 80-90% que les décisions se prennent au niveau du terrain, au niveau de la mission. C'est ça que je peux dire, oui.

[Max]

Ok. Et alors tu parlais aussi du but du terrain de trouver un partenaire. Dans cela, le siège n'intervient pas. Et donc ma question c'était, est-ce que vous travaillez toujours avec un partenaire ou alors pas spécialement ?

[Vincker]

Oui, on travaille avec un partenaire actuellement.

[Max]

Pour toutes les missions du Mali ?

[Vincker]

Du Mali, donc nous avons deux partenaires, s'il faut dire ainsi actuellement. Les ministères, donc les gouvernements. Et principalement, précisément les ministères de la santé parce que nous faisons la santé. Et également, nous avons une association de sécurité civile, l'Union Nationale, qu'on appelle ERAD.

Donc nous avons deux. Mais bien sûr, au niveau du terrain, nous avons également des associations qui gèrent les centres de santé.

Donc je dirais que ça peut faire trois. Parce que si on les met dans les gouvernements, c'est deux. Mais si on les détache, ça devient trois.

[Max]

Ok, ok, je comprends. Et donc comment ça se passe concrètement la collaboration avec ces acteurs locaux ?

[Vincker]

Bon, la collaboration, elle est vraiment transparente. Transparente parce qu'on se partage toutes les informations. Et également, la collaboration dans la mise en œuvre. Cette collaboration dans la mise en œuvre, elle est également bien définie en amont parce qu'il y a des MOU que nous signons avec les différents acteurs.

Et la mise en œuvre, chacun a ses responsabilités bien définies. Et tout se passe de manière transparente.

[Max]

Et est-ce qu'il y a parfois des défis ou des obstacles auxquels vous êtes confrontés dans la mise en œuvre de ces collaborations avec les acteurs locaux ?

[Vincker]

Bon, actuellement, je dirais oui du côté du gouvernement. Parce qu'il y a parfois certaines décisions qui passent difficilement après plusieurs échanges. Je prends un exemple très simple et récent de l'année passée où le projet prévoyait la gratuité des soins, par exemple, pour faciliter l'accès à tous aux soins.

Et le chef, le représentant du ministère au niveau du terrain, vu qu'il n'a pas bien compris cela, il a exigé que ce soit toujours payant et que nous continuions à donner nos ressources et que nos ressources soient encore achetées par la population.

Et ça, ça nous a pris assez de temps pour arriver à le faire comprendre que ce n'est pas comme ça.

[Max]

Et donc ça passe par des discussions, des négociations avec le gouvernement ?

[Vincker]

Tout à fait. Tout à fait.

[Max]

Ok. Et comment, toi, est-ce que tu perçois l'impact de la localisation de l'aide sur les bénéficiaires au Mali, dans la région d'intervention ? Est-ce que le fait de travailler avec des acteurs locaux, et vous directement sur le terrain, est-ce que ça a un effet bénéfique sur les bénéficiaires ?

[Vincker]

Moi, je dirais que c'est bénéfique, très bénéfique, parce que, vraiment, l'aide arrive à répondre aux besoins même, aux besoins des ayants droit. Ce n'est pas que c'est quelque chose qui a été conçu dans un bureau et on vient amener ça au niveau du terrain pour la mise en œuvre, non. Donc ça, c'est vraiment un grand impact que moi, j'ai remarqué.

Mais aussi, l'impact c'est l'appropriation même des activités par les communautés, et également par les différents acteurs, tant du gouvernement que du côté de l'ONG avec lequel on travaille. L'autre impact que j'ai trouvé, c'est la maîtrise, si pas la bonne gestion des projets après un accompagnement qu'on a eu à donner à l'ONG Erad.

Et donc, facilement, ils peuvent aussi gérer efficacement les ressources. Ça également, c'est un impact que j'ai constaté dans cette collaboration avec eux.

[Max]

Donc Erad, c'est une ONG malienne ?

[Vincker]

C'est une ONG malienne, oui.

[Max]

Ok. Et puis, une question maintenant un peu plus chiffrée. Est-ce que, toi, tu penses qu'il y a des indicateurs de performance, des indicateurs chiffrés, pour mesurer l'efficacité de la localisation ?

[Vincker]

Nous personnellement, nous n'avons pas d'indicateurs que nous suivons, en particulier par rapport à la localisation. Mais d'une manière générale, je dirais par exemple, on peut prendre un indicateur pour voir quel est le niveau des médecins du monde qui contribuent à la localisation. Par exemple, en disant la proportion des ressources allouées aux partenaires locaux par MDM.

Et là, je me dis que peut-être au numérateur, on peut avoir le montant que nous donnons aux partenaires locaux et au dénominateur, l'ensemble de l'enveloppe que MDM a par an, par exemple. Si on se dit qu'il faut évaluer cet indicateur-là pour une année, on se dit que la proportion des ressources adouées aux partenaires locaux par MDM est de tel pourcentage. Et vous avez les numérateurs et les dénominateurs.

L'autre indicateur que nous pouvons proposer, c'est le nombre des MOU qu'on a assigné. Par exemple, c'est quantitatif, mais ce n'est pas qualitatif, mais ça peut aussi être là. Mais peut-être aussi, par rapport à l'impact, je ne sais pas. Parce que la finalité, c'est l'impact quand c'est cette localisation. Et là, il y a toujours un indicateur que nous mettons, un indicateur d'ECHO, je pense. C'est ECHO qui aime souvent cet indicateur-là.

Où il dit le taux de satisfaction des ayant-droits. Est-ce que les ayant-droits ont été satisfaits de l'aide ? Mais vraiment, on ne sait pas. Mais c'est comme ça que je peux rapidement te donner mes idées sur ces indicateurs.

[Max]

Ici, tu m'as donné des indicateurs pour mesurer le degré de localisation, je dirais. Mais ma question, c'était plus par rapport à l'efficacité de la localisation. C'est-à-dire peut-être en termes de nombre de patients soignés ou de nombre de médicaments distribués. Quand on est dans un processus de localisation ou pas, tu vois ?

[Vincker]

Oui, mais ça c'est vraiment trop en général. C'est vrai que ça va toucher les bénéficiaires tout à fait d'accord avec toi. Et normalement, ça montre l'efficacité opérationnelle d'accord avec toi.

Mais c'est trop quantitatif, quoi. Mais si nous devons vraiment regarder en termes de la localisation, c'est des ressources que nous rendons disponibles, n'est-ce pas, aux ONG nationales ?

[Max]

Oui.

[Vincker]

Par exemple, si tu donnes à quelqu'un 1% de ton enveloppe annuelle, je ne pense pas qu'on aura de l'impact. Tu vois ce que je veux dire, quoi ?

[Max]

Oui, très bien.

[Vincker]

Par contre, ce que tu dis, c'est vrai, c'est des indicateurs quantitatifs qui découlent de l'intervention. Et là, on va regarder, par exemple, quelle est la couverture géographique couverte par la localisation. Par exemple, tu vois, les nombres de bénéficiaires touchés, comme tu as dit.

Donc, tout à fait d'accord avec toi, mais voilà.

[Max]

Je pense qu'on a plus ou moins couvert toutes les questions. J'en ai encore une ou deux. Est-ce que toi, tu as l'impression que Médecins du Monde a la volonté de tendre vers plus de localisation dans un sens général ?

[Vincker]

Oui. Parce que même dans notre plan d'action 2024, nous sommes en train de nous dire que nous devons aller plus vers la localisation.

[Max]

Ok. Et là, j'entends que la réponse est oui. Et donc, ma question qui suit, c'est est-ce qu'on tendrait vers une localisation, mais plutôt axée sur la décentralisation, avec plus, peut-être, de prise de décision ou de pouvoir sur le terrain, ou alors on parle de localisation, je dirais, de déléguer les activités à d'autres ONG locales, et donc de se retirer petit à petit, en tant que Médecins du Monde du Mali. C'est dans quel sens que tu vois cette localisation ?

[Vincker]

Bon. Moi, je pense que cette localisation, nous pouvons mettre ça dans le sens de la décentralisation, je pense. Ne pas se retirer totalement du Mali, c'est vrai.

Si les ONG nationales arrivent à s'approprier de toutes nos politiques, de toutes nos thématiques, et on arrive à avoir l'accès aux soins universels pour tout le monde, en respectant les droits humains, je pense que là, nous pouvons partir. Mais tant qu'on n'a pas cette assurance-là, nous pouvons toujours continuer à faire cette localisation dans le sens de la décentralisation, je pense, où nous donnons une partie de nos ressources et on encadre les ONG nationales. Je ne sais pas si j'ai répondu à la question.

[Max]

Oui, très bien. C'était très intéressant comme réponse. Et j'ai peut-être une toute dernière question. Est-ce que tu aurais des recommandations pour améliorer l'implémentation de la localisation de manière générale dans le monde humanitaire ? Et aussi pour médecins du monde.

[Vincker]

Alors, les recommandations... C'est une question pertinente, ça. C'est vraiment pertinent. Bon, je pense que nous devons arriver à encourager les humanitaires à rentrer plus dans la localisation, parce que la localisation permet le renforcement des capacités des organisations nationales. Ça permet également les coachings pour que ces OSC, donc ces organisations sociétés civiles, arrivent à avoir le contact direct avec les bailleurs de fonds et commencent eux-mêmes à chercher et à mobiliser les fonds. Et ainsi, nous pourrions avoir toujours une aide qui répond réellement aux besoins de ces populations, de ces endroits, que ce soit dans le développement ou que ce soit dans l'humanitaire.

Je demanderais également aux ONG internationales de promouvoir cette participation communautaire, parce que sans la communauté, il est difficile de se rassurer que nous sommes en train de faire une bonne localisation, et surtout en renforçant la redevabilité.

Quoi encore que je peux donner pour mes recommandations ? J'ai parlé de la redevabilité, la transparence, mais aussi d'arriver à mettre des mécanismes très efficaces, je dirais très efficaces, pour les suivies et évaluations, et pas seulement des activités, mais aussi de l'impact de la localisation. Et ça rejoint un peu la dernière question que tu m'as demandé, concernant les indicateurs chiffrés.

Mais si on a un mécanisme en place très efficace, qui peut facilement traquer certains indicateurs, nous pouvons évaluer également la localisation au niveau de chaque ONG internationale, et s'assurer effectivement que ça se passe bien. L'autre grande recommandation aussi, c'est par rapport aux bailleurs de fonds. Tu vas trouver que le bailleur de fonds, il vous encourage dans la localisation.

En tant que localisation, ça signifie que tu dois donner l'autonomie de la gestion à l'autre. Mais en même temps, il prend toujours l'ONG internationale comme le répondant à tout. Et moi, je pense qu'à ce niveau-là, on pouvait faire la part des choses pour aider également les ONG nationales à arriver à être responsables et à assumer également leurs engagements.

Voilà quelques recommandations. Mais aussi, l'autre recommandation, c'est vrai que souvent c'est des grands débats entre les ONG internationales et les ONG nationales autour des frais administratifs.

Je pense que là aussi, c'est une question où les ONG internationales peuvent arriver à voir comment est-ce qu'ils peuvent assister les ONG nationales avec les frais administratifs. C'est vrai, on dit que si, par exemple, il y a un cofinancement et que si l'ONG nationale a voté sa part dans les cofinancements, bon, les frais administratifs peuvent être partagés. Mais si l'ONG nationale, comme on connaît qu'ils n'ont pas assez de ressources, donc parfois ils n'ont pas de cofinancements, mais là, comment est-ce qu'ils vont fonctionner sans frais administratifs ? Là aussi, c'est une recommandation, c'est un grand débat souvent entre les ONG.

[Max]

Super, et des recommandations pour médecins du monde en tant que tel, tu aurais une idée en tête pour l'implémentation de la localisation ?

[Vincker]

Bon, c'est vraiment d'aller plus dans la localisation. Clairement, quand on travaille vraiment avec les ONG nationales, c'est ce que je peux recommander, parce que le reste, ça va dans le même sens que les autres en général.

Nous, si nous pouvons accélérer dans ce sens-là, de travailler vraiment avec les ONG nationales, parce que j'ai vu des interventions en son temps avec MDM, c'était des Français, je pense, ils venaient avec des interventions, bon, là, on n'était pas encore sur le marché professionnel, et ils travaillaient plus avec les organisations nationales. Mais actuellement, bon, voilà.

[Max]

Oui, donc, tu m'as dit lors de l'interview que c'était déjà le cas que vous travailliez avec des ONG nationales, mais tu veux dire qu'il faudrait encore plus le faire ? C'est ça, ta recommandation ?

[Vincker]

Oui, il faut plus faire, effectivement, il faut aller plus loin.

[Max]

Ok. Ok. Ben voilà, je n'ai plus de questions. Je n'ai plus qu'à te remercier pour ton temps et pour toutes tes réponses.

[Vincker]

Oui, moi aussi, je te remercie. Pour l'entretien que nous venons de réaliser, et qui nous sont toujours disponibles et si tu as d'autres questions, nous sommes là. T'inquiète.

9.3.2.3 *David*

[Max]

Bonjour David, ça va ?

[David]

Ça va ça va je mets la caméra pour te saluer mais on va couper après parce que mon internet est trop faible.

[Max]

Ok, super, alors je ne sais pas si vous avez eu l'occasion de lire les questions que je vous ai envoyées mais j'ai un petit peu modifié certaines donc je sais pas si vous voulez qu'on commence.

[David]

J'avais lu, effectivement j'ai plus ou moins noté quelques idées, alors si la question a été modifiée tu me dis sinon on peut avancer dans l'autre que tu m'as envoyé et voilà et là où il y a des modifications tu intervient et tu me dis.

[Max]

D'accord.

[David]

Bon, sauf s'il y a beaucoup de changements, je sais pas si ça t'évoque comme ça.

[Max]

Oui, oui, pas de problème, très bien.

[David]

D'accord, voilà, donc juste pour comprendre, tu travailles, tu es volontaire à MDM actuellement ?

[Max]

Ah oui je suis stagiaire donc depuis maintenant deux mois dans le département des opérations internationales et plus précisément pour le Sahel avec Aliénor, je ne sais pas si t'as eu l'occasion de la rencontrer par Teams.

[David]

Par Teams, oui, je pense.

[Max]

Elle est desk Sahel et donc je fais mon mémoire au sein de médecins du monde pour étudier l'implémentation de la localisation chez MDM Belgique. En fait vous êtes le premier que j'interviewe mais donc mon but est d'interviewer des personnes de médecins du monde sur le terrain, au siège et aussi d'autres ONG.

[David]

D'accord, d'accord. C'est dans quel cadre tu obtiens après ça un master ou autre chose ?

[Max]

Oui, c'est dans le cadre de mon travail de fin d'études, de mon master en ingénieur de gestion.

[David]

D'accord, ingénieur de gestion des projets, on peut dire comme ça ou c'est plus large ?

[Max]

Oui, gestion, c'est comme ils l'entendent à l'université, c'est le management et aussi un peu l'économie.

[David]

Ah ok, ok, c'est bon. C'est juste pour comprendre un peu et voilà.

[Max]

Oui, si vous voulez on peut directement démarrer par la deuxième question comme ça vous aussi vous vous présentez un peu. Donc pouvez-vous décrire votre rôle au sein de médecins du monde dans votre pays d'intervention si ça vous va ?

[David]

Oui, ça me va aussi, je suis médecin de formation, mon rôle ici à l'intérieur de MDM Belgique en RDC, c'est coordinateur santé, et alors voilà, en tant que coordonnateur santé j'ai essentiellement deux piliers de responsabilité, un, c'est la coordination, et le deuxième pilier c'est l'assistance technique. La coordination c'est plutôt les contacts avec les acteurs locaux y compris les autorités gouvernementales, les organisations de la société civile et la population civile, et avec l'équipe sur place, une équipe de coordinateurs aussi, un coordonnateur général, et j'ai un autre poste de coordination, je travaille en étroite communication avec eux quoi, et avec les sièges, j'ai un référent aussi au siège, ça c'est plutôt un rôle de coordination, et après comme assistant technique, c'est plutôt suivre, évaluer l'impact de l'intervention, tout ça qu'est monitoring des indicateurs, santé, qualité, conception de nouveaux projets, accompagner la mise en œuvre, et les projets ont tout ça que concerne la santé, et la santé a quatre piliers chez nous, il y a le volet communautaire, le volet santé mentale, le volet pharmacie et le volet médical proprement dit, voilà, donc c'est comme ça qu'on est organisé, et voilà mon rôle à peu près dans la santé.

[Max]

Le dernier pilier que vous avez dit c'était quoi ?

[David]

Médical, tout ça qui concerne la prise en charge médicale, prise en charge médicale, ok, c'est-à-dire santé c'est un concept plutôt plus englobant, c'est plus général. Avant le poste que j'occupe c'était coordinateur médical, ok, voilà, mais maintenant le poste a été modifié pour prendre un peu plus de hauteur, on peut dire, et c'est coordinateur santé, et là il y a quatre piliers, mais il peut y avoir plusieurs autres aussi, mais nous ici dans la mission on a quatre piliers, ok, donc la partie médicale fait partie.

[Max]

Ok, très bien, merci pour cette présentation, et donc si vous voulez on peut passer à la première question, j'ai voulu poser cette question, que comprenez-vous par la localisation, parce qu'au fil de mes recherches, pour ce qui est dans la littérature scientifique, j'ai vu qu'il n'y avait pas tout à fait un consensus entre tous les acteurs pour définir la localisation, et donc je trouvais ça intéressant d'avoir votre point de vue sur ce qu'est la localisation pour vous.

[David]

Oui, bon peut-être qu'il faut dire d'abord que moi je ne suis pas un spécialiste dans le domaine du grant, tout ce domaine qui s'occupe un peu de la définition, l'identification des stratégies pour MDM en termes de localisation et tout ça, je suis plutôt très orienté santé, évidemment de mise en place des programmes aussi, alors je vais te donner des réponses qui sont plutôt à partir de mon background, de mon expérience. Alors localisation, telle que je le comprends, c'est impliquer les acteurs locaux, donc travailler avec eux, que ça soit depuis l'identification des besoins, la planification et la mise en oeuvre.

Donc en fait c'est de capitaliser les ressources qui sont disponibles à un niveau local, évidemment il s'agit essentiellement des associations, ça peut être des associations féminines, des associations professionnelles, des ONG locales, des organes de la société, des acteurs de la société civile. À partir de là on planifie, on met en œuvre, on identifie les besoins, etc. Donc on travaille avec eux.

C'est comme ça que je comprends la localisation et à mon avis cela implique qu'il faut disposer des capacités pour renforcer leurs capacités, être en mesure de transférer les ressources, leur déléguer les pouvoirs aussi et finalement avoir la capacité de respecter leurs savoirs, leurs compétences. Voilà, on part sur ce principe. Bon, ça c'est la théorie, en tout cas, que j'ai en tête.

[Max]

Ok, c'est très intéressant de connaître votre point de vue en fonction de votre expérience. Et pour vous, si j'enchaîne, quels sont les avantages et les défis de la localisation de l'aide, d'abord d'une manière générale selon votre avis, et puis en particulier pour médecins du monde et particulièrement en RDC peut-être ?

[David]

D'accord, ça s'entrecoupe un peu, c'est-à-dire, on peut dire que pour moi, les avantages, ils sont plusieurs. Moi, je viens de l'Amérique du Sud, et les acteurs locaux, les acteurs de la société civile, etc., en Amérique du Sud, je trouve qu'ils sont assez actifs. Ils sont dotés de compétences, de connaissances de la culture locale, donc ils ont un savoir-faire.

Ici, en Afrique, je trouve que c'est pareil, mais on peut citer les avantages pour dire que c'est plus adéquat. On peut dire qu'on travaille en meilleure adéquation. Nos interventions sont plus adéquates par rapport aux besoins réels de la population.

Je pense que ça, c'est un avantage quand on travaille avec un acteur local. Après, ils sont moins chers, donc il y a la notion d'efficacité, d'efficience aussi qui est là. Ils font les mêmes résultats.

Bon, on arrive quand même à obtenir de bons résultats avec des moyens parfois moins grands. Ensuite, ils peuvent contribuer davantage à renforcer la redevabilité. Ça, c'est un concept aussi qui est très difficile à mettre en place.

Et quand on travaille avec un acteur local, c'est peut-être plus facile d'atteindre ce grand objectif. Et donc, si on peut résumer, c'est une approche qui, en principe, c'est plus durable. Parce que les savoir-faire, une fois que le projet termine, tous les projets ont une date de fin.

Mais une fois que le projet termine, ces savoir-faire, ces constructions, ces compétences, etc., sont améliorées et restent plus durables pour la population. Je crois que c'est ça.

Mais après, quoi, les défis ? Moi, je pense qu'il y a plusieurs, mais je peux résumer dans un seul. À partir de mon expérience, que ce soit ici en Amérique latine ou partout, je ne sais pas partout, mais dans les deux coins là où j'ai une expérience, il y a un élément unique qui, à mon avis, c'est la gouvernance.

Donc, comme je te disais, compétences il y a, connaissances du coin, de l'endroit local, la culture locale, il y a, ils ont les savoirs, mais la gouvernance reste un défi. Donc voilà, pour moi, c'est le principal. Et alors là, il y a toute la notion de transparence, etc.

[Max]

Et qu'est-ce que vous voulez dire par là que la gouvernance est un défi ?

[David]

Un conseil d'administration, une assemblée, on a des dispositifs de procédure comptable, par exemple, d'achat, de paiement, etc. Et donc, pour tout cet ensemble de dispositifs, c'est ça qui devrait marcher bien, et cet ensemble que j'appelle gouvernance.

Voilà. Donc si la gouvernance, dans ma perception, si la gouvernance n'est pas assurée, il peut y avoir des détournements de fonds, des pertes, et donc on va impacter l'efficacité, l'efficience de l'intervention. À la fin, on ne trouvera pas de bons résultats, quoi.

[Max]

Et donc vous parlez de la gouvernance, par exemple, dans les ONG locales, ou plutôt dans les autorités locales ?

[David]

Dans les deux, je pense. Le problème de corruption au niveau des autorités locales, ça reste un défi. Mais ce n'est pas pour ça qu'il ne faut pas travailler avec eux. Plutôt, c'est pour ça que ça justifie qu'on soit là. Donc, à mon avis, ça reste un partenaire, le secteur public. Mais pour les ONG locales, c'est pareil. Le risque de retournement, par exemple, de fonds de mauvaise utilisation, que ce soit par méconnaissance ou que ce soit par juste un problème de mauvaise gestion, c'est là. À mon avis, ça reste le plus grand défi.

[Max]

Ok. Ok, merci. Ok, très intéressant. Et puis maintenant, pour aborder un autre sujet, vous, dans votre rôle et aussi toute votre équipe en RDC, quel est le degré d'autonomie que le siège MDM laisse au terrain au niveau des opérations ? Et qu'est-ce que vous en pensez ?

[David]

Bon, je suis nouveau chez MDM. Donc, je compare avec l'autonomie que j'avais avec les autres ONG avec lesquelles j'ai travaillé. Et je trouve qu'il y a quand même un bon équilibre entre autonomie suivie, rapprochée, que fait le siège actuellement. Je ne vois pas trop d'inconvénients. Peut-être la décentralisation. Je prends un exemple.

Quand on va signer un contrat, un mémorandum d'entente entre un hôpital rural qui a un appui au fond d'une zone sanitaire, donc c'est éloigné de la base là où nous sommes à Bukavu, ce mémorandum d'entente est signé par le directeur de l'hôpital. Il devrait être signé peut-être par le chef de mission ici, que nous appelons coordinateur général. Mais il est signé par le siège, par le directeur général de MDM. C'est un peu trop loin, à mon avis.

[Max]

Ok, dans ce cas-là, vous seriez d'avis de faire signer le coordinateur général sur le terrain ?

[David]

Oui, à mon avis, ça devrait se faire comme ça. Je ne dis pas les contrats avec les bailleurs pour, je ne sais pas, centaines de milliers de dollars d'euros ou de millions d'euros, etc. Là, je suis d'accord. Mais pour les petits contrats comme ça, je pense qu'il y a manière de revoir, de décentraliser un peu plus.

[Max]

Par exemple, selon vous, quelles pourraient être les possibilités d'amélioration en termes de décentralisation ?

[David]

Tu veux dire les possibilités au niveau du siège ? C'est-à-dire la volonté au niveau du siège ?

[Max]

Oui, c'est ça, parce que vous dites qu'il y a matière à amélioration pour pouvoir décentraliser plus. Pour vous, comment ça pourrait être possible de mettre ça en place ?

[David]

Ah, bon. J'estime que cette observation, en parlant en concret de l'exemple que je viens de donner, c'est probablement connu déjà. Ce n'est pas une nouveauté, quoi. C'est probablement quelque chose qui a déjà été mis sur la table. Alors, quelles sont les options d'amélioration ? Non, je pense que ce sont des recommandations à faire au niveau du siège, et après, il faut examiner. C'est des choses pragmatiques. J'imagine qu'il n'y a pas quelque chose de complexe derrière. En tout cas, selon ma perception. Donc, ça peut se mettre en place facilement, rapidement.

[Max]

OK. Dans la pratique, comment sont réparties les tâches entre le terrain et le siège ? Est-ce que vous trouvez qu'il y a une bonne répartition des différentes tâches opérationnelles ?

[David]

Je crois que oui. Et ça, ça change un peu en fonction des projets. Mais la plupart des projets sur lesquels nous travaillons actuellement en RDC, tout est clair.

La répartition des tâches du siège, ça joue un rôle. En tout cas, pour ce qui concerne la santé, c'est des référents techniques. Et donc, ils ne décident pas, en principe, sur les choses opérationnelles (les réf techniques).

C'est plutôt l'équipe coordination du terrain, qui est commandité, on va dire, par les CG, les coordinateurs généraux, qui a l'autonomie. Et il me semble que ça fonctionne très bien. Donc, la distance est claire.

Les rôles sont clairs.

[Max]

OK. Et puis, comment est-ce que vous percevez l'impact de la localisation de l'aide humanitaire sur les bénéficiaires dans la région d'intervention, si vous la percevez ?

[David]

Ah ah. Bon, on peut dire, est-ce que tu parles comme si on a déjà mis en exécution la localisation ? Or, c'est un chemin sur lequel on est en train de s'engager. On n'a pas encore fait la longue route. Et je peux dire qu'on travaille avec des enjeux locaux ici, mais ce n'est plutôt pas vraiment la localisation encore. Plutôt, on est en train de commencer. C'est un processus sur lequel on ne parle pas trop. Ici pour cet entretien, c'est moi qui ai plus ou moins commencé un peu à regarder qu'est-ce que nous faisons en termes de localisation. Mais ce n'est pas quelque chose qui, pour l'instant, dénonce la réalité au présent.

C'est plutôt une projection au futur. C'est comme ça que je vois, sauf si la discussion plus haut là-bas, au niveau du siège, est très avancée. Mais moi, je pense qu'on fait un travail de localisation un peu naturellement, parce que MDM, par sa philosophie, a toujours parlé d'identifier les besoins avec les acteurs locaux, d'impliquer la société civile, d'impliquer les acteurs locaux, d'impliquer la communauté. Ça, on le parle. Il faut un ancrage institutionnel aussi. Il faudrait développer l'ancrage institutionnel. Et pour cela, il faut s'approcher du secteur public, du ministère de la Santé. Mais dire que ça, c'est la localisation, bon, je ne sais pas si je pourrais dire que c'est ça. On va voir. Voilà. Et alors, est-ce qu'on peut parler des résultats ? Non, je crois que, à ma connaissance, pas encore.

[Max]

Ok, donc il est trop tôt pour parler de résultats chiffrés, parce que c'est encore en cheminement, si je comprends bien.

[David]

Oui, c'est un processus sur lequel on est embarqué, on peut dire. Et on parle de ça, les bailleurs aussi. Par exemple, ce matin, tout près, on parlait de OCHA. Et OCHA, c'est l'organe de coordination humanitaire qu'il y a dans tous les pays, là où ils sont en plein. Et ils mobilisent des fonds. Alors pour accéder à ces fonds-là, il faut aller avec une ONG locale. Ce n'est pas même une option, c'est une obligation pour être éligible. Et donc les bailleurs commencent à parler de localisation. Mais pas tous les bailleurs.

[Max]

Ok, donc ça dépend des bailleurs. Et donc vous dites que certains bailleurs en RDC obligent à faire un partenariat avec une ONG locale.

[David]

Ils mobilisent des fonds. Et donc là, pour accéder à ces fonds-là, il faut aller avec un partenaire local.

[Max]

Ah, ok, ok, ok. Et donc j'entends que pour le moment, c'est difficile d'avoir des résultats chiffrés. Mais à terme, comment pensez-vous qu'il serait possible de mesurer l'efficacité de la mise en place de la localisation ? Est-ce que vous pensez qu'il y a des indicateurs ou des indicateurs de performance qui pourraient mesurer l'efficacité de cette mise en place ?

[David]

Bon, j'ai pas en tête des indicateurs comme ça. Mais tous les indicateurs standards qu'on a pour mesurer des projets... Je te donne un exemple.

Un indicateur standard du projet actuel qui est mis en place directement par MDM, pas par un acteur local, indépendamment de la localisation. Ça pourrait être les taux de consultation curatifs dans les hôpitaux ou dans les centres de santé. Si on va avec la localisation, ça ne devrait pas changer.

L'objectif reste le même. Dans les indicateurs standards qu'on a, tout est standard, on peut dire. Donc ils devraient être les mêmes. Sauf si tu veux mesurer seulement la localisation en tant qu'impact de l'action même, ça serait autre chose. Mais pour mesurer l'impact sur les bénéficiaires, à mon avis, c'est les mêmes indicateurs que nous utilisons couramment.

[Max]

Ok, donc là, vous me parlez de taux de consultation, mais est-ce qu'il y a d'autres indicateurs comme, je sais pas, par exemple, le taux de guérison, le taux de vaccination ou d'autres choses ?

[David]

Oui, absolument. J'ai donné ça comme exemple. Mais la liste des indicateurs que l'OMS détient, que pour le secteur de la santé, parce que chaque secteur a ses indicateurs. Pour le secteur de la santé, c'est environ 200 indicateurs : taux de mortalité, taux de référence, taux d'infection

hospitalière, etc. Donc il y a beaucoup. Et en fait, on peut construire les indicateurs aussi en fonction du contenu de l'action.

[Max]

Et puis, je pense que j'ai encore une ou deux questions, puis on aura fait le tour. Pensez-vous que Médecins du Monde a la volonté de tendre vers plus de localisation dans ses opérations ? Et si oui, plus de la décentralisation, comme on a mentionné, ou de la localisation, je dirais, du fait de déléguer toutes ces opérations à des ONG locales et à terme de se retirer de RDC ?

[David]

C'est un peu saccadé Max, si tu peux répéter s'il vous plaît.

[Max]

Ah bien sûr, bien sûr. Donc la première question, peut-être que je vais la scinder en deux. Est-ce que selon vous, Médecins du Monde a la volonté de tendre vers plus de localisation dans ses opérations ?

[David]

Oui, je crois qu'on va vers ça. On parle fortement au niveau de MDM de la localisation. Mais comme je te dis, sur la route, de fait que nous, pour la mission même de MDM est de travailler avec des partenaires locaux.

Mais je pense que la localisation, c'est beaucoup plus loin que ça. Il ne faut pas seulement travailler avec ou identifier les besoins en collectant l'avis de la population bénéficiaire, mais la localisation, c'est un concept, selon ma compréhension, dans lequel on transfère des fonds, on fait des renforcements de capacités techniques, on identifie les faiblesses des acteurs locaux et on met en place à travers eux les actions. Et ça, en partie on fait un peu déjà mais on pourrait faire plus pour la localisation.

[Max]

Vous dites qu'il y a plus à faire pour la localisation, selon vous que manque-il pour arriver à une localisation plus complète ?

[David]

Moi j'ai travaillé pour une autre ONG avant, ils faisaient la localisation pure et dure. C'était un peu trop. D'abord ils captent des ressources et allaient sur le terrain pour capter des acteurs

locaux. Ils venaient du siège 1 ou 2 fois par an maximum. Ils essayent de trouver une bonne ONG locale et une fois que c'était fiable ils passaient les fonds.

MdM ne fait pas ça. On est sur le terrain, on est vraiment à côté des bénéficiaires. On a des relations avec les acteurs locaux et on passe par des acteurs locaux pour des partenariats spécifiques. ET ça c'est déjà la localisation selon moi. Mais MdM est toujours présent sur le terrain.

Comment MdM pourrait faire dans le futur ? C'est un mix. On doit renforcer les capacités des partenaires locaux, formations, appuis techniques, etc. Et si MdM reçoit des fonds, c'est eux qui sont redevables auprès des bailleurs, donc il faut assurer un suivi de proximité.

[Max]

Avez-vous une remarque en plus à ajouter sur le sujet ?

[David]

Par rapport aux indicateurs. L'impact de la localisation me vient en tête. On pourrait mieux répondre aux besoins de la population car les acteurs locaux ont une meilleure connaissance et compréhension du contexte, beaucoup plus fine. C'est plus durable.

Le concept de redevabilité. Les acteurs locaux sont plus responsables envers les populations. Si tu es un acteur local et que tu distribues les médicaments, ils sont proches de la communauté donc savent surveiller et contrôler. Mais ça peut être un couteau à double tranchant car ils peuvent se « retourner ». Il faut un accompagnement, technique, financier, etc.

[Max]

Qu'entendez-vous par acteurs locaux ?

[David]

Les ONG locales, la société civile, les associations, etc.

[Max]

Un tout grand merci pour votre temps que vous m'avez accordé. Cela m'a beaucoup aidé.

[David]

Merci à toi, bonne continuation.

9.3.2.4 *Abdoulaye*

[Max]

Alors, j'avais une première question qui est pour toi. D'abord, quel est ton rôle au sein des médecins du monde belge ?

[Abdoulaye]

Alors, moi, au sein des médecins du monde belge, je suis... d'abord, j'occupe le poste de coordonnateur financier. Donc, un de mes rôles, c'est d'assurer et de garantir la bonne gestion financière sur l'admission.

Mon rôle, c'est de saisir les enjeux financiers et éventuellement de faire des propositions, voilà, des moyens d'implication, des propositions, de tout ce qui peut des risques financiers, les identifier, faire des propositions, vraiment mettre à nu tout ce qui peut avoir un impact sur la vie financière de la mission, en fait. Donc, voilà. Je participe dans tout ce qui est élaboration de propals, parce que les propals, ça va contenir tout ce qui est côté narratif, mais il y a aussi le côté budgétaire. On essaye de répondre aussi aux attentes un peu de ceux qui nous financent. Ils ont des critères, ils ont des orientations. Donc, mon rôle est de me rassurer que dans l'écriture aussi du budget et que les orientations, les obligations, les contraintes du payeur aussi sont respectées. Voilà.

[Max]

OK. Et donc, si je ne me trompe pas, tu travailles avec Toupou et avec Aliénor au Desk ?

[Abdoulaye]

Oui.

[Max]

OK. Ensuite, si on rentre un peu plus dans le vif du sujet, c'est une question que je pose à tous ceux que j'interview, parce que je n'ai pas toujours des réponses semblables, et c'est ça que je trouve intéressant. C'est qu'est-ce que tu comprends, toi, par la localisation de l'aide ? Je pense que tu as coupé ton micro, je ne sais pas si tu parles.

[Abdoulaye]

Je suis désolé, j'ai commencé à parler. Alors, pour moi, la localisation de l'aide, j'entends parler un peu en termes de... En fait, je vois à travers les thèmes tout ce qui peut être les conditions,

les conditions d'intervention, les conditions de mise en œuvre d'une aide humanitaire, en fait. Donc déjà, il y a ce concept que j'entends. Moi, je vois ça plutôt en termes de contexte d'intervention de l'action humanitaire, en fait.

Parce que le lieu, partout, il peut y avoir de l'aide humanitaire, là où les besoins humanitaires sont exprimés. Donc là où il y a les besoins humanitaires, il y a les réponses humanitaires qui sont là. Et dans ces réponses humanitaires, il y a tout ce qui est cadre global du financement des actions humanitaires et des tendances. Donc tout cela, c'est là, en fait. Voilà. Donc c'est tout un système.

Voilà. Peut-être qu'on va en voir beaucoup plus développé avec les autres questions. Mais moi, je vois ça en termes de conditions, de contexte d'intervention, de mise en œuvre d'une aide humanitaire.

[Max]

Oui, c'est intéressant de voir ton point de vue. Et donc à ce propos, est-ce que quand tu parles de mise en contexte, tu parles de l'intervention des acteurs locaux par rapport aux acteurs internationaux au sein des pays d'intervention ?

[Abdoulaye]

Oui. Moi, je vois le schéma comme nous avons des besoins humanitaires. Dans ces besoins humanitaires, nous avons la préparation des réponses humanitaires.

Mais ces réponses humanitaires, il y a aussi un autre volet de l'autre côté qui représente un peu les entités qui vont rendre possible, en fait, la réponse humanitaire. Et ces entités, ça peut être, si je ne sais pas, il y a des bailleurs institutionnels, il y a les donateurs. Donc, voilà.

Donc, moi, j'ai placé un peu dans ce sens-là que nous avons des besoins humanitaires. Il y a la réponse humanitaire qui est là et il y a tout ce qui peut rendre possible cette réponse. Et donc, dans ce contexte, il y a aussi des acteurs humanitaires locaux qui font partie aussi de la réponse.

Donc, même les organisations internationales, ce sont des acteurs qui font partie de la réponse. Vu la diversité, ils ont tous des domaines d'action bien précis. Il y a plusieurs acteurs internationaux.

Il y a des acteurs locaux qui sont là. Donc, pour moi, c'est une combinaison un peu de toutes ces entités-là et effectivement soutenues par des financements institutionnels ou bien des donateurs

qui peuvent rendre possible un peu la réponse humanitaire à un besoin humanitaire donné. Donc, oui, les acteurs locaux, ils font partie de la réponse un peu à un besoin humanitaire.

[Max]

OK. Et pour toi, quels seraient les avantages et les obstacles de la localisation de l'aide humanitaire? Donc, par là, j'entends les avantages et les obstacles de remettre au centre du jeu les acteurs locaux dans les pays d'intervention.

[Abdoulaye]

Alors, pour moi, souvent, il y a des... En fait, ce que je vais te dire, il y a...

En termes de localisation de l'aide humanitaire, il y a... D'abord, il faudrait que... Parce que dans la plupart des pays ou dans la plupart des lieux où on parle d'action humanitaire, tu verras que les autorités de ces pays ou bien les autorités locales de ces pays n'ont pas la capacité financière de faire face à des besoins humanitaires.

Donc, aujourd'hui, en termes de localisation de l'aide humanitaire, il faudrait que ça puisse d'abord faire partie... Il faut que ça puisse respecter les critères de toutes ces entités qui peuvent rendre possible l'aide humanitaire. Mais donc, je veux dire le côté financier, en fait.

Parce qu'on a des bailleurs de fonds qui sont là. Et ces bailleurs de fonds, ils ont une vision globale. Peut-être ça peut être annuelle, ça peut être quinquennale, ça peut être aussi une période donnée.

Et si cette période donnée, ces périodes de fonds, ils ont un cadre stratégique, ils ont une vision dans laquelle, s'il y a un besoin humanitaire quelque part et que ce lieu, par exemple, ne fait pas partie des priorités de ces périodes de fonds, ça devient un souci. Raison pour laquelle, tu vois, au sein des organisations humanitaires, on essaie chaque fois de se raccrocher des bailleurs de fonds qui sont présentes dans un pays donné ou bien les pays d'intervention, il faudrait que ça puisse s'inscrire un peu dans le champ, dans le cadre du financement, en fait, des bailleurs de fonds. Donc, il y a pas mal de choses qui, annuellement, doivent être respectées en termes de conditions pour que, je veux dire, pour qu'il y ait vraiment, on puisse parler de localisation, en fait.

Je sais pas si tu vois un peu ce que je veux dire, peut-être que je tourne un peu en rond, mais pour moi, le plus important dans ça, en terme d'avantage, c'est que dès le moment qu'il y a une action humanitaire qui doit être menée, il faudrait derrière aussi que tu puisses être accompagné

par des partenaires financiers et techniques qui puissent soutenir ton action. Et ces partenaires techniques et financiers, ils ont des critères qui sont là. Et le lieu d'intervention, il faudrait qu'il y ait, en termes de lieu d'intervention, en termes de cadre, de stratégie d'intervention, des axes d'intervention sur lesquels les problématiques abordées.

Donc, il y a tous ces paramètres qui doivent être pris en compte pour pouvoir attirer, pour pouvoir solliciter que ton action soit soutenue par un financement institutionnel, des donateurs privés et autres. Donc, pour moi, l'avantage de la localisation, voilà, je ne sais pas, si tu fais partie du champ de financement des bailleurs institutionnels, je pense que tu as beaucoup... Le lieu où vient le pays d'intervention, où vient la crise, en tant que tel, a beaucoup plus de chances d'être financée.

Mais par contre, si tu ne fais pas partie, si la zone, la localisation ne fait pas partie du champ d'intervention de certains bailleurs de fonds, voilà, c'est un peu compliqué.

[Max]

OK, très bien. Et justement, tu parlais des bailleurs et des exigences des bailleurs. Toi, en tant que co-fin au Niger, quelle est ton opinion sur la relation qu'a Médecins du Monde envers ces bailleurs ?

Et aussi, cette relation, est-ce qu'elle mène à la localisation, c'est-à-dire à donner plus de prise de décision et de pouvoir aux acteurs locaux ou aux acteurs du terrain ?

[Abdoulaye]

Alors, la situation de Médecins du Monde, ça fait que les relations avec les bailleurs sont beaucoup plus gérées, soit directement par les sièges ou soit à travers les coordinateurs généraux qui sont là. Mais n'empêche qu'aujourd'hui, dans la stratégie de financement de Médecins du Monde, l'idée aujourd'hui, c'est d'entretenir des liens durables avec les bailleurs de fonds que nous avons actuellement, qui sont historiques, quand tu prends la DGD et autres. Maintenant, il y a certains bailleurs de fonds tels qu'ECHO et autres, ce sont des bailleurs de fonds qui nous soutiennent et ici et dans d'autres pays d'intervention.

Donc pour moi, en termes de relations, il faut l'entretenir à travers une très bonne exécution du financement que nous avons. Voilà, je le vois un peu dans ce sens, en fait.

[Max]

Et maintenant, si on parle de la relation entre le siège et le terrain, ma question, c'est quel est le degré d'autonomie que le siège laisse au terrain au niveau des opérations? Et qu'est-ce que tu en penses? Est-ce que vous avez le champ libre, entre guillemets, pour mener à bien vos opérations ou est-ce que vous êtes plutôt sous la tutelle et contrôlé ou monitoré par le siège?

[Abdoulaye]

Non, moi, je parlais plutôt de ce qui est le cadre. Par exemple, quand je prends le cadre de médecins du monde, le terrain jusqu'à un certain niveau a une certaine autonomie. Et ça, pour moi, je trouve que c'est logique.

Maintenant, dans le cadre des mises en œuvre opérationnelles des activités sur le terrain, nous avons aussi des autonomies, mais nous travaillons étroitement avec le siège. Par exemple, il y a tout ce qui est référent. Il y a les desks qui existent.

Donc, les desks, tout ce qui est stratégie de mission, stratégie de financement, certains enjeux qui sont discutés entre les CG et les desks. Et nous, au niveau technique, nous avons aussi des référents avec qui on échange des points de vue, avec qui on essaie de réfléchir, de prendre aussi de la mission, de résumer certains enjeux qui, à notre avis, dépassent le niveau de prise de décision de la mission. Ça, ces cadres-là existent, à mon avis.

Donc, pour moi, on est autonome, mais le mécanisme est fait de sorte que nous ayons des interactions régulières un peu avec nos différents référents au niveau du siège. Donc, pour moi, c'est quelque chose qui est fait avec le siège, avec l'accompagnement du siège. Et voilà.

[Max]

OK, donc tu trouves qu'il y a une bonne répartition des tâches entre le siège et le terrain ?

[Abdoulaye]

En principe, oui. Il peut peut-être y avoir des petits dysfonctionnements, c'est possible. Mais pour moi, c'est clair que le siège ne peut pas se substituer au terrain.

Ça, c'est pas possible. Mais par contre, le cadre est mis en place de sorte que nous puissions avoir des échanges étroits entre nous, si c'est nécessaire. Je te donne un exemple.

Peut-être que pour faire une procédure disciplinaire, pour faire une demande d'explication, le CO-RH, par exemple, il n'a pas besoin de demander l'avis de trucs. Mais par contre, si le CO-RH estime qu'il y a des sensibilités qui peuvent avoir des impacts sur la mission, d'abord, il en discute avec son CG. Il peut prendre l'avis technique des référents au niveau du siège.

Donc ça, c'est un exemple un peu typique. Il peut essayer de ne pas se substituer au terrain, mais ils sont là, en principe, dans leur rôle de nous accompagner lorsque nous les sollicitons. Donc nous aussi, on doit avoir cette capacité de savoir quand est-ce qu'il faudrait, à un moment donné, impliquer les sièges et quand est-ce qu'on doit être autonomes.

[Max]

A terme, comment tu vois cette relation évoluer entre siège et terrain ? Est-ce que tu vois des évolutions possibles ?

[Abdoulaye]

Bon, pour moi, comme toute organisation, on doit pouvoir évaluer un peu les choses à un moment donné.

Peut-être que ça a des avantages, peut-être qu'il y a des choses à améliorer. Donc ça, ça fait partie un peu de la stratégie aussi de l'organisation. Est-ce qu'à un moment donné, MDM veut s'arrêter, évaluer un peu ce côté des cadres opérationnels des activités ?

Est-ce que MDM se dit qu'à un moment donné, voici là où nous ne sommes pas bons ? Voilà là où nous devons renforcer davantage les dispositifs pour que les mécanismes soient beaucoup plus efficaces ? Donc ça, c'est déjà... Il faut qu'il y ait ça. Ça fait vraiment partie de MDM. Est-ce que MDM a cette politique ? Ça, c'est un. Maintenant, moi, comment est-ce que je vois tout ça évoluer ? Pour moi, je trouve que, par exemple, au sein de MDM actuellement, il y a trop de turn-over.

[Max]

Il y a trop de quoi, pardon ?

[Abdoulaye]

Il y a trop de turn-over. Il y a trop de départs, d'arrivées, de départs, d'arrivées. Donc ça, ça a besoin d'une certaine stabilisation d'abord parce qu'il faut évaluer avec des gens qui sont là, qui maîtrisent très bien les contextes, qui comprennent très bien l'historique des choses pour pouvoir apporter et ne serait-ce que des propositions, des changements.

Donc, mais, par des arrivées, à mon avis, ça, c'est mon point de vue personnel, ça ne peut pas permettre d'avoir un organe central de gestion vraiment efficace. Voilà. Donc, pour moi, cette relation, les cadres, je trouve que le cadre, il est bon. Mais il faut aussi penser à évaluer ces cadres-là, les renforcer.

Et pour moi, je trouve que ça ne peut qu'être bénéfique pour l'organisation. Donc, en gros, tout va dépendre de... Est-ce que MDM veut faire un thème de stratégie par rapport à ces cadres existants ?

Est-ce qu'on doit les évaluer à un moment donné ? Est-ce qu'on est prêt à les évaluer ? Est-ce qu'on veut apporter ? Qu'est-ce qu'on veut faire ?

[Max]

Ok. Et puis sur un autre... Je bifurque un peu.

Comment est-ce que tu perçois... Comment MDM Belgique collabore-t-il avec les acteurs locaux dans la planification et la mise en œuvre des interventions au Niger ? Par acteurs locaux, j'entends les communautés locales, la société civile, les autorités locales, donc tous ceux qui sont sur place, en fait.

Comment MDM collabore-t-il avec tous ces acteurs ?

[Abdoulaye]

Alors, généralement, dans le cadre de nos différentes interventions, nous faisons une identification de tous les acteurs locaux, même des partenaires qui interviennent dans le secteur d'activité donnée. Donc, ces acteurs, la communauté, ce sont des entités qui sont déjà identifiées même avant, pendant l'écriture du projet. Ils sont déjà identifiés pendant l'écriture du projet.

Donc, une fois qu'ils sont identifiés, il y a des cadres, des cadres d'échange, des cadres de collaboration qui sont aussi définis dans la stratégie de mise en œuvre. Et voilà, ces cadres d'échange, de collaboration avec ces acteurs, leurs implications, que ce soit dans la société civile, des partenaires locaux, des organisations internationales qui évoluent dans le même domaine, les différents cadres de la société civile existant, les différents cadres aussi des acteurs existants. Donc, il y a toute cette évaluation qui est faite, toute cette identification qui est faite par rapport à la thématique sur laquelle nous allons intervenir.

Donc, une fois cette pré-identification faite, et voilà, MDM essaie maintenant d'intégrer, d'y faire participer aussi ces acteurs-là. Voir dans quelle mesure, parce que voilà, nous ne sommes pas les seuls souvent à intervenir dans certaines zones. Il y a aussi d'autres acteurs qui interviennent sur la même thématique, peut-être différemment.

Donc, il y a toute cette identification et évaluation qui est faite. Et éventuellement, on essaie de voir comment est-ce qu'on peut travailler avec les uns et les autres. Comment est-ce que nous-mêmes, MDM, on s'inscrit dans les cadres existants ?

Comment est-ce qu'on les renforce? Et voilà. Dans certains cas, ça aboutit à la signature des conventions.

C'est-à-dire des conventions de collaboration, des conventions, peut-être c'est juste pour... on va appuyer. Et à côté de ça aussi, il y a ce qui relève un peu d'une obligation légale dans les pays d'intervention.

La signature, par exemple, ici, il y a quelque chose qu'on appelle le PME, le plan de mise en œuvre. Donc, en dehors de l'identification des acteurs clés qui vont intervenir peut-être dans la mise en œuvre du projet, il y a aussi ces cadres légaux qui sont liés aux pays qu'il faut respecter. Donc, ça veut dire qu'il y a des documents qu'il faut signer avec le gouvernement.

Il y a des documents, des conventions qu'il faut signer avec certains ministères. Donc, en dehors des cadres opérationnels, c'est tout juste à attirer ton attention qu'il y a aussi un cadre légal qui oblige MDM et certaines organisations, d'ailleurs, la signature aussi de certaines conventions dans les cadres même de l'intervention, de l'organisation sur un territoire donné ou sur un lieu donné, en fait.

[Max]

OK. Et tu parlais de conventions. Donc, si je comprends bien, ça peut faire partie des partenariats ?

[Abdoulaye]

Alors, les conventions, dès le moment que nous allons faire la mise en œuvre avec un partenaire local ou un partenaire étatique ou même avec une organisation internationale, la collaboration, il faut la matérialiser. Il faut la structurer. Il faut donner les cadres de collaboration.

Et ces cadres de collaboration, c'est ce qui aboutit généralement à l'élaboration conjointe d'une convention qu'on appelle généralement les MoU sur la mission. Donc, dans ces cadres de collaboration, il y a tout ce qui est lié. Qu'est-ce qui nous lie ?

Qu'est-ce que nous allons faire ensemble ? Comment est-ce que ça va être financé ? Les responsabilités des uns et des autres.

Aussi, il y a des financements qui sont là. Quelles sont les conditions, les conditions de justification, la durée, la période, les cas de litige, donc tout ce que tu connais un peu comme classique, quoi, dans les cas de... Voilà.

Ça, c'est obligatoire, en fait. Dès le moment qu'on a partagé des choses ensemble.

[Max]

Et en général, les partenariats avec les autorités locales ou d'autres ONG locales se passent bien ?

[Abdoulaye]

Généralement, les cadres, ça se passe bien. Ça se passe bien. Le gros enjeu souvent qui peut exister, c'est de lire au suivi.

Le suivi de ces cadres-là, souvent, ça peut s'avérer fastidieux selon le contexte. Je te donne un exemple. Par exemple, nous, on finance un partenaire local ici souvent à hauteur de 150 000 euros.

Il se trouve que ce partenaire a un budget annuel qui est plus élevé que nous, notre budget annuel. Donc, un, en termes de charges de travail pour le reporting, c'est très élevé. En termes de gestion de ces gros financements qui sont, c'est très élevé.

Alors que c'est une ONG locale. Donc, nous, on a 150 000 euros seulement qu'on les donne. Et on a signé un cadre de collaboration.

Tout est bien. Tous les deadlines sont là. Mais dans la mise en œuvre, quand tu commences à les rappeler un peu les deadlines, ils vont te dire, écoute, nous avons d'autres bailleurs de fonds privilégiés qui nous demandent quelque chose.

Dans cette période, nous vous demandons de patienter un tout petit peu. C'est un exemple peut-être banal que je te donne. Mais ça veut dire que les partenariats, souvent, peuvent être difficiles, généralement, dans la mise en œuvre.

Ça peut être difficile aussi du fait que les partenaires locales avec lesquels nous travaillons, il y a un problème de compétence et de capacité à mettre en œuvre les activités. Donc, si derrière, il y a des financements qui n'ont pas des lignes pour renforcer les capacités techniques du partenaire, derrière, c'est une autre charge de travail pour MDM.

[Max]

Et dans quel sens dis-tu qu'ils ont parfois des problèmes de compétence à mettre en œuvre les activités ?

[Abdoulaye]

Oui. Aujourd'hui, idéalement, chez MDM, avant de contracter avec un partenaire, il y a une évaluation qui est faite. Dans cette évaluation, nous évaluons également la capacité organisationnelle du partenaire, nous évaluons aussi sa capacité à gérer des fonds, nous évaluons son système de comptabilité, nous essayons d'analyser les différentes réalisations qu'ils ont faites, comment est-ce qu'ils l'ont fait. En fait, on fait une étude approfondie du partenaire à travers un document qui a été mis en place, l'assessment du partenaire. En principe, après cette évaluation, on devrait être capable de dire que ce partenaire, d'abord, on devrait être capable de situer à un certain niveau de risque le partenaire, et après cela, nous devons être en mesure de dire si nous devons collaborer avec ce partenaire, voici un peu l'accompagnement que nous devons faire derrière.

Voici un peu le renforcement des capacités que nous devons faire derrière, voici un peu le renforcement du cadre organisationnel du partenaire qui doit être ou préalablement être renforcé, accompagné, ça peut être l'organisation, ça peut être, voilà. Donc, il y a toute cette évaluation, il y a cette analyse qui doit nous permettre de savoir avec qui nous travaillons. Comment est-ce que nous pouvons travailler avec cette agence, et dans quelle mesure nous pouvons aussi mettre la main à la pâte pour les accompagner dans la mise en œuvre.

[Max]

Ok, très bien, c'est très clair. Je me permets juste de relire ma liste de questions, parce que je pense que sans les poser, tu y as répondu globalement à toutes. Donc je relis rapidement.

Je pense que tu as répondu à plus ou moins toutes mes questions. Si je peux en poser une dernière, comment est-ce que toi tu vois l'avenir de Médecins du Monde Belgique au Niger ? Est-ce que tu vois à long terme un retrait de l'organisation, ou une délégation de compétences des ONG locales, ou une continuité sur ce qui se fait maintenant ?

Ou encore plus justement de développement d'activités de Médecins du Monde au Niger ? Qu'est-ce que toi tu perçois ?

[Abdoulaye]

Pour moi, il y a les vraies opportunités qui justifient un peu l'intervention des Médecins du Monde aujourd'hui, qui pourraient justifier notre intervention aujourd'hui. Quand je vois les zones dans lesquelles nous intervenons, il y a beaucoup d'enjeux. Malheureusement, il y a peu d'acteurs qui font face un peu à ces besoins dans certaines zones.

[Max]

Tu veux dire qu'il y a peu d'autres acteurs en dehors de Médecins du Monde ?

[Abdoulaye]

Oui, c'est sur la thématique, tu vois. Je parle plutôt sur la thématique en termes d'acteurs sur les zones. Oui, ça existe.

[Max]

À quelle thématique tu fais référence ?

[Abdoulaye]

La thématique SSR, tu vois. SSR, VBG et autres. Il y a peu d'acteurs qui interviennent un peu dans ces secteurs dans les zones où nous on intervient.

Bon, il y a aussi la migration. Aujourd'hui, ça fait depuis 2014, je pense, que Médecins du Monde est à Agadez. Ils soutiennent tous les migrants qui sont refoulés, les prises en charge psychologiques, médicales, l'accompagnement.

Donc, voilà. Dans notre domaine d'intervention, pour le moment, dans certaines zones d'intervention, nous restons seuls, en fait. Nous restons seuls.

Il y a certains acteurs qui sont... Le travail s'est fait en complémentarité, dans le cadre d'une prise en charge holistique. Le travail pourrait se faire en complémentarité, soit avec d'autres acteurs avec lesquels nous sommes en consortium, soit avec d'autres acteurs locaux avec lesquels nous avons signé, comme les partenaires locaux, par exemple.

C'est un volet communautaire, par exemple, que nous, on ne fait pas. Et ce volet communautaire-là, on l'a confié plutôt aux partenaires. Tu vois ?

Le contexte politique, le contexte du pays, c'est un thème d'avenir de Médecins du Monde. Le contexte politique actuel, je ne sais pas.

Nos actions, malheureusement, on n'a pas de fonds propres, tant qu'est-elle, pour soutenir notre présence ici. Donc, on dépend de cette barrière institutionnelle-là. Donc, voilà.

Tout est lié un peu au contexte. Le contexte est très risquant, naturellement, avec le gouvernement de transition. Il y a certaines ONG qui sont déjà sur le départ parce que, voilà, il y a eu un peu...

Ils se sont fait expulser pour des raisons souvent qui ne sont pas tellement justifiées. Donc, voilà. Nous sommes sur pas mal de sensibilités.

Par exemple, même dans notre intervention, il y a certains termes qu'on ne peut plus utiliser. Des peurs qu'on puisse exploiter contre nous. Par exemple, tout ce qui fait ressortir les thèmes sexuels, tu vois, on essaie d'être très prudent dans ce que nous rendons comme rapport, ou bien que nous partageons avec nos partenaires étatiques.

Parce que, voilà, c'est une autorité en place qui est beaucoup soutenue par les leaders religieux. Et c'est les leaders religieux dans le contexte où nous sommes, il faut éviter de parler de sexe, de droits sexuels et autres. Vraiment, c'est des terminologies, par exemple, sur lesquelles on fait très attention.

Donc, voilà. Je ne sais pas comment vont être les paysages dans une année, deux ans. Mais les risques auxquels on pourrait être confrontés, c'est le manque de bailleurs de fonds pour les actions que nous souhaitons quand même maintenir.

Et pour les perspectives aussi d'intervention que nous souhaitons aussi mener, il risque de manquer vraiment de bailleurs de fonds. Si le contexte actuel doit continuer comme ça, ça va m'étonner. On va peut-être réduire les activités, je ne sais pas quoi.

Mais le risque, il est là. Il est bien subi par les tests qu'il y a avec les CG. On essaie de suivre la tendance.

Mais quand même, en termes de perspective, le risque, il est là. Parce qu'à tout moment, on peut être victime d'avoir fait quelque chose contraire aux coutumes ou mœurs. Voilà, vu un peu les thématiques sur lesquelles nous intervenons.

En gros, je ne suis pas trop pessimiste, mais je sais qu'il faut qu'on puisse s'adapter vraiment au contexte. Adapter, ça ne suffira pas. Adapter, ça nous permettra de mettre en œuvre nos activités.

Mais est-ce qu'en termes de stratégie, notre stratégie de monter en croissance ou bien d'avoir beaucoup plus de champs d'activité, je pense que c'est vraiment très limité avec les bailleurs de fonds qui se sont beaucoup retirés, en fait.

[Max]

Ouais. Et est-ce que tu penses que... Tu parlais d'être prudent avec certains mots, avec certaines thématiques. Est-ce que tu penses que des ONG locales ont plus de légitimité et de crédibilité aux yeux des autorités étatiques par rapport à Mdm ?

[Abdoulaye]

Sur ça, je ne peux pas tellement me prononcer dans notre contexte actuel, mais il est clair que les ONG locales, comme tu dois le savoir, elles ont beaucoup de faiblesses liées un peu à la bonne gouvernance et tout ce que tu sais. Donc, en termes de crédibilité, je ne sais pas, à mon point de vue, plutôt, c'est que l'État veut de plus en plus travailler directement avec les organisations internationales. C'est la tendance un peu qui est là.

Tout récemment, nous avons fait le lancement d'un projet où on nous a recommandé, nous et certains autres ONG, de ne pas assez communiquer avec ces organisations. C'est l'opinion. De ne pas les impliquer à un certain niveau.

Bien vrai que nous, en tant qu'ONG, on essaie de suivre les circuits de communication, les mécanismes même de communication, que ce soit de la santé, de la protection. Le circuit étatique, bien vrai, en termes de communication, on y suit. Mais il y a certaines, il y a des nouvelles autorités, elles veulent être au courant de tout.

Elles veulent être impliquées, vraiment impliquées dans tout, quitte même à les impliquer même sur le plan financier à réaliser des choses. Donc, il y a ces risques-là sur lesquels nous sommes un peu, tu vois.

Sinon, on dit qu'il y a beaucoup plus de crédibilité aux ONG locales, je dirais non. Mais par contre, ils souhaiteraient beaucoup plus d'implication de la part des ONG.

[Max]

Ok, et puis eux aimeraient avoir plus de contrôle sur ce que font les ONG, c'est ça que tu veux dire ?

[Abdoulaye]

Exactement, exactement. Ils aimeraient avoir beaucoup plus de contrôle. Par exemple, il y a un qui nous a dit lors de la cérémonie de lancement, vous, vous êtes parti, bon, ça s'est fait avant que le régime n'arrive, qu'on a fait l'évaluation des besoins avec les autorités sur place.

Toutes les autorités qui sont concernées, on a fait l'évaluation avec eux. Mais quand le pouvoir en place est venu, il y a le préfet qui est sorti pour dire écoute, nous, vous, c'est comme vous

choisissez vous-même le lieu dans lequel vous allez intervenir. Alors que lui, il sait que telle, telle, telle, telle zone, eux, ils ont besoin de beaucoup plus d'appui de notre part que dans les zones que lui, il estime des zones qui ont déjà une certaine aisance et autres.

C'est ce qu'il lui estime. Donc, on a dû les rappeler en disant que, écoutez, les choix des sites, les choix de la thématique, ça, c'est lié à pas mal de choses. La thématique, souvent, les bailleurs, nous sommes obligés de nous inscrire dans son champ de vision.

Deuxièmement, les choix des sites, les choix, s'il est autre que nous devons faire, nous l'avons fait avec les autorités sur place. On a dû les rappeler, c'est là, en fait.

[Max]

Ah oui, ok, donc, c'est pas toujours facile la communication avec les autorités étatiques, si je comprends bien. Je pense que là, j'ai vraiment plus tellement de questions. Non, c'était très intéressant. Je sais pas si t'as encore quelque chose à rajouter.

[Abdoulaye]

C'est par rapport à la thématique que t'as choisi, en fait. Je sais pas. Tu as parlé de localisation de l'aide. Alors que, peut-être sur les mêmes thématiques, ou bien sur les mêmes thématiques, ils souhaitent agir. Ceux-là sont d'autant plus réels dans d'autres zones, mais qui ne sont pas dans les zones ciblées par ECHO. Donc, quels sont les risques auxquels nous, en tant qu'organisation, nous sommes confrontés ?

Nous savons là où se trouvent certains besoins qui sont vraiment capitaux et qui s'inscrivent même dans le schéma directeur du gouvernement, dans les cadres stratégiques pour les interventions du gouvernement. Mais ECHO te dit, moi, ma priorité, c'est la zone A et la zone B. Si moi, j'ai fait une proposition d'intervention à ECHO, dans la zone C, j'ai 80% de chance que ECHO ne me finance pas.

Donc, tu vois que, dès le moment que, à mon avis, nous sommes liés à des financements, que, en tant qu'acteurs, nous sommes liés un peu à des bailleurs de fonds, qui ont les critères, qui ont les ciblage, on a déjà un cadre pour les définir, dans lequel nous devons inscrire nos actions, sans quoi nous pourrions avoir des risques de ne pas obtenir les financements en question. Je ne sais pas si tu vois un peu ce que je veux dire.

[Max]

Oui, oui, oui.

[Abdoulaye]

Donc, en termes d'aide humanitaire, en termes d'action humanitaire, et même de localisation, souvent la localisation peut être justifiée par un contexte international. Tu vois, il y a deux ou trois bailleurs qui vont se dire, bon, voici l'enveloppe que nous avons, nous n'allons pas dépasser celle-là. Donc, ils vont faire, après la manifestation, les zones où ils vont définir.

Donc, voilà, je me dis aujourd'hui, ça c'est mon point de vue perso maintenant. Et tant que le système reste cadré en termes d'intervention humanitaire, les bailleurs pour moi, on pourrait passer vraiment à côté de certaines actions, dans des lieux qui ont vraiment, où le besoin humanitaire se fait réellement beaucoup sentir en fait. Voilà, ça c'est ma compréhension un peu de ta thématique, et puis un peu des petits rajouts que j'ai faits.

[Max]

Ok. Un tout grand merci pour ton temps.

[Abdoulaye]

Merci à toi.

[Max]

Oui, merci et bonne continuation, peut-être qu'on aura l'occasion de rééchanger à un autre moment. Merci beaucoup pour toutes tes opinions sur le sujet et tes explications.

[Abdoulaye]

Merci à toi Max. N'hésite pas si tu as d'autres sujets sur lesquels tu souhaites répondre.

9.3.3 Employés des ONG locales partenaires de MdM BE

9.3.3.1 Hermann

[Max]

Bonjour Hermann, vous allez bien ?

[Hermann]

Bonjour Max, très bien et toi ?

[Max]

Très bien merci. Donc, juste pour vous mettre dans le contexte, je fais ce travail de fin d'études pour finir mon master en Belgique. Et donc, je fais mon travail sur la localisation de l'aide humanitaire. Et donc, mon but est d'interroger des employés de médecins du monde sur le siège et au terrain, mais aussi des ONG partenaires pour avoir différentes perspectives. Donc, c'est ça le contexte. Comme ça, je pose un peu le décor. La première question, ce serait d'abord de vous présenter en quelques mots et aussi présenter votre ONG.

[Hermann]

Ok. Donc, moi, mon nom, c'est Hermann. Je suis psychologue de formation et directeur de Terre Rouge Benin. Terre Rouge Benin fait un travail d'accompagnement psychosocial des enfants et jeunes en situation de rue depuis bientôt 14 ans. Et nous nous occupons chaque année d'à peu près 1000 enfants, garçons et filles. On s'occupe de plus de 700 directement en contexte de rue.

Et nous accueillons entre 300 et 350 en hébergement sur des dispositifs d'accueil. Et nous avons plusieurs dispositifs d'accueil. On a des dortoirs de nuit qui sont des lieux où les enfants viennent dormir en sécurité la nuit.

L'idée, c'est vraiment de les protéger contre l'insécurité la nuit et qu'ils aient un sommeil paisible qui permette de les reconstruire et d'asseoir, en plus de cette sécurité de nuit, un travail d'accompagnement psychosocial. Et dans les dortoirs, la réinsertion passe beaucoup plus par la formation professionnelle et l'autonomisation professionnelle.

Par contre, nous avons aussi un centre résidentiel pour des plus petits, dont la finalité est beaucoup plus la réinsertion familiale. Et on essaie de faire un gros travail de médiation avec les familles pour réguler la difficulté qui a poussé l'enfant à la rue. Et à laquelle, des médiations auxquelles on associe l'école des parents, parce que généralement, derrière les difficultés des enfants, il y a souvent la souffrance des familles.

Donc, on accueille la souffrance des familles, on les aide à trouver des réponses à leur propre souffrance et ça leur permet après de s'ouvrir et de reconnaître la souffrance de l'enfant. Donc, nous avons un dispositif, au-delà des dispositifs de prise en charge, nous avons un dispositif de prévention qui n'est pas à Cotonou, qui est à une vingtaine de kilomètres de Cotonou, mais qui est un travail qui se fait en communauté, parce que beaucoup d'enfants partent de la communauté pour venir en ville, et quand ils viennent en ville, ils sont happés par les logiques de survie et tombent dans la rue.

Donc, l'idée, c'est de sensibiliser la communauté à ce qui arrive aux plus jeunes, aux enfants, et de réfléchir avec eux à des réponses pour résoudre la situation, afin de maintenir les enfants dans leur famille, de maintenir les enfants dans les communautés. Donc, ça passe par des dialogues communautaires, ça passe par du plaidoyer avec les acteurs communautaires, les acteurs publics, et ça passe en même temps aussi par des médiations avec les écoles, pour que quand les enfants décrochent de l'école, on puisse intervenir auprès de l'école, mais aussi auprès de la famille.

[Max]

OK. Et vous êtes combien dans l'organisation Terre Rouge ?

[Hermann]

On est à plus de 55 travailleurs, des psychologues, des éducateurs spécialisés, des assistantes sociaux, des infirmiers, des enseignants, du personnel de soutien cuisinier, gardien, et autres.

[Max]

OK. Et donc vous, vous êtes psychologue de formation, vous m'avez dit, et actuellement vous êtes le directeur de Terre Rouge, c'est bien ça ?

[Hermann]

Oui, c'est ça.

[Max]

OK. Très intéressant, merci pour la présentation.

Oui. Et puis, pour rentrer dans le vif du sujet, c'est une question que je pose au début de chaque entretien, pour voir un peu ce qui se dit, qu'est-ce que vous, vous comprenez par la localisation ? Qu'est-ce que vous en pensez ?

[Hermann]

Par la localisation ?

[Max]

Oui, la localisation de l'aide.

[Hermann]

Oui, le terme localisation, moi, ça renvoie toujours au fait qu'on donne la possibilité aux communautés, à la base, de pouvoir gérer, à la fois les ressources, mais de pouvoir mobiliser des compétences pour répondre, aux besoins des communautés.

[Max]

OK.

[Hermann]

Donc, c'est à la fois sur le plan financier, mais aussi sur le plan technique, comment aider, les associations ou les organisations locales, à mieux gérer, à mieux gérer les ressources pour les besoins pour lesquels ils travaillent, mais aussi avoir les compétences nécessaires pour répondre, aux besoins de leurs communautés.

[Max]

OK. Et selon vous, quels sont les principaux avantages, pour commencer, de la localisation, de manière générale, et puis aussi peut-être dans votre contexte spécifique au Bénin ?

[Hermann]

Oui, les avantages, c'est que les organisations locales connaissent leur communauté, ils appréhendent mieux les besoins, des populations et peuvent, à la base, réfléchir avec les communautés sur les réponses aux besoins. Voilà. Et ça, c'est le plus, c'est le gros avantage, c'est qu'ils sont au plus près, de la cible et peuvent mieux circonscrire les besoins, comme les besoins de la cible.

Ça, c'est le plus, c'est le plus gros avantage. Donc, ils mobilisent beaucoup plus une expertise locale que la plupart du temps, que les organisations, les sièges qui ne sont pas forcément dans les contextes.

[Max]

OK. Et en dehors de ce principal avantage, est-ce que vous en voyez d'autres ?

[Hermann]

C'est que ça aide les communautés à faire ce qu'il n'est pas reconnu. Certaines personnes pensent que les ONGI ont plus d'expertise que les ONG locales, mais ce n'est pas toujours vrai. La localisation aide aussi à mettre en valeur l'expertise locale.

[Max]

Et maintenant, si on parle des défis ou des obstacles à la localisation, qu'est-ce que vous verriez, vous ?

[Hermann]

Oui. Généralement, les obstacles à la localisation, c'est souvent au niveau de la capacité organisationnelle des organisations locales à accueillir les financements importants et à pouvoir les gérer.

Ils n'ont pas souvent les ressources en termes de gestion au niveau technique pour pouvoir gérer financièrement et gérer de façon programmatique certains financements. Donc, pour résoudre ce problème, je pense qu'il y a un problème de formation en termes de capacité de gestion pour pouvoir accueillir des financements un peu plus importants.

[Max]

Et donc, en fait, justement, pour rebondir là-dessus, vous, à Terre Rouge, quels sont vos bailleurs, si vous en avez plusieurs, et quelles relations avez-vous avec ces bailleurs ?

[Hermann]

OK. On a deux bailleurs principaux. Je vais dire structurels : c'est la DGD, au travers de Médecins du Monde Belgique, et Terre Rouge Belgique, qui est historiquement qui a donné naissance à Terre Rouge Bénin. Et puis, on a des bailleurs comme ONU-DC. On a des bailleurs comme Plan International, ici au niveau local. On a des bailleurs comme Affaires Mondiales Canada, au travers de Médecins du Monde Suisse.

[Max]

OK. Ah oui, c'est juste. Oui.

[Hermann]

Au travers de Médecins du Monde Suisse. Et on a des fondations d'entreprises, la Fondation GV2, la Fondation BGFI, la Fondation Air France, qui soutiennent de façon ponctuelle aussi le projet. Le plus souvent, au niveau des bailleurs aux fondations, on a une flexibilité, généralement, dans le reporting.

OK. Ce qui n'est pas souvent le cas, avec les gros bailleurs, notamment au niveau public structurel. Ça demande plus, de rigueur au niveau du reporting à la fois programmatique et financier. Mais nous, quand on a commencé avec la DGD, on a eu le soutien de Médecins du

Monde Belgique sur le plan en termes de gestion. Il y a eu la DGD où Médecins du Monde a prévu des consultants qui sont venus renforcer la capacité organisationnelle à pouvoir accueillir, et à gérer efficacement le financement. C'est le cas également, avec Terre Rouge Belgique qui, sur le plan technique, renforce continuellement la capacité organisationnelle et toute la culture du travail pour pouvoir permettre à ce que, ces financements puissent être mieux gérés et mieux assurés.

[Max]

OK. Et donc, pour axer ça un peu plus sur votre relation avec Médecins du Monde Belgique, comment est-ce que vous décririez le type de collaboration que vous avez avec MDM Belgique?

[Hermann]

On a un partenariat qui est très horizontal où on sent, une solidarité entre, nous et Médecins du Monde. Une solidarité et un partage vraiment horizontal des expertises. Nous, par exemple, on a l'expertise sur le plan de l'accompagnement psychosocial. Les enfants et jeunes en situation de rue, notamment sur la réduction des risques, ce que Médecins du Monde n'a pas.

Cette expertise, nous et Keeogo, nous la partageons avec Médecins du Monde Belgique. Par contre, Médecins du Monde Belgique a d'autres expertises, comme je l'ai dit, notamment sur le plan du renforcement de la capacité organisationnelle. Ça, ils le font.

Ils le font avec nous depuis le début. Et ça, ça continue. Ça continue également au travers des semaines des missions où chaque année, Médecins du Monde réunit tous les terrains et les partenaires pour pouvoir les renforcer techniquement sur des thématiques importantes dans la gestion des projets.

[Max]

Ok.

[Hermann]

Je réponds à votre question ?

[Max]

Oui, oui, très bien. Très, très bien. En fait, je réfléchis à votre réponse pour rebondir dessus.

Mais donc, c'est des choses que je ne savais pas. Et donc, ce partage d'expertises mutuelles, je ne savais pas comment ça se passait réellement. Et donc, j'ai une question qui me vient en tête.

Vous dites que Médecins du Monde, de son côté, vous appuie sur le soutien de capacité. Et concrètement, ça passe par quoi, ce soutien ?

[Hermann]

Oui, concrètement, au début, c'est passé par le détachement d'un consultant qui est venu renforcer tout l'appareil administratif et financier sur la gestion administrative et financière.

Ça passe également par l'organisation d'ateliers, par exemple, sur la santé, le droit et santé sexuelle et reproductive. Ça, c'est vraiment une expertise que Médecins du Monde a, que nous n'avons pas, et sur laquelle nous bénéficions au travers d'une semaine de mission, au travers de déplacements de desks au niveau de Médecins du Monde vers Terre Rouge pour renforcer nos équipes. Sur le plan du plaidoyer, on a eu des renforcements de capacité de Médecins du Monde qui nous permettent aujourd'hui de développer des outils de plaidoyer dans nos projets.

[Max]

Donc, quand vous parlez de plaidoyer, vous parlez de plaidoyer auprès des autorités au Bénin ?

[Hermann]

Au Bénin et auprès des organisations de la société civile.

[Max]

Ok. Et est-ce que Médecins du Monde, vous pensez, a un rôle à jouer dans le plaidoyer en Europe, à Bruxelles, sachant que c'est le siège de l'Union européenne ? Est-ce que vous pensez qu'il y a un rôle pour Médecins du Monde Belgique pour vous aider dans votre projet en Europe, je veux dire, ou pas spécialement ?

[Hermann]

Oui. Généralement, l'Union européenne est très réticente pour donner des gros financements aux organisations locales, notamment sur le fait qu'il y a cette peur au niveau de la capacité organisationnelle à obtenir des gros financements. Or, je pense que si on veut permettre aux organisations locales de répondre au mieux aux besoins des communautés, il faut les renforcer.

Il faut que les projets prévoient en même temps des moyens pour pouvoir renforcer la capacité organisationnelle. Je ne sais pas si vous comprenez ce que je dis. Il faut que les projets qui sont financés prévoient en même temps des moyens pour renforcer les capacités organisationnelles des organisations locales.

Donc ça, c'est vraiment un plaidoyer à faire au niveau de l'Union européenne si on veut que le financement soit au plus près de la cible pour laquelle les projets sont financés.

[Max]

Selon vous, quels sont les obstacles qui empêchent cette donation de plus de moyens financiers aux ONG locales, mis à part ; s'il y a d'autres obstacles, que l'argument de la capacité organisationnelle ?

[Hermann]

Il y a également les risques financiers. Il y a aussi les risques financiers. Les risques financiers, c'est quoi ?

Beaucoup d'organisations locales n'ont pas souvent des réserves, des fonds propres pour pouvoir faire face aux risques financiers. Généralement, on préfère passer par les grosses organisations qui mobilisent beaucoup plus de fonds propres que les petites organisations locales. Et je crois que les risques financiers font aussi partie d'une raison, d'un obstacle majeur dans le fait que les gros financements n'arrivent pas à aller aux organisations locales.

[Max]

Ok. Puis j'avais aussi une autre question qui diffère un peu. Donc en fait, si je comprends bien, Médecins du monde Belgique ne joue pas de rôle opérationnel sur le terrain. C'est vous qui êtes en charge de tout ?

[Hermann]

Oui. C'est ça.

[Max]

Ok. Et vous, quelle est votre relation avec les autorités locales, la société civile ou les communautés locales au Bénin ou plus précisément à Cotonou ? Comment se passent les types de partenariats ou les types de relations avec tous ces acteurs locaux ?

[Hermann]

Oui. Ici, on a sur le plan de la protection de l'enfance, Terre rouge est membre d'un réseau qui s'appelle le RESPES, Réseau des structures de protection de l'enfance en situation difficile au Bénin. Et nous avons des espaces de synergie pour partager mutuellement les expériences et

construire parfois des plaidoyers communs sur les besoins qui émanent du travail de chaque ONG.

Nous animons aussi des ateliers de bonne pratique entre nous pour renforcer mutuellement les compétences des uns et des autres. Donc, généralement, avec la société civile, on a de très, très, très bonnes relations. Et le Bénin dispose d'une maison de la société civile qui rassemble, comme on l'appelle, toutes les organisations qui opèrent dans le social au Bénin, avec parfois des commissions en fonction des thématiques de travail.

Ici, nous avons aussi de très bonnes relations avec le ministère de la Famille, qui est notre ministère de tutelle. D'ailleurs, Terre Rouge, depuis bientôt cinq ans, est nommée par le ministère de la Famille comme la meilleure structure respectant les nommés standards en matière de protection au Bénin. Ce qui fait que la plupart du temps, les enfants qui sont dans le besoin d'être accueillis, qui sont repérés par les organismes de police ou de l'État, les réfèrent généralement à Terre Rouge.

Les seules difficultés avec l'État, c'est qu'il y a un faible budget de prise en charge des populations vulnérables au Bénin. Ce qui fait que tout le travail repose sur la société civile. Et en termes de plaidoyer, malgré le fait qu'on fait beaucoup de plaidoyer pour demander à l'État de prendre en charge sa responsabilité, il n'y a pas beaucoup d'évolution à ce niveau-là.

Parce que je pense qu'on a un gouvernement aujourd'hui qui pense très peu à agir sur le social. Ils sont beaucoup plus dans un développement économique que dans un développement social. C'est vraiment regrettable. C'est vraiment regrettable parce que le capital humain est très important pour construire le développement économique. On ne parle pas de développement économique sans parler du capital humain.

[Max]

OK. OK. Et vous parliez aussi de synergie entre différentes ONG, de partage d'expertise, notamment avec Keeogo, si j'ai bien compris.

[Hermann]

Avec Keeogo, on a fait des trajets d'apprentissage entre Keeogo et nous. Actuellement, Terre Rouge est responsable d'un trajet d'apprentissage avec les structures de protection de l'enfance à Kinshasa, partenaire à Louvain Coopération, partenaire à ETM (Enfants Tiers-Monde) et partenaire à la Solpe.

Il y a deux ans, Médecins du Monde, les partenaires de Médecins du Monde faisaient partie de ce trajet d'apprentissage. Mais c'est prévu que ce trajet d'apprentissage continue avec les structures partenaires de Médecins du Monde à Bukavu. Donc c'est vraiment en discussion et en préparation.

[Max]

OK. Et puis à terme, comment est-ce que vous voyez l'avenir de votre collaboration avec Médecins du Monde Belgique au Bénin ?

[Hermann]

Oui. La collaboration avec Médecins du Monde, c'est le meilleur partenariat qu'on a eu depuis très longtemps. C'est vraiment un partenariat très apprécié parce qu'il y a une bienveillance dans le partenariat.

Il y a une solidarité dans le partenariat. Il y a un partage d'expertise dans le partenariat. Et je pense que le partenariat ne se limite pas seulement au financement. Ça va au-delà du financement. Et je pense que c'est cet exemple que nous avons rencontré avec Médecins du Monde. Et je pense que ça va continuer dans l'avenir.

[Max]

Quand vous parlez Médecins du Monde, vous parlez bien de Médecins du Monde Belgique ou vous faites aussi référence à Médecins du Monde Suisse ?

[Hermann]

On a eu un premier partenariat avec Médecins du Monde Suisse qui ne s'est pas bien passé. Donc je parle vraiment du partenariat avec Médecins du Monde Belgique. Donc avec Médecins du Monde Suisse, on est en reconstruction parce qu'à un moment donné, ça a altéré un peu la confiance dans la collaboration.

On est en train de reconstruire cette confiance-là. Voilà, j'espère que ça va se débrouiller comme on a perçu du bon dans l'avenir. Mais avec Médecins du Monde Belgique, c'est un partenariat qui est très apprécié. Et je pense que c'est quelque chose qui va continuer.

[Max]

Est-ce qu'à l'avenir, si les capacités organisationnelles changent ou vont vers du mieux, est-ce que vous voyez un retrait possible de Médecins du Monde Belgique pour vous soutenir dans

certains domaines? Est-ce que selon vous, il est envisageable de voir un retrait total de Médecins du Monde Belgique ou pas?

[Hermann]

Oui, je parlerai du retrait financier, mais pas du retrait en termes de partage d'expertise. Parce que les expertises, on aura toujours besoin des uns et des autres.

[Max]

Ok, donc si je comprends bien, Médecins du Monde Belgique est un partenaire financier d'un côté, mais aussi un partenaire de partage d'expertise, au même titre que d'autres ONG en Afrique, par exemple, avec qui vous avez des collaborations.

[Hermann]

J'ai été un peu distrait, deux minutes. Vous pouvez reprendre ?

[Max]

Pas de problème. Donc si je comprends bien, Médecins du Monde Belgique, en plus de l'aspect financier, est un partenaire de partage d'expertise, au même titre que, par exemple, Keeogo, où vous me parliez d'ONG à Kinshasa, c'est un partenaire équivalent.

[Hermann]

Oui, oui. Parce MdM, de toute façon, a une expertise sur le droit à la santé sexuelle et reproductive, conflits et migrations, donc on a toujours besoin de continuer à partager cette expertise entre nous. Le retrait se situerait beaucoup plus sur le plan financier.

[Max]

OK, OK, je comprends, ben j'ai l'impression que j'ai un peu couvert toutes les questions que j'avais en tête, je regarde vite si j'en avait noté d'autres. Non, c'est à peu près tout, est-ce que vous avez encore des remarques que j'aurais oublié de vous demander, des questions par rapport à la localisation et votre collaboration avec MDM Belgique ou autre sujet ?

[Hermann]

Oui, je pense que par rapport à la localisation dans les orientations, je pense que les organisations locales africaines doivent construire aussi des synergies entre elles, parce que parfois on a souvent tendance à penser que l'expertise est complètement ailleurs alors qu'elle est complètement à côté. Donc, vraiment dans les orientations stratégiques, je pense que les

organisations locales en Afrique doivent aussi construire des synergies entre elles, un peu comme on le fait entre Keeogo et Terre Rouge, un peu comme on le fait avec Terre Rouge et les structures à Kinshasa.

[Max]

OK, donc ça c'est une de vos recommandations pour partager plus l'expertise et se baser aussi sur les ONG voisines en fait ?

[Herman]

C'est ça, exactement.

[Max]

OK, et de manière plus générale, est-ce que vous auriez des recommandations pour le monde humanitaire en général, c'est peut-être un peu large, mais pour aller vers plus de localisation au sens large ?

[Hermann]

Moi, je pense qu'il y a une transformation qui doit se faire d'abord au niveau mental pour arriver à cette localisation, parce que beaucoup de grosses ONG internationales continuent de penser que les organisations locales n'ont pas l'expertise. Et tant que dans la mentalité il n'y a pas cette transformation, il n'y a pas de pas vers une évolution. Donc je pense que le premier pas de changement doit d'abord venir au niveau de la transformation, au niveau mental, en se disant que les ONG locales ont des expertises et qu'ils ont besoin juste d'être renforcés sur certains aspects pour continuer à grandir normalement.

[Max]

Dernière question. Vous en tant que partenaire de MdM, avez -vous le sentiment que MdM BE a la volonté d'aller vers plus de localisation à l'avenir ?

[Hermann]

Oui. On a eu, il y a deux ans, en 2022 et 2023, de gros débats très horizontaux sur la manière d'opérer cette localisation. Ça a commencé d'abord par la question du partage des frais de gestion. Ces frais de gestion permettent aux ONG de ménager des moyens pour renforcer leur capacité organisationnelle. Cette année il y a eu un pas de MdM où il y a un partage des frais de gestion entre MdM et les partenaires.

Donc il y a vraiment une volonté d'aller vers cette localisation.

[Max]

Et ce partage des frais de gestion est équitable entre Terre Rouge et MdM ?

[Hermann]

Oui, il y a vraiment une volonté de partenariat équitable.

[Max]

Merci beaucoup pour temps et votre aide !

[Hermann]

Avec plaisir, à bientôt !

9.3.3.2 *Zampou*

[Max]

Voilà, donc j'ai une première question. Je sais qu'on s'est déjà un petit peu présenté lors de la précédente réunion, mais si vous pouviez me décrire votre rôle au sein de votre organisation Keeego.

[Zampou]

Ok, merci Max. Moi je suis l'assistant, je suis le directeur des opérations de l'association Keeego. Donc mon rôle, c'est beaucoup dans la conduite des projets, notamment l'appui, l'accompagnement, la supervision des projets, le travail quotidien avec les chefs de projet et l'évaluation de la mise en œuvre des activités des différents projets au niveau de Keeego et le suivi budgétaire avec les comptables, mais également avec les chefs de projet.

Et puis je donne un appui technique aux différents chefs de projet, selon l'esprit et la lettre des projets, des conventions que nous avons signées. Mais également au regard de mon expérience de gestionnaire de projets, j'essaie aussi d'accompagner les chefs de projet pour la gestion, je veux dire la bonne gestion des différents projets. Je suis également la personne qui est en contact avec les partenaires, les partenaires techniques, mais également les partenaires financiers.

Et par rapport aux différents partenaires, je consolide les différents projets et les différents rapports qui sont élaborés dans le cadre de la mise en œuvre des projets. Donc je consolide ces

projets et je les partage avec les différents partenaires. Je jette un coup d'œil également sur les rapports financiers pour m'assurer que toutes les dépenses ont été bien justifiées et que les lignes ont été respectées.

Voilà, grosso modo, ce que je fais au sein de Keeogo.

[Max]

Ok, et vous avez quoi comme formation ?

[Zampou]

Alors j'ai plusieurs casquettes. À la base, j'ai une formation d'enseignant dans les lycées. Après, je fais une formation en travail social.

Et au finish, j'ai fait une dernière formation qui est une formation en gestion de projet. Je le fais d'ailleurs à Louvain. Louvain, l'université catholique de Louvain.

[Max]

Ok, super. Et maintenant, est-ce que vous pouvez décrire en quelques mots votre organisation, Keeogo, et son rôle dans la réponse humanitaire qu'elle apporte au Burkina ?

[Zampou]

Alors, Keeogo est une organisation Burkina Bé de protection de l'enfance qui a été mise en place par le staff national qui travaillait à l'époque pour Médecins sans frontières Belgique. Et quand Médecins sans frontières Belgique s'est retiré du projet, ce staff-là a repris, dont moi et deux autres collègues. On a créé Keeogo pour pouvoir poursuivre, pérenniser les actions médicaux, psychosociales que MSF avait mis en place en faveur des enfants et jeunes en situation de rue.

Donc Keeogo est né en 2004, nous aurons bientôt 20 ans, et avec la mission d'apporter une protection aux enfants et jeunes en situation de rue à travers des offres de services et de réhabilitation directement ou via des partenaires.

[Max]

Ok, donc en fait, une question par rapport à ça, est-ce que c'est MSF qui, quand MSF est parti, a eu la volonté de déléguer ce volet, ou alors c'est Keeogo qui s'est créé de lui-même par des acteurs locaux ?

[Zampou]

Les acteurs locaux ont créé Keeogo pour pouvoir pérenniser le projet de MSF. Et si on n'avait pas créé Keeogo, les actions de MSF n'auraient pas été pérennisées. D'ailleurs, au départ, ils n'étaient pas d'accord, enfin, pas qu'ils n'étaient pas d'accord, ils ne voulaient pas accompagner, parce qu'ils n'étaient pas sûrs que ça tienne la route.

Et à notre 10e anniversaire, ils nous ont invités à présenter le projet parce qu'ils étaient surpris de voir que ça avait très bien pris. Donc c'était vraiment la volonté des staffs nationaux de mettre en place cette association.

[Max]

Ok, donc il n'y a pas eu d'accompagnement de MSF quand ils sont partis ?

[Zampou]

Un peu oui, il faut le dire, parce qu'avant qu'ils partent, on a quand même bénéficié de quelques ressources et de quelques véhicules qu'ils nous ont légués parce qu'ils quittaient le pays. Et puis bon, pour le reste, on s'est quand même débrouillé pour que l'association tienne la route jusqu'à aujourd'hui.

[Max]

Ok, super, très intéressant de savoir l'historique. Voilà, c'est ça.

[Zampou]

Donc aujourd'hui, Keeogo est une organisation de protection de l'enfance reconnue, qui est une référence au niveau national mais aussi au niveau régional. Parce que Keeogo est le point focal du réseau Afrique de l'Ouest pour la protection de l'enfant, qui couvre les 15 pays de la CEDEAO. Ensuite, au regard de la situation de crise sécuritaire et humanitaire qui frappe le Burkina, Keeogo a plusieurs actions.

D'abord en consortium avec une ONG française qui s'appelle Alima. Alima, Keeogo et un autre organisme qui s'appelle SOS Médecins. Keeogo mène des actions d'urgence dans plusieurs localités du Burkina.

Les centres de santé qui ont été fermés à cause de l'insécurité. Le consortium Keeogo Alima SOS Médecins essaie d'ouvrir ces centres de santé et de permettre aux populations d'accéder aux soins. Avec une part importante de prise en charge de la malnutrition des enfants de 0 à 5 ans.

Donc, Keeogo a mis en place des postes de santé avancés dans ces zones-là pour faciliter l'accès aux soins des populations en détresse et qui ont fui les localités à cause de l'insécurité. Ensuite, de façon singletone, on va dire comme ça, c'est-à-dire Keeogo, sans consortium, a mis en place aussi des projets de prise en charge des enfants victimes de violences dans le cadre des conflits, notamment dans le cadre de l'insécurité dans certaines provinces. À ce niveau, Keeogo travaille avec des organisations à base communautaire pour pouvoir identifier les enfants victimes de cette situation et procéder à la prise en charge au niveau médical, psychosocial et procéder à la réinsertion socio-économique de ces jeunes et enfants.

Donc, il y a un aspect très important lié à l'accès aux soins, mais un accès aussi à tout ce qui est scolarisation, formation professionnelle pour pouvoir extraire ces jeunes-là de cette situation extrêmement difficile pour des enfants. Et à partir de janvier, Keeogo s'est affiché comme acteur humanitaire au niveau du Ouagadougou, dans les sites qui sont habités par des personnes déplacées internes au niveau du Ouagadougou, et dont on a parlé tout à l'heure à la réunion précédente. Voilà, on est en même temps acteur de protection des enfants, mais aussi acteur humanitaire qui apporte des réponses d'urgence à des populations en détresse depuis bientôt quatre ans.

[Max]

Ok. Merci pour cette présentation. Maintenant, si on rentre dans le vif du sujet.

C'est une question que je pose à toutes les personnes que j'interview pour le moment. Que comprenez-vous par la localisation de l'aide humanitaire ?

[Zampou]

Alors... De mon point de vue, la situation humanitaire est telle qu'aujourd'hui que le rôle des acteurs locaux est devenu très important pour pouvoir apporter leurs contributions à la fourniture de l'aide aux populations en détresse. Pour moi, la localisation de l'aide, c'est de pouvoir capaciter ces organisations-là à répondre aux besoins des populations dans ce contexte humanitaire difficile.

Mettre des ressources à leur disposition qui les permettent d'aller où les organisations internationales ne peuvent plus aller à cause de l'insécurité, mais que les acteurs nationaux peuvent accéder à ces zones-là. Voilà comment moi, je comprends la chose.

[Max]

Donc vous me parlez d'acteurs locaux et d'acteurs nationaux. Déjà, est-ce que vous faites une différence entre les deux termes ? Et qu'est-ce que vous entendez par ces deux termes ?

[Zampou]

Alors, acteurs nationaux, ça veut dire que nous pouvons agir partout au Burkina. Il y a des acteurs qui ne sont qu'au niveau régional seulement. C'est pourquoi nous parlons d'acteurs locaux.

Ils sont dans leur zone. Ils ont une capacité réduite. Ils ne peuvent pas aller dans une autre région.

Or, moi, quand je parle en tant qu'acteurs nationaux, nous pouvons intervenir dans toutes les régions du Burkina. Et c'est ce qu'on fait actuellement. Actuellement, on est dans cinq régions du Burkina sur les 13 régions que constitue le Burkina.

[Max]

Ok. Super. Ok, merci.

Et puis, pour continuer, quels sont selon vous les avantages et les défis de la localisation, d'abord de manière générale, et puis plus en particulier pour Keeogo ?

[Zampou]

Alors, les avantages, ça permet d'élargir les zones d'intervention. Ça permet aux acteurs de pouvoir toucher les populations dans les zones les plus reculées. Et les avantages, ça permet aussi aux organisations nationales et locales d'être renforcées au niveau de leur pouvoir d'agir.

Et ça renforce la reconnaissance de ces organisations-là au sein de leur zone d'intervention et de leur pays.

[Max]

Ok.

[Zampou]

Donc, ça, c'est vraiment les avantages. Au niveau des défis, c'est que la localisation n'arrive pas toujours, l'aide n'arrive pas toujours à ces organisations-là parce qu'il y a beaucoup qui ont besoin d'être renforcées dans la gestion des fonds et dans la conduite des projets d'urgence. Parce que tous les acteurs locaux ne sont pas en mesure de mettre en place des projets d'urgence parce que ça ne répond pas forcément à la même logique que les projets de développement, même si le nexus existe.

Voilà. Moi, je pense que les principaux défis sont là et il y a aussi un dernier défi qui fait que la confiance accordée aux organisations nationales et locales reste toujours un sujet entier.

[Max]

Et justement, cette confiance, vous voulez parler de cette confiance à propos de vos bailleurs ou plutôt de vos partenaires ? Il vient d'où ce problème de confiance par moment ?

[Zampou]

C'est au niveau des bailleurs, je pense, parce qu'il y a des bailleurs qui préfèrent donner l'argent à une organisation internationale qui, à son tour, va contractualiser avec une organisation nationale ou locale pour la mise en œuvre des activités plutôt que d'envoyer directement une organisation locale. Et ça peut se comprendre parce que souvent, les fonds d'urgence, c'est beaucoup d'argent. Il faut qu'une organisation soit assez outillée et soit en capacité de pouvoir gérer beaucoup de fonds.

Donc ça, ça peut poser le problème de confiance.

[Max]

Et est-ce que vous pensez qu'il est possible de solutionner ce problème de confiance et si oui, comment, avec les bailleurs ?

[Zampou]

Il faut, à deux niveaux. L'organisation internationale doit pouvoir sensibiliser les bailleurs par rapport à la capacité de certaines organisations qui sont en capacité de pouvoir le faire. Et la deuxième option, c'est d'accepter d'investir pour le renforcement de la capacité de ces organisations-là avant de leur remettre des ressources pour pouvoir faire de l'humanitaire.

[Max]

Ok, donc d'abord améliorer les capacités et après améliorer le financement.

[Zampou]

Exact.

[Max]

Ok. Ok, très intéressant. Et maintenant, concernant la collaboration avec Médecins du Monde Belgique, quels sont les avantages et les défis de cette collaboration et comment est-ce qu'elle se passe de manière générale ?

[Zampou]

De manière générale, la collaboration avec MDM se passe bien et c'est la raison pour laquelle elle dure dans le temps parce qu'elle a commencé en 2010 et elle continue. Ça explique que c'est une collaboration qui se passe bien et qui permet non seulement à Keeogo d'être renforcée, ce qui est une réalité, dans la gestion, dans la conduite de projets, et ça permet à Keeogo d'avoir de la continuité dans la mise en œuvre des projets. Par exemple, quand je prends le programme quinquennal DGD, ça permet d'avoir des ressources pendant cinq ans et de faire un travail de profondeur, un travail de qualité qui permet de voir les résultats palpables.

C'est un partenariat stratégique, dynamique et qui permet à Keeogo d'être à l'aise sur certaines thématiques, notamment la thématique de la réduction des risques, la thématique de la santé sexuelle et reproductive et la thématique de la protection des enfants et jeunes en situation de vulnérabilité.

[Max]

Et quand vous parlez que Médecins du Monde vous renforce, par exemple en gestion ou en capacité, qu'est-ce que ça veut dire concrètement ce renforcement ? Ça passe par quoi ?

[Zampou]

Ça passe par des formations, ça passe par des missions qui viennent ici. Médecins du Monde a déjà envoyé un expert en finance qui a fait un travail d'évaluation et d'identification des besoins de formation de Keeogo et qui a été accompagné par cet expert-là.

[Max]

Ok.

[Zampou]

Ensuite, à travers des vidéoconférences, on a discuté sur des thématiques qui nous tiennent à cœur, notamment la réduction des risques, mais également on a participé à beaucoup d'ateliers organisés par MDM au siège pour nous renforcer dans l'approche santé-migration, dans l'approche RDR avec les enfants vulnérables, dans tout ce qui est santé sexuelle et reproductive et nous avons été impliqués aussi dans l'élaboration de la théorie du changement de Médecins du

Monde qui est appliquée aujourd'hui sur la plupart des projets, sur les missions de MDM et sur les projets de partenaires.

[Max]

Ok.

[Zampou]

Et les visites terrain par les Desks, ceux qui suivent le Burkina, permettent de discuter sur des thématiques qui permettent à l'équipe d'avancer sur ces thématiques. Par exemple, en décembre 2022, nous avons eu une visite de MDM qui nous a permis de travailler sur l'approche genre qui essaie de prendre en compte les différents aspects du genre, inclusion, équité, égalité et qui a permis à l'équipe aujourd'hui de bien comprendre ce concept et de les appliquer dans la mise en œuvre des projets que nous menons au niveau de Ouaga ici. Donc voilà, il y a eu pas mal de volets sur lesquels nous avons échangé et nous avons en tout cas appris mutuellement et beaucoup plus avec l'appui technique de MDM.

[Max]

Ok. Et donc est-ce que MDM vous laisse à 100% mener vos opérations sur le terrain, ils n'interviennent pas sur le terrain directement ?

[Zampou]

Non seulement, MDM nous laisse écrire tous nos projets, faire la budgétisation en fonction de nos besoins. Ensuite, ils nous laissent gérer les projets de manière autonome, faire le reporting de manière autonome et ensuite voilà, on partage, il y a des moments de consolidation mais le gros du boulot est exécuté par Keeogo. Ça déjà même, c'est une démarche qui permet à l'organisation d'être outillée dans l'écriture des projets, dans la gestion des projets, dans le reporting.

[Max]

Ok. Et en fait, est-ce que Médecins du Monde a des exigences par rapport à Keeogo ?

[Zampou]

Alors, ce sont des exigences des bailleurs, surtout dans la gestion financière. Ça oui. Et puis bon, il y a des canevas de reporting qui sont proposées et qui permettent aussi de collecter les informations dont les bailleurs auront besoin.

À part ça, il n'y a pas d'exigence qui pourrait embêter ou mettre en mal à l'aise le partenariat. Il n'y a pas. C'est un partenariat où le respect mutuel et la considération sont des valeurs partagées.

[Max]

Ok. Très bien. Et donc, vous parliez des bailleurs un peu plus tôt.

Donc, Keeogo n'a pas de relation directe avec les bailleurs, elle passe d'office par MDM ou alors j'ai mal compris ?

[Zampou]

Il y a des bailleurs où nous passons d'office par MDM. DGD par exemple. Et il y a certaines fondations belges qui ont souhaité que les fonds passent par MDM pour nous parvenir.

Dans ces cas-là, nous passons par MDM. Mais il y a beaucoup d'autres bailleurs que nous avons et on ne passe pas par MDM. Ce sont des bailleurs français, des bailleurs suisses, des bailleurs anglais, des bailleurs belges même. Mais on ne passe pas forcément par MDM.

[Max]

Ok. Super. J'apprends vraiment beaucoup de choses. Comment est-ce que vous décrieriez la relation de MDM avec la société civile, les communautés locales et les autorités locales au Burkina ?

[Zampou]

Alors, MDM n'est pas présent au Burkina en tant que tel. C'est Keeogo qui, à un moment donné, représente MDM. Si on part sur cette base, la relation avec les bailleurs, avec les autorités, elle est bonne. Que ce soit les autorités du ministère de la Santé, les autorités du ministère de l'Action humanitaire, les relations sont bonnes. Elles sont aussi bonnes avec les communautés et les autres partenaires qui sont les ONG qui sont ici.

Par exemple, Keeogo est en bon terme avec MDM France, avec MDM Espagne et nous menons ensemble un projet en consortium ici à Ouagadougou. Dans deux districts. Dans un premier district, on est avec MDM France. Dans un deuxième district, on est avec MDM Espagne. Et voilà. Nous sommes en très bon terme avec les autres partenaires tels qu'Alima, qui est une ONG française, tels qu'EPHAD France et d'autres partenaires tels que Terre des Hommes Suisse.

Et puis il y a aussi une ONG italienne. Pour dire que Keeogo est reconnu au niveau étatique, au niveau de d'autres acteurs, ONG et associations. Et les relations de partenariat, de collaboration, elles sont très bonnes.

[Max]

Ok, ok. Et donc, maintenant si je parle seulement de Keeogo, quelle est la relation que vous, vous avez avec la société civile, les autorités locales ?

[Zampou]

Alors c'est une relation de collaboration, de synergie et de complémentarité. Comme je l'ai dit tantôt, il y a des zones où nous ne pouvons pas intervenir parce qu'on n'a pas les ressources nécessaires pour mettre en place un bureau. Donc nous travaillons avec les organisations de la société civile qui agissent déjà là-bas.

Et nous essayons de créer des synergies. Dans les zones où nous sommes présents avec d'autres organisations, nous essayons de voir comment on peut être complémentaires pour ne pas faire des doublons. Et il y a des projets où nous sommes en consortium avec d'autres organisations de la société civile Bukinabé qui travaillent dans le même domaine que nous, notamment dans le domaine de la protection. Sur le volet humanitaire, nous sommes aussi souvent en consortium avec les organisations ou en partenariat avec les organisations qui sont dans des localités où Keeogo n'est pas forcément présente.

[Max]

Ok.

[Zampou]

Donc on a une très bonne collaboration et des relations avec la société civile et même avec l'État.

[Max]

Ok. Et même avec les difficultés sécuritaires actuelles ?

[Zampou]

C'est la difficulté sécuritaire actuelle qui fait que nous avons beaucoup plus de partenariats avec les organisations locales dans leurs zones. Parce que l'accès n'est pas toujours facile pour des raisons sécuritaires. Et ces dernières années, on a développé cette façon d'intervenir.

Avoir des conventions avec des organisations qui sont dans les localités, qui ont un ancrage communautaire, qui connaissent le terrain et qui peuvent éviter des soucis de sécurité.

[Max]

Ok. Donc ce n'est pas pertinent d'un point de vue sécuritaire. Il y a quelques jours, j'interviewais Hermann de Terre Rouge au Bénin, qui m'a parlé notamment des partages d'expertise entre différentes ONG de la région.

Est-ce que vous pouvez m'en dire plus sur ce partenariat avec Terre Rouge ou tout simplement les partenariats avec d'autres ONG de la région ? Comment ça se passe ?

[Zampou]

Alors nous, on a un très bon partenariat avec Terre Rouge. Et le partenariat avec Terre Rouge, il est bâti vraiment sur le partage d'expérience. Dans la prise en charge des enfants et jeunes en situation de rue.

Et ce partage est très intéressant parce que nous avons à peu près les mêmes approches. Il n'y a que le contexte qui diffère. Du coup, ça enrichit nos rencontres d'échange pour partager les bonnes pratiques.

D'ailleurs, ça fait l'objet de la publication d'un document de capitalisation, Terre Rouge au Bénin, et Keeogo au Burkina Faso. Et ce document existe à MDM.

[Max]

Ok.

[Zampou]

Et dans ce partage-là, nous avons eu des moments où des stagiaires de Terre Rouge sont venus à Keeogo pendant trois semaines / un mois. Et vice-versa, des travailleurs de Keeogo sont allés au Bénin. Ils ont fait quelques semaines aussi.

Ils ont appris des choses que Terre Rouge fait et que nous ne faisons pas. Et également, que nous ne faisons que les personnes de Terre Rouge ne font pas. Donc voilà, c'est un partage gagnant-gagnant qui nous permet de nous renforcer mutuellement et de consolider nos interventions auprès de ce public cible assez spécifique.

Au-delà de Terre Rouge, Keeogo participe avec des organisations de la sous-région à ce que nous appelons la communauté des pratiques. La communauté des pratiques nous permet de nous

retrouver avec des acteurs venant d'horizons divers et de pouvoir échanger sur une thématique qui nous est propre. Par exemple, l'année dernière, la rencontre s'est passée au Congo, au Congo-Brazzaville, et la thématique, c'était le parcours, l'accompagnement individuel des enfants et jeunes dans le cadre de la prise en charge dans les centres.

Et donc, une de nos collègues a participé à ces échanges-là, et chaque organisation essaye de montrer comment elle réalise l'accompagnement individuel des enfants. Et ça permet de s'enrichir. Nous avons aussi une autre communauté des pratiques, mais cette fois-ci, c'est axé sur la lutte et la prévention de l'extrémisme violent au niveau des jeunes.

Donc, chaque organisation, on s'est retrouvé à Bamako, au Mali, où les uns et les autres ont expliqué comment ils mettent en place les différentes stratégies de prévention de l'extrémisme violent. Et cela permet aux différentes structures de s'enrichir et de voir les bonnes pratiques adaptées dans leur contexte pour continuer à lutter contre ce phénomène qui crée de l'insécurité dans nos communautés, dans nos zones d'intervention.

On a beaucoup de cadres d'échange avec des organisations qui sont sur la question de la prévention de l'extrémisme violent. Nous avons aussi des cadres d'échange sur la prise en charge des enfants et jeunes en situation de danger dans les centres d'accueil. Et nous avons aussi des cadres de change sur les échanges de pratiques genre Terre Rouge, Keeogo. Donc, on a beaucoup de cadres de change, d'apprentissage à travers des partenaires d'expérience.

[Max]

Ok. Ok, ok. Je ne savais pas du tout.

Non, c'est très intéressant ce que vous me dites. Et pour revenir sur le partenariat avec MDM, comment est-ce que vous voyez l'avenir de MDM au Burkina Faso ? Vous me dites que vous travaillez avec eux depuis 2010. Oui. Où est-ce que vous voyez ce partenariat aller dans 2, 5, 10, 20 ans ? Est-ce que vous voyez encore la présence de MDM Belgique pertinente au Burkina dans le futur ?

[Zampou]

Alors, le contexte actuel du Burkina fait qu'il est clair que ce partenariat doit se maintenir pour permettre à Keeogo d'apporter sa contribution dans le contexte actuel. Faites de crises sanitaires et l'expertise de MDM sera nécessaire et toujours nécessaire pour pouvoir renforcer la stratégie d'accès aux soins des populations en détresse. Et donc, Keeogo est en contact.

Donc, nous, nous voyons clairement ce partenariat se renforcer dans la durée pour faire face au contexte actuel. Il y a 5 ans, si vous m'aviez posé cette question, j'allais dire, voilà, on pourrait, à l'étape actuelle, à l'époque des projets mis en œuvre, pouvoir, nous concentrer sur des questions opérationnelles parce qu'on aura suffisamment d'outils pour pouvoir être autonome. Mais le contexte actuel est tel qu'on a besoin des organisations qui ont plus d'expérience que nous, qui ont plus de relations que nous, qui ont plus la capacité de mobiliser plus de ressources que nous pour nous permettre de continuer à apporter notre contribution.

[Max]

Ok, mais est-ce que si la situation s'améliore, est-ce que vous me répondriez, comme vous m'auriez répondu il y a 5 ans, de dire on pourrait être autonome si la situation s'améliore?

[Zampou]

Si la situation évolue, on pourrait être autonome, mais je me dis que le partenariat entre Keeogo et MdM n'est pas seulement basé sur le financement. Il y a des aspects de renforcement de capacité, il y a des aspects de partage d'expérience, de partage de bonnes pratiques, qui sont aussi des formes de partenariat, de collaboration qui permettent à l'organisation d'être une organisation de qualité et de permettre à l'organisation de consolider ses acquis et ses interventions. Donc je ne me positionne pas seulement sur le côté financier, même si c'est important, mais les autres aspects le sont également.

[Max]

Et est-ce que vous pensez que Médecins du Monde a un rôle à jouer dans du plaidoyer, que ce soit en Europe par exemple, pour le bien des bénéficiaires burkinabés?

[Zampou]

Oui, et l'un des grands plaidoyers que MDM doit pouvoir jouer, c'est la localisation de l'aide. C'est pouvoir sensibiliser des bailleurs qui hésitent encore à financer une organisation comme Keeogo à pouvoir le faire, parce que MDM a aussi les preuves aujourd'hui que Keeogo est en capacité de gérer des projets. Et MDM a suivi Keeogo pendant plusieurs années et peut donc recommander, plaider pour que des bailleurs puissent donner des ressources à Keeogo pour travailler sur des thématiques variées et dans des zones où MDM ne peut pas arriver.

[Max]

Ok, on arrive plus ou moins à la fin, vous avez déjà répondu à énormément de mes questions, j'en ai peut-être encore deux. Est-ce que de manière générale, vous avez l'impression, vous en tant que partenaire, que MDM veut tendre vers plus de localisation dans ses opérations, de manière générale?

[Zampou]

Oui, oui, oui, je pense qu'on a cette impression et on a eu une réunion partenariale au mois de décembre et l'ambition et l'objectif est clairement fixé de tendre vers cela. Et je pense que, je ne sais pas si vous connaissez le grand Bargain, je pense que MDM de façon générale a pris cette distance parce qu'il trouvait que c'était lent à mettre en place, ça n'évolue pas comme on aurait souhaité et essaye de trouver d'autres mécanismes, d'autres formats pour pouvoir aller dans la localisation de l'aide. Moi, clairement, je vois que c'est un axe qui est mis en avant par MDM.

[Max]

Ok, super, et alors peut-être une dernière question, est-ce que vous auriez des recommandations générales pour les ONG, les bailleurs, les autorités locales, peu importe en fait, des recommandations pour justement arriver à plus de localisation dans le secteur humanitaire?

[Zampou]

Alors la première, moi je dirais qu'il est clair aujourd'hui que toutes les organisations, tous les acteurs sont importants et peuvent jouer des rôles face à la crise humanitaire qui frappe le Sahel et même d'autres régions. Et si on va sur ce postulat, il est urgent, sinon important, que l'aide soit délocalisée et permette à ces acteurs d'être en mesure de réagir, d'apporter et d'intervenir. Et je pense que les organisations internationales telles que MDM et les autres peuvent jouer un rôle de plaidoyer pour inciter plus de bailleurs à accompagner les organisations nationales et locales.

Je pense aussi que les organisations internationales qui travaillent avec les organisations nationales et locales peuvent aussi commencer à renforcer les capacités de ces organisations sur le plan des finances, mais sur le plan de gestion des projets pour leur permettre de pouvoir recevoir de l'aide, de financement et de pouvoir gérer selon les standards minimums de qualité et de gestion. Voilà mes recommandations à ce niveau-là. Faire des plaidoyers, renforcer les capacités des organisations et faire des recommandations pour que les bailleurs puissent soutenir les organisations parce que les organisations internationales les connaissent.

On travaille avec elles et peuvent témoigner.

[Max]

Ok. Vous avez vraiment répondu à toutes mes questions et même plus qui me sont venus en tête en cours de route.

[Zampou]

J'espère que j'ai été utile.

[Max]

Oui, très utile. C'était vraiment chouette d'avoir votre point de vue. Parfait.

Eh bien, j'ai plus qu'à vous remercier pour votre temps et votre implication.

[Zampou]

Merci à toi aussi et bon courage pour la suite de ton travail.

[Max]

Merci beaucoup et bonne continuation et on aura peut-être l'occasion d'être en contact de nouveau.

[Zampou]

Exact. N'hésite pas si jamais d'autres questions ou d'autres informations sont importantes pour toi et que je pourrais apporter des éléments.

[Max]

Très bien. Merci beaucoup et bonne fin de journée. Merci.

[Zampou]

Vous aussi. Bonne suite. Au revoir.

9.3.3.3 *Haidara*

[Max]

Voilà, j'ai lancé l'enregistrement. J'ai une première question, un petit peu de présentation. Est-ce que vous pouvez vous présenter et présenter votre rôle dans votre organisation et ainsi que présenter en quelques mots l'organisation ?

[Haidara]

Ok, d'accord. Donc, mon nom c'est Haidara Mohamed. Je suis le coordinateur de l'ONG SongES.

Donc, SongES c'est une organisation nationale intervenant principalement sur les questions de santé. Et donc, notre travail c'est essentiellement de la mobilisation communautaire et amener les communautés aussi dans un changement de comportement pour un meilleur accès aux services de santé de qualité. Donc, renforcer tout ce qui est dépistage communautaire, renforcer la fréquentation des centres de santé, renforcer l'accouchement à domicile dans une formation sanitaire, les questions de prise en charge du VIH, de la fistule obstétrique.

Donc, de manière globale, nos actions sont centrées au niveau des communautés en termes d'action de sensibilisation pour une meilleure fréquentation des services de santé, mais aussi en termes d'offres de services de santé en situation mobile. Donc, nous avons des équipes mobiles où nous offrons le dépistage VIH, nous offrons le dépistage de la tuberculose, nous identifions les femmes qui souffrent de la fistule et donc nous les accompagnons vers une prise en charge sur les formations sanitaires. Ça amène aussi à faire du soutien socio-économique aux populations pour les rendre moins vulnérables aux questions de santé.

[Max]

Ok. Et vous avez quoi comme formation?

[Haidara]

Moi, je suis juriste de formation. Je suis juriste de formation, mais ça me fait une vingtaine d'années dans les ONG de développement, principalement à SongES.

[Max]

Ok. Merci beaucoup pour cette introduction. Ensuite, j'ai une question que je pose à tous ceux que j'interviewe pour commencer.

Vous, qu'est-ce que vous comprenez par la localisation de l'aide humanitaire ?

[Haidara]

La compréhension de la localisation de l'aide humanitaire, c'est amener les structures, disons nationales, locales, à pouvoir offrir des services d'aide humanitaire. C'est comme ça que je le comprends, parce que de manière globale, c'est un volet qui est pour le moment l'apanage des

organisations internationales. On a très peu d'organisations nationales qui sont dans l'aide humanitaire.

Donc la localisation va consister plutôt à transférer ses compétences au niveau des organisations locales.

[Max]

Ok. Et est-ce que, pour vous, quels sont les avantages de mettre en place la localisation ?

[Haidara]

Les avantages de mettre en place la localisation, c'est d'abord, pour moi, assurer la pérennité des interventions, parce que les organisations nationales ont vocation à rester dans la durée, quelles que soient les circonstances socio-économiques, politiques, elles sont dans le pays, elles vont continuer à vouloir offrir le service. Donc pour moi, ça, c'est déjà un élément important. Le second élément, c'est que les organisations ont aussi une très bonne maîtrise du contexte local, en termes de quels sont les contextes socio-culturels à prendre en compte et quelles sont les approches à pouvoir faire et comment approcher même les populations dans des contextes sécuritaires fragiles.

Elles sont plus à même d'être à côté des populations et de pouvoir y répondre, alors que pour les ONG internationales, c'est beaucoup plus difficile. Le troisième élément, pour moi, c'est que la mise en œuvre par les organisations locales est encore moins coûteuse, en termes de charges, en termes de coûts financiers. Il y a plus d'efficacité à ce que les organisations locales puissent mener les interventions que les organisations internationales.

Donc le coût, quand même, est nettement moindre. Donc ça, c'est vraiment déjà trois principaux avantages que je vois qui peuvent quand même conduire à aller vers cette localisation.

[Max]

Et mis à part les avantages, est-ce que vous voyez des désavantages à mettre en place la localisation, dans certains cas ?

[Haidara]

Oui, il y a quand même des désavantages, parce que les ONG internationales ont pour le moment un niveau de technicité, de professionnalisme, je dois dire, que les organisations nationales n'ont pas, parce qu'elles peuvent trouver les compétences nécessaires. Les interventions humanitaires

aussi sont très souvent liées à des urgences. Et ces ONG ont déjà tout un réseau, ils ont le contact au niveau des pays occidentaux où des choses peuvent être mobilisées.

Un dispositif peut être mis en place en très peu de temps. Ce qui n'est pas le cas des organisations nationales qui n'ont pas leur assise en Europe, et donc c'est ce qui peut rendre les choses beaucoup plus lourdes. Sans oublier aussi qu'ils n'ont pas aussi toutes les compétences en termes de ressources humaines complètes qu'ils peuvent avoir besoin nécessairement en leur sein.

C'est là aussi tous les désavantages que je vois.

[Max]

Ok, merci. Maintenant je voulais plus parler du partenariat avec Médecins du Monde. Comment est-ce que ce partenariat est mis en place concrètement et comment se passe la collaboration selon vous ?

[Haidara]

Ok, nous, notre collaboration avec Médecins du Monde, elle est quand même assez excellente. Parce que ça fait déjà maintenant près de 8 ans que nous sommes en partenariat avec Médecins du Monde sur plusieurs projets. C'est déjà du fait que pour nous c'est important, c'est un partenaire assez fidèle.

Mais aussi l'élément qui caractérise beaucoup Médecins du Monde, c'est ce que nous sommes valorisés en tant qu'organisation nationale. Nous sommes valorisés parce que les idées de projets, nous discutons ensemble. Les stratégies, comment nous allons les mettre, nous discutons ensemble.

Donc on nous laisse mener par rapport à notre propre identité, par rapport à notre savoir-faire. Il n'y a pas d'imposition de voilà ce que vous devez faire et voilà ce que vous ne devez pas faire. Donc pour nous c'est important parce que nous nous sentons valorisés dans ce type de partenariat.

Et l'autre élément c'est que dans ce partenariat aussi, nous sommes aussi dans un processus d'acquisition de compétences. Parce que grâce à la collaboration, nous avons des expériences que nous sommes en train d'acquérir en termes de certaines procédures, en termes de meilleure connaissance de certaines thématiques. Parce que Médecins du Monde a aussi la capacité de pouvoir fournir des experts, des compétences qui viennent des autres pays, de la sous-région, qui ont déjà des expériences dans d'autres structures, dans d'autres contextes, qui sont venus et qui travaillent avec nos équipes terrain.

Et donc pour nous c'est aussi une manière d'acquérir des compétences en collaborant avec ces personnes. Donc un élément illustratif qui montre ce partenariat valorisant, c'est que nous avons soumis l'année passée une proposition, nous avons répondu à un appel à proposition pour Expertise France et nous l'avons fait en consortium cette fois-ci avec Médecins du Monde. Et Médecins du Monde nous a donné le lead de la mise en œuvre.

Donc c'est vraiment aussi des cas de situation assez particulières où c'est l'organisation nationale qui a le lead dans une collaboration avec l'organisation internationale. Donc pour nous c'est quand même assez valorisant et c'est des choses assez inédites quand même à faire valoir dans la collaboration entre les ONG du Nord et du Sud.

[Max]

Donc vous trouvez que c'est une bonne chose et que c'est pour le moment encore assez rare dans le secteur humanitaire d'avoir une liberté, une autonomie laissée à l'ONG locale comme ça ?

[Haidara]

Oui, oui, oui. Souvent c'est assez inédit. Déjà pour moi je pense que c'est le premier cas que je vois où c'est l'organisation nationale qui a le lead dans un projet.

Maintenant l'autre aspect c'est que le contrat qu'on voit entre les organisations nationales et les organisations internationales, quand on lit les contrats de partenariat, on voit que c'est généralement écrit dans des formules consacrées où tout est bien clair. Mais en fait souvent dans le fait, on sent une forme d'imposition de l'ONG internationale sur l'ONG nationale. C'est plutôt une procédure top-down.

Il est là dans la manière de mener les activités, dans la manière de rendre compte. Ce n'est pas une collaboration horizontale, c'est vraiment vertical. Et ça c'est le fait dans beaucoup de cas.

Mais c'est parce que nous, en tout cas dans notre collaboration actuellement avec Médecins du Monde, nous ne sommes pas dans cette situation-là.

[Max]

Ok. Et j'avais une question par rapport aux bailleurs. Déjà, quels sont vous, vos bailleurs ? Et puis quelles relations vous entretenez avec eux ?

[Haidara]

Ok. On a plusieurs bailleurs. On est financé par le Fonds Mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme.

Nous avons des bailleurs avec le Grand-Duché. Nous avons un financement du Grand-Duché de Luxembourg. Nous avons des financements aussi des ministères des Affaires étrangères des Pays-Bas.

Nous avons des financements avec USAID. Donc ces financements avec USAID passent par Save The Children et Plan International. Donc ça c'est aussi d'autres collaborations avec des ONG internationales basées au Niger où souvent aussi les relations ne sont pas toujours assez aisées.

Il y a une forme de pression. Il y a une forme de directive qui ne sont pas toujours assez aisées avec les équipes de terrain. Donc ça crée souvent des frustrations.

Et on est obligé souvent de tenir des réunions de clarification. Et voilà. Donc ça c'est d'autres types de relations qui ne sont pas aussi aisées avec des partenaires.

Donc souvent on se met sous le gouvernant, ce sont les procédures d'USAID qui imposent telle soit telle chose. Mais en fait, on a bien compris que ce ne sont pas les procédures du bailleur de fonds. Mais bon voilà, c'est aussi ce type de relations.

Nous avons des financements d'Expertise France. Donc c'est assez diversifié en termes de financement.

[Max]

Et tous ces fonds passent par MDM ou alors ils viennent en direct chez vous ?

[Haidara]

Non, non, non, non. Tous ces fonds viennent en direct chez nous. Les financements de MDM sont essentiellement les financements obtenus par MDM par la DGD.

Voilà, c'est seulement ces deux financements. Donc on a un projet sur Agadez et un projet sur Tahoua.

[Max]

Ok, donc les financements de la DGD via MDM Belgique sont seulement une partie de vos rentrées d'argent, si je comprends bien.

[Haidara]

Oui, tout à fait.

[Max]

Ok, et puis j'ai une question par rapport à votre relation avec la société civile, les communautés locales, etc. au Niger et aussi les autorités locales. Comment est-ce que vous décrieriez ces relations ?

Et est-ce que vous pensez que le fait d'agir vous en tant qu'ONG locale est plus bénéfique pour les bénéficiaires que si c'était une ONG internationale qui opérait ?

[Haidara]

Bon, souvent les communautés, disons, ne font pas trop cette... pas tous, il y en a qui le font dans certaines communautés, pas toute cette différenciation. Mais c'est vrai qu'au niveau communautaire, les ONG nationales sont souvent un peu plus appréciées parce que les contacts sont souvent assez...

Comment je vais dire... assez relax. Voilà, ils sont assez relax parce que c'est des ONG souvent qui ont des moyens assez limités et donc avec des personnels souvent qui sont basés dans les mêmes communautés que les bénéficiaires.

Donc ils sont basés là-bas et ils sont là pour les accompagner, pour les appuyer. Mais dans la plupart des cas, le personnel des ONG internationales sont soumis à certaines autres procédures, à certaines rigueurs, de ne pas être basés dans les localités pour des contextes sécuritaires, à se déplacer souvent dans des gros 4x4 pour venir. Et donc au niveau des populations, c'est plutôt des personnes d'un autre monde, d'un autre niveau social.

Donc ça crée cette différenciation alors que souvent les personnels des ONG, bon, ils circulent à moto pour venir s'asseoir avec les communautés ou bien ils vont prendre les taxis brousse pour venir tenir leur séance. Donc on se reconnaît plus en eux, ils sont capables de venir passer des nuits, 2-3 nuits dans le village avec les communautés. Ce qui n'est pas trop le cas des personnels des ONG internationales parce que souvent les procédures, les consignes sécuritaires font que, bon, vous venez, vous faites votre activité et vous repartez rapidement parce qu'il y a des procédures à respecter.

Et donc souvent ça se ressent dans la manière de collaborer. Et souvent c'est pour ça aussi que les ONG internationales ont plutôt tendance à contractualiser avec les organisations nationales parce qu'elles sont très proches des populations. Et c'est ça qu'il faut prévaloir beaucoup plus

pour faire passer des messages, pour connaître le contexte, pour savoir travailler avec les femmes, avec les leaders religieux, avec les jeunes, avec les filles.

Donc il y a tout cela qui fait qu'elles sont plus aptes et donc souvent elles sont très appréciées. Maintenant, c'est vrai, nous, nous sommes aussi dans le réseau d'organisation de la société civile nationale, intervenant sur les questions de santé, sur les questions aussi des violences faites aux femmes. Donc on a des cadres de regroupement des acteurs de la société civile.

Bon, et on a tous les profils. Il y a beaucoup d'acteurs de la société civile. Maintenant, il y en a ceux qui sont réellement opérationnels parce qu'ils ont accès à des ressources.

Ils ont du personnel pour mener des activités. Maintenant, on a d'autres associations qui sont là mais qui ont des difficultés pour mobiliser des fonds et être de manière effective sur le terrain. Donc ça fait tout un décalage.

Maintenant, on a plusieurs catégories d'organisation et souvent, ça peut aussi être source de petites frustrations parce qu'on peut dire non, il y a certains qui ont accès à tous les financements et puis il y a d'autres qui n'ont pas accès aux financements. Bon, ça c'est des choses qui arrivent parce que, voilà, avoir accès aussi à des financements, c'est avoir des personnes ressources compétentes, pouvoir mobiliser des moyens propres et tout ça. Et donc, les gens ne sont pas au même niveau.

Donc ça, ça crée souvent des frustrations. Mais nous avons dans pratiquement toutes les thématiques des regroupements d'acteurs de la société civile où nous faisons des actions de plaidoyer vis-à-vis des autorités nationales et vis-à-vis des autres partenaires. Voilà.

Demander l'autorisation au gouvernement et tout. Mais souvent, ça se limite à de la lourdeur administrative.

Ça se limite aussi à vouloir prendre en charge les acteurs étatiques alors que nous, nous voulons affecter plutôt nos ressources sur les populations. Et donc, ça, ça crée souvent des petites incompréhensions entre les acteurs de la société civile et les autorités, les acteurs, disons, les services étatiques. Et ça, ça, c'est, ça, c'est, il y a beaucoup de frustrations parce que, que ce soit l'ONG nationale, mais aussi les ONG internationales, toutes rencontrent souvent des difficultés avec les services de l'État parce que, voilà, ils demandent à ce qu'on vienne les rendre compte.

Maintenant, on transmet les rapports, mais qu'ils ne lisent pas la plupart du temps. Mais ils veulent à ce qu'on assure leur prise en charge pour pouvoir se déplacer, aller voir ce qui se fait

sur le terrain. Mais ce n'est pas toujours qu'on a les moyens aussi d'assurer la prise en charge de beaucoup de personnes.

Alors que pour nous, c'est le mandat de l'État de pouvoir mobiliser ses moyens pour aller vérifier ce que nous faisons. Ce n'est pas à nous encore de payer l'État pour aller voir ce qui est censé être fait dans la communauté alors qu'ils sont là pour ça. Donc, il y a toutes ces petites incompréhensions, souvent beaucoup de demandes.

Dès qu'on voit une ONG, on pense qu'elle a beaucoup d'argent. Donc, on va plutôt lui demander de l'argent, de l'argent, de l'argent, alors que ce sont des moyens qui sont difficilement mobilisés aussi et qui doivent être dépensés avec une certaine rigueur et certaines déficiences qu'ils ne comprennent pas.

[Max]

Ok, c'est très clair en tout cas. Merci. Comment est-ce que vous voyez l'avenir de Médecins du Monde Belgique au Niger et l'avenir de la collaboration avec eux?

[Haidara]

Pour moi, l'avenir de Médecins du Monde Belgique, en tout cas, je trouve que l'avenir est très promoteur à cause de plusieurs contextes. La perception de la Belgique au Niger a une influence quand on prend maintenant, disons, le contexte socio-politique et tout. La Belgique, je pense, a toujours eu de très bonnes relations, que ce soit au niveau des communautés et tout.

Parce que si je ne prends rien que le volet santé, pendant longtemps, la Belgique assurait le lead de tous les acteurs intervenants sur la santé au Niger. C'était sous le leadership de la Belgique. Donc ça, les communes, les autorités, tout le monde est bien informé par rapport à cela.

Ça, c'est déjà un élément important. Mais aussi, l'approche que Médecins du Monde a toujours adoptée, c'était une approche à vouloir s'intégrer dans les actions des acteurs nationaux. Quand je prends à Agadez, Médecins du Monde est vraiment là pour accompagner le district.

Et donc, les équipes sont toujours là pour discuter avec les districts, pas à côté, mais avec eux. Et ils sont là pour accompagner les besoins identifiés par les acteurs locaux et les autorités nationales. Donc, ils sont perçus comme des accompagnateurs.

Et ça, c'est un élément important de comment ils sont perçus et comment ils s'adaptent vis-à-vis des partenaires. Et donc, l'autre aspect, c'est qu'aussi, dans les réflexions, c'est de voir quels sont

les gaps à couvrir. Et donc, souvent, ce sont des domaines qui ne sont pas totalement pris en charge par d'autres partenaires que MDM essaie de pouvoir renforcer.

Et donc, la preuve, c'est que les différents projets se développent de plus en plus. Avant, c'était essentiellement Agadez. Et ça a évolué pour toucher la région de Tahoua et des interventions dans la région de Tillabéri à Niamey.

Et donc, ça veut dire que s'il y a cette expansion petit à petit, c'est aussi parce que ce sont des approches qui sont porteuses et qui sont appréciées par les acteurs nationaux, que ce soit étatiques, que ce soit sociétés civiles.

[Max]

Ok. Et est-ce que vous avez des recommandations pour que Médecins du Monde fasse encore plus de localisation ou des recommandations pour le monde humanitaire en général ?

[Haidara]

Oui, oui. Je pense qu'une recommandation, c'est que d'autres organisations – moi, je souhaiterais bien voir d'autres organisations nationales bénéficier aussi de l'accompagnement de Médecins du Monde parce que plus on a des organisations renforcées et répandues un peu sur le territoire, plus on a de meilleurs impacts. Et donc, Médecins du Monde pourra sur une longue durée se positionner comme fournisseur de services, fournisseur de renforcement d'acteurs nationaux intervenant sur les questions de santé.

Et donc, elle va faire plutôt un transfert de compétences, mais qui va se développer à l'échelle du pays. Et ça permettra de pouvoir aussi donner plus d'impact et assurer une meilleure pérennité. Donc, ça permet quand même à la société de continuer à renforcer les capacités parce que c'est quelque chose qui prend du temps.

Les défis sont énormes. Ils sont assez diversifiés. Le pays est assez grand.

Donc, actuellement, on peut considérer que les interventions couvrent une goutte d'eau, en fait, dans le bassin. Et on a besoin que ça soit quand même assez large. Donc, pour moi, il faut diversifier les partenaires.

Il faut diversifier les régions d'intervention. Et ça peut donner beaucoup plus d'impact.

[Max]

Ok. Je regarde ma liste de questions parce que vous avez déjà répondu à pas mal de choses. De quoi ?

En fait, on a plus ou moins couvert tous les sujets que je voulais aborder avec vous. Donc, c'est plus ou moins tout. Je voulais juste vous remercier.

[Haidara]

Je pense que dans mon... Je ne sais pas si c'est même dans mon mail ou bien dans mon... J'ai mon numéro qui est aussi sur WhatsApp.

Donc, au besoin, vous pouvez poser une question ou une précision en vocal et je pourrai aussi répondre sans souci.

[Max]

C'est très gentil. Voilà. Merci beaucoup.

Donc, merci beaucoup pour votre temps et d'avoir répondu à toutes mes questions. Ça m'aide énormément pour mon travail.

9.3.4 Employés d'autres ONG internationales

9.3.4.1 *Anne-Laure*

[Max]

Voilà alors j'avais une première question d'un peu de mise en contexte qui est est-ce que tu peux me décrire en quelques phrases ton organisation et toi ton rôle dans cette organisation.

[Anne-Laure]

D'accord donc mon organisation c'est HelpAge International, c'est une ONG qui est britannique enregistrée en Grande-Bretagne mais en réalité au départ a été créée par d'autres organisations locales qui ont décidé de créer un secrétariat pour former une ONG internationale. Donc c'est une ONG internationale mais c'est aussi un réseau d'organisations, donc on a plus de 150 membres aujourd'hui d'organisations nationales et locales qui ont pour même but, le même objectif d'améliorer les conditions de vie des personnes âgées dans le monde et d'aider les états et les populations à se préparer à des aging population, à des sociétés qui sont de plus en plus âgées en fait. Donc ça c'est le mandat de HelpAge International et en fait donc cette organisation

a des interventions en direct mais travaille aussi beaucoup avec des partenaires dans plein de sites différents comme beaucoup d'autres organisations internationales.

Mais dans le cadre de notre dernière stratégie, la stratégie à 2030, il y a eu vraiment une décision de devenir plus ce qu'on dit « locally led », donc mené par des stratégies et des programmes qui sont décidés par les acteurs locaux. Donc voilà, c'est cette transformation dans laquelle s'inscrit mon travail. Donc moi je fais partie de l'équipe Transformation à HelpAge International et mon rôle c'est surtout sur la localisation mais notamment sur la transition de nos programmes pays, donc qui sont aujourd'hui comme un « country office » qui a des programmes, des partenaires etc.

Mais comment est-ce qu'ils vont pouvoir devenir « locally led » c'est-à-dire qu'on n'ait plus de « country office » mais qu'on ne travaille plus qu'avec des partenaires. Donc comment avancer dans cette transition ? Donc cette transition, on l'a entamée il y a trois années.

Donc au départ, c'était vraiment se cadrer un petit peu qu'est-ce que ça veut dire pour nous « locally led development » ? Comment est-ce qu'on veut le faire ? Comment est-ce qu'on veut le mettre en œuvre dans le cadre de nos programmes ?

Et on a lancé cette transition pays, c'est-à-dire la fermeture de tous nos « country offices » et puis pour quelque chose de nouveau. Ça ne veut pas dire juste on ferme et puis on disparaît, mais ça veut dire transformer la façon dont on travaille dans ces pays-là. Et puis en même temps, au niveau global aussi, définir un peu mieux notre stratégie de travail en partenariat qui n'est pas juste on travaille via des « implementing partners » mais qui est encore une fois ce qu'on appelle le « partner led programming ».

Donc qui est plus on se définit en fonction de ce que veulent faire les partenaires et nous on voit quelle est notre valeur ajoutée. Et comment on peut les soutenir dans leur stratégie et non plus l'inverse où nous on a notre stratégie, ça c'est ce qu'on veut faire. Et ensuite on essaye de trouver des gens qui veulent bien la mettre en œuvre.

C'est un peu changer la perspective et ça s'inscrit plus largement dans je pense une tendance de « shifting the power » et de décolonisation de l'aide en général qui veut que la marque des ONG internationales un peu soit mise en retrait pour laisser la place aux acteurs nationaux.

[Max]

Ok, donc c'est vraiment renverser la tendance quoi.

[Anne-Laure]

Voilà, c'est vraiment renverser la tendance et remettre un petit peu en cause la façon de faire habituelle des ONG qui est on définit notre stratégie, on réfléchit par rapport à des besoins de population, et ensuite on dit ce qu'on va faire et ensuite on identifie les gens qui vont pouvoir le faire avec nous. Donc là c'est plutôt partir des acteurs locaux et de comprendre quelle est leur stratégie, quelle est leur approche parce qu'on pense qu'ils sont plus près des besoins, ils connaissent le contexte et donc ils savent mieux quelles sont les priorités, comment les définir et comment les mettre en œuvre. Et donc notre rôle à nous, notre valeur à ajouter ce sera d'apporter des connaissances techniques, de la mise en relation avec d'autres acteurs, avec peut-être d'autres agendas dans d'autres pays, au niveau mondial, au niveau régional.

Donc plutôt cette mise en relation, ces connexions avec les autres et puis évidemment le soutien technique, le soutien financier qu'on peut apporter à ces acteurs.

[Max]

Ok, et toi c'est quoi ton rôle dans l'organisation HelpAge ?

[Anne-Laure]

Donc moi mon titre c'est localisation manager et je suis plus particulièrement en charge de la transition pays, donc d'accompagner la transformation de nos country offices, de nos country programs en des locally led development programs.

[Max]

Ok.

[Anne-Laure]

D'accord, donc ça veut dire qu'on va fermer à terme les country offices en tant que tels, mais dans certains cas ces country offices vont devenir des ONG locales et donc on va les soutenir à devenir des ONG locales qui seront des futurs partenaires. Par exemple ce mois-ci, on a deux nouvelles ONG qui sont issues de nos country offices, HelpAge Moldova et HelpAge Tanzania. Ce sont nos country offices et les équipes qui ont décidé de créer des ONG locales.

Dans d'autres pays comme au Liban par exemple, on a eu beaucoup de discussions, on a commencé par des assessments au niveau local et tout ça dans tous les pays et avec les partenaires locaux et notre country office, on a décidé de ne pas créer une nouvelle organisation locale, mais de travailler avec un partenaire existant qui veut créer ce qu'on appelle un aging unit, donc un

département à l'intérieur de leur organisation qui va plus travailler sur des programmes liés à l'âge, mais aussi de l'advocacy, mais aussi du renforcement technique d'autres organisations, gouvernements, etc. dans le domaine de l'âge et du travail avec les personnes âgées.

Donc au lieu de créer une nouvelle organisation, on s'appuie sur ce qui existe. Et ça pour nous, ça a été important dans notre processus parce qu'on ne voulait pas systématiquement transformer notre bureau pays en une ONG locale parce qu'on est conscient du fait que ça peut créer des power dynamics dans chaque pays, notamment parce que les ONG internationales sont plus écoutées, plus entendues aujourd'hui dans ces pays-là et on sait que si on crée une ONG nationale qui est issue d'une ONG internationale, elle peut être en situation de pouvoir par rapport à d'autres ONG nationales qui existent. Donc on voulait éviter de créer ces tensions, ces disparités au niveau national, mais dans certains cas comme en Tanzanie ou en Moldavie, les autres partenaires locaux n'étaient pas en mesure de faire des programmes au niveau national, de l'advocacy, etc. Et c'est pour ça que tous ensemble avec les partenaires locaux, on a décidé que la création d'une autre organisation avec un mandat un peu différent et surtout un travail au niveau national était bénéfique pour avoir de l'impact sur les personnes âgées en Tanzanie.

Alors qu'au Liban, on avait déjà un partenaire local qui avait déjà beaucoup d'influence et qui était capable d'absorber, de faire plus, en renforçant peut-être un peu quelques compétences techniques, mais qui est capable de faire davantage. Et donc on s'est dit que ce ne serait pas correct de créer une autre ONG pour faire ce qu'une ONG existante pourrait déjà faire. Donc dans chaque pays, on a un peu vu quelle était la situation et moi, mon travail, ça a été de définir tout ce processus de décision, de faire l'assessment, de discuter avec, de consulter les partenaires locaux, les country offices, tous les différents stakeholders dans ces pays pour définir ensemble quelle serait la meilleure solution pour transitionner vers un modèle locally-led.

[Max]

Oui, c'est très clair et j'avais une question par rapport à ça. Tu parlais de la Moldavie et de la Tanzanie. Dans ces cas-là, l'ONG nouvellement créée garde le nom de HelpAge. Donc c'est HelpAge Moldava et HelpAge Tanzania, c'est ça ?

[Anne-Laure]

Oui, ils ont choisi de garder le nom HelpAge, en effet. Il y a déjà d'autres ONG qui s'appellent HelpAge, en fait. On a HelpAge Cambodia, par exemple, HelpAge India. Il y a déjà des ONG

qui ont pris le nom de HelpAge. Donc on partage ce qu'on appelle le trademark, le nom de marque.

[Max]

Ah, des ONG complètement différentes qui ont le même nom ?

[Anne-Laure]

Oui, voilà, c'est ça. Donc HelpAge Tanzania devient une ONG complètement indépendante. Mais par contre, on a un accord sur l'utilisation de la marque HelpAge, entre guillemets.

[Max]

Ok, c'est intéressant de voir que ça dépend en fonction des pays, ce qui est déjà dedans, les ONG qui sont déjà sur place, etc. Et pour ne pas faire de l'ombre, si je comprends bien, dans certains cas.

[Anne-Laure]

Oui. Par exemple, au Pakistan, la décision c'est de créer une ONG locale aussi. Par contre, ils ont choisi de ne pas garder le nom HelpAge.

Donc ils vont s'appeler quelque chose de complètement différent. Parce qu'au point de vue du contexte local, c'était mieux vu d'avoir un nom différent et de ne pas faire trop de liens avec une ONG internationale. Justement pour montrer qu'ils sont vraiment nationaux et locaux et pas qu'ils sont influencés peut-être par une ONG internationale.

Donc pour eux, c'était mieux de ne pas garder le nom. Donc en fonction de chaque contexte, il y a eu une décision qui a été prise. Au Bangladesh, on ne crée rien de nouveau. Mais ce sont des ONG locales qui ensemble ont créé une plateforme de coordination. Donc ils ne s'enregistrent pas comme une nouvelle ONG.

Mais ils ont décidé de créer une plateforme pour se coordonner, pour travailler ensemble sur des sujets liés au plaidoyer ou au renforcement des capacités techniques et tout ça sur les programmes de l'âge. Voilà. Donc dans chaque pays, la décision peut être différente.

Mais le résultat, c'est que dans quelques années, il n'y aura plus de HelpAge country offices. Il n'y aura plus de bureaux pays HelpAge avec des programmes menés par ces bureaux pays. Il n'y aura que des partenaires ou des organisations locales qui travaillent dans ce domaine-là et qui

font partie du réseau HelpAge qui peuvent bénéficier de nos financements, de nos capacités de renforcement technique, etc.

mais qui ne seront pas directement... qui ne rapporteront pas directement à HelpAge parce qu'ils ne font plus partie de l'organisation.

[Max]

Donc c'est vraiment la volonté de se retirer des pays en tant que HelpAge international, si je comprends bien.

[Anne-Laure]

Voilà, c'est ça, oui.

[Max]

Et donc, est-ce qu'il existe un HelpAge global ou alors c'est comme Médecins du Monde, c'est à chaque fois des chapitres, on appelle ça ici, ou alors est-ce qu'il y a un HelpAge qui est supranational, je dirais, ou pas ?

[Anne-Laure]

Non, en fait, HelpAge international, c'est une ONG enregistrée en Grande-Bretagne et ce n'est pas du tout comme Médecins du Monde ou Oxfam ou avec d'autres branches dans plein de pays. Non, c'est juste... Enfin, je dis ça.

En fait, on a des organisations sœurs. Par exemple, HelpAge Allemagne existe, comme HelpAge Canada, HelpAge Etats-Unis, etc. Mais ces organisations ne sont là que pour lever des financements et gérer des financements.

Par exemple, on a beaucoup de financements de BMZ, le bailleur allemand, le gouvernement allemand. Ces financements vont être gérés par HelpAge Allemagne qui va ensuite financer des projets mis en œuvre soit par HelpAge international, soit directement par des partenaires locaux. Et maintenant, de plus en plus, ça va être directement par des partenaires locaux et HelpAge international ne sera même plus impliqué là-dedans pour la gestion des financements, sauf si le partenaire local nous demande de gérer la grant.

Désolée, ça devient un peu technique, mais oui, ça ne fonctionne pas comme MDM qui est en direct. MDM Belgique a des programmes qui gèrent en direct. MDM France a la même chose.

Non, HelpAge international, on est une seule organisation. On a des programmes qu'on met en œuvre avec des partenaires, mais l'association soeur ne sont là que pour lever des fonds. Et elle les transfère, soit à HelpAge international, soit aux partenaires locaux.

[Max]

Donc, si par exemple, il y a un bailleur canadien qui veut donner des fonds à HelpAge, il passe par HelpAge Canada, c'est ça ?

[Anne-Laure]

Canada, oui, c'est ça. Et ensuite, les fonds vont aller à HelpAge international qui va ensuite travailler avec des partenaires locaux pour la mise en œuvre des projets.

[Max]

Donc, HelpAge international n'a pas de projet directement sur le terrain. Ça passe à chaque fois par des partenaires ? Ou alors, il y a aussi des...

[Anne-Laure]

Alors aujourd'hui, on a des projets en direct. Par exemple, je t'ai parlé de la Tanzanie. Maintenant, c'est HelpAge Tanzania qui met en œuvre tous les programmes parce qu'ils ont été créés, mais on est encore en transition et donc, on a encore des projets en cours dans pas mal de pays.

Donc, on a 13 bureaux pays et on a, par exemple au Liban, on a ce projet de fermer notre bureau pays et tout va passer par les partenaires locaux. Mais aujourd'hui, en gros, notre bureau pays est encore là et il y a encore un projet en cours. Donc, si tu veux, aujourd'hui, HelpAge international met encore en œuvre des projets au niveau local, mais ça, ça va s'arrêter petit à petit comme on transitionne.

Par contre, on va continuer à mettre en œuvre des projets en direct, mais je pense sans doute plus des projets advocacy, des projets plus soutien technique. Donc, on aura des financements directs et des projets, mais ce ne seront pas des projets en direct sur le terrain avec renforcement du système de santé avec le gouvernement et tout ça. Ce sera plus soit renforcement technique des partenaires, soit ce qu'on appelle convening, donc organisation de conférences, de formation, de faire des recherches, des travaux de recherche, des choses comme ça.

Ce sera plus ce que HelpAge va chercher à développer et les programmes vraiment seront mis en œuvre avec des partenaires.

[Max]

Et donc, selon toi, ce changement complet, ce retrait des pays, qu'est-ce que ça va avoir comme conséquence sur l'organisation HelpAge, le fait de se retirer ?

[Anne-Laure]

Alors, l'organisation HelpAge, ça veut dire que c'est un changement complet de business model, en fait, parce qu'aujourd'hui encore, mais c'est en cours de changement, mais beaucoup d'ONG comme sans doute MDM Belgique, leur modèle, c'est on met en œuvre des programmes via des partenaires ou en direct, mais l'argent vient et puis on les redistribue pour mettre en œuvre des programmes. Avec notre stratégie qui est Partner-led Programming, on aura toujours une partie des financements qui viendra et pour des programmes qui seront mis en œuvre par des partenaires, mais ça, ça va, je pense, un peu diminuer, cette partie-là, parce que dans la mesure du possible, on veut aussi que les partenaires aient accès direct au financement des bailleurs et pas uniquement par nous. Donc, on ne va pas rentrer en compétition avec HelpAge Tanzania, par exemple, on ne va pas essayer d'attirer les financements pour financer HelpAge Tanzania.

S'ils ont accès direct à des financements, on va leur dire allez-y directement et demandez-nous seulement si vous avez besoin de nous. Donc, cette partie va se réduire et par contre, on va devoir augmenter des financements pour des programmes, comme je te disais, plus peut-être en formation, convening, advocacy, voilà, donc des différents types de programmes, je pense. Donc, la stratégie de HelpAge, c'est de devenir ce qu'on appelle un convener, donc rassembler les gens, créer des mouvements pour faire des choses ensemble, thought leader, donc être un peu, faire de la recherche, être un peu en avance sur, réfléchir à des nouveaux programmes, des nouvelles solutions pour des populations qui vieillissent et pour l'aide aux populations, et supporter, et supporter, là c'est un peu plus classique peut-être, aider les partenaires locaux via des financements, via du soutien technique, etc. Donc, convener, thought leader et supporter, c'est la stratégie de HelpAge et c'est ça qu'on veut devenir.

Sachant qu'aujourd'hui, peut-être on est beaucoup plus un supporter, parce qu'on a toujours des programmes qui passent par les partenaires et je pense que cette partie supporter va baisser et peut-être qu'on fera plus de thought leadership et de convening comme rôle. Et ça, ça veut dire d'après moi aussi, en termes d'organisation, de structure, peut-être une organisation plus réduite, parce que quand on a des programmes en direct, on a toujours plus de staff que quand on est juste à gérer des partenariats, etc. Donc sans doute une organisation plus petite, peut-être plus technique, plus experte.

Et puis, oui, je dirais surtout ça. Et juste, je crois que je vous en avais parlé, mais en termes de structure, aujourd'hui, on n'a pas un siège, même si notre organisation est enregistrée en Grande-Bretagne, on n'a pas de siège en Grande-Bretagne. Tu vois, moi, je fais partie de l'équipe Transformation.

C'est comme si j'étais une équipe du siège, entre guillemets, sauf que l'équipe Transformation, on appelle ça une équipe globale maintenant, on n'appelle pas ça un siège. Mais l'équipe Transformation, le Head of Transformation, il est en Thaïlande. J'ai des collègues au Pakistan, au Kenya, en Angleterre et moi en Jordanie.

Donc, on est basé dans différents endroits. On appelle ça une équipe globale. On n'a pas un siège avec tout le monde réuni là pour prendre des décisions et on recrute les gens là où ils sont en fonction de leurs compétences, de leur expérience, mais pas en fonction de leur localisation.

[Max]

Donc, vous n'avez pas de bureau, en fait ?

[Anne-Laure]

Non.

[Max]

Ok.

[Anne-Laure]

Mais ça, ça a beaucoup changé depuis... Enfin, depuis 2020, on a initié cette transformation. Donc, c'est quand même assez récent. Oui, c'est allé assez vite et assez loin. Et ce n'est pas terminé, évidemment, mais c'est... Ouais. Maintenant, c'est les bureaux pays qui vont disparaître. Et donc, il n'y aura vraiment plus de bureaux pays non plus.

[Max]

Parce que dans les bureaux pays, là, c'était des bureaux physiques où il y avait des gens de HelpAge ?

[Anne-Laure]

Exactement.

[Max]

Ok. Oui.

[Anne-Laure]

Il y a quelques années, il y avait un siège à Londres. Il y avait des bureaux régionaux. Moi, je faisais partie du bureau régional de HelpAge Middle East, Eurasia Middle East, donc à Amman.

Et ce bureau a été fermé en 2021. Voilà.

[Max]

Par choix stratégique.

[Anne-Laure]

Voilà. C'était une décision stratégique de HelpAge de fermer le siège et les bureaux régionaux, de créer cette équipe globale qui travaille de là où ils sont pour être plus flexibles. On parle beaucoup d'agilité, de flexibilité dans notre façon de travailler.

Et ça fait partie aussi de la structure elle-même, d'avoir une structure un peu plus flexible. Donc, on travaille avec des gens sur des fuseaux horaires complètement différentes. Donc, pour les réunions et tout ça, ça complique aussi. Mais voilà, ça fait partie du changement qu'on a mis en œuvre.

[Max]

Et donc, j'imagine que vous avez quand même des RH, des finances, etc. Mais alors, ça reste global.

[Anne-Laure]

Pareil. L'équipe RH, on a une Head of RH, donc elle, elle est basée en Angleterre. Mais ensuite, les personnes RH, il y en a une à Istanbul, une au Kenya, une en Asie. Enfin, c'est très réparti. Donc, chaque équipe est disséminée un peu dans le monde.

[Max]

Ok, ok. Je ne savais pas du tout. Et plus tôt dans la conversation, tu faisais référence aux acteurs locaux. Est-ce que pour toi, il y a une différence entre le terme acteur local et acteur national ?

[Anne-Laure]

Ça dépend, je pense, de la façon dont on l'utilise. Mais de mon côté, acteur national peut faire référence à un acteur qui peut agir au niveau national, donc avoir une influence au niveau

national. Donc, travailler avec le gouvernement, travailler sur les politiques nationales, organiser des réunions d'autres acteurs nationaux et locaux au niveau national.

Alors qu'acteurs locaux, ça dépend de la perspective d'où on est. Mais dans mon cas, de ce que j'ai vu, on a beaucoup de partenaires locaux, mais parfois qui interviennent uniquement dans une province ou une ville. Donc, pour moi, c'est encore un autre niveau.

Par exemple, dans mon travail, on parle toujours de locally-led, parce qu'on veut que ce soit le plus près du terrain possible. Mais en même temps, en quittant un pays, on a cherché des acteurs qui avaient une influence au niveau national. Donc, des acteurs locaux, mais qui ont une influence au niveau national ou qui peuvent intervenir à un niveau national.

Donc oui, je vois une distinction. Après, ça dépend de la façon dont on l'utilise, je trouve.

[Max]

Ok, et j'avais préparé des questions, mais tu réponds déjà à beaucoup de questions, même sans que je te les pose. Donc, c'est super chouette. Et pour un peu parler des avantages et des désavantages de la localisation, est-ce que tu m'as déjà cité quelques avantages, mais est-ce que tu en as d'autres en tête ? Est-ce que tu vois aussi des désavantages à aller vers la localisation ?

[Anne-Laure]

Des désavantages ? En fait, encore une fois, ça dépend vraiment d'où on se place. Moi, je pense que la plus grande difficulté pour les ONG internationales, et nous en général, c'est que ça demande d'être moins en contrôle.

Donc, quand on parle de « shifting power » et « let go of control », je pense que c'est vraiment ça, et je ne vois pas ça comme un désavantage personnellement. Mais je pense que pour les ONG internationales qui ont l'habitude, où ta stratégie, c'est souvent dans le développement. On veut faire plus, on veut plus de bénéficiaires, on veut plus de financement, on veut atteindre, toucher plus de gens, plus de partenaires, etc.

De se dire, oh, mais en fait, non, on veut être moins dans le contrôle, et on veut être plus dans la valeur ajoutée, et chercher où est notre pertinence, et comment est-ce qu'on peut aider les partenaires qui ont besoin de nous, mais pas forcément ceux qui n'ont pas besoin de nous. Je pense que c'est un gros challenge. Et je vois ça, pas comme un désavantage, mais comme un challenge pour les ONG, parce qu'on n'est pas habitué à faire ça.

Dans les difficultés que ça implique, et toutes les questions qui sont beaucoup soulevées, notamment par nos équipes et tout ça, c'est les risques liés à la compliance, notamment dans des contextes de conflits, où les acteurs locaux peuvent plus facilement être utilisés par les pouvoirs locaux, où les parties en présence dans un conflit sont influencées, donc plus de risques de détournement de l'aide, alors que les acteurs internationaux sont beaucoup plus vus comme neutres. Donc ça, je pense que dans des contextes en zone de conflits, ça peut être une difficulté, plus particulièrement. Mais de manière générale, je pense que des acteurs nationaux ou locaux sont naturellement plus influencés par le contexte local, et donc les politiques des pouvoirs locaux, etc., qu'une ONG internationale par définition. Donc ça, je pense que c'est peut-être plus un risque ou une difficulté à gérer. Et donc lié à ça la compliance, évidemment on ne veut pas qu'il y ait de détournement de l'aide, ou que l'aide soit utilisée de la bonne manière, etc. Je pense que c'est peut-être la plus grande difficulté ou le plus grand risque avec la localisation en général.

Un autre point qui est soulevé, c'est la qualité technique des programmes. Beaucoup de gens disent, y compris à HelpAge par exemple, on a beaucoup de conseillers techniques qui travaillent avec des partenaires locaux qui font beaucoup de capacity building, de formation, etc., d'accompagnement, de monitoring, etc. Et évidemment, en réduisant ça et en donnant plus d'argent aux partenaires locaux, ça veut dire qu'on s'attend à ce que les partenaires locaux fassent la même chose que nous on faisait.

Et il y a une peur de perdre un peu la qualité technique des programmes. Je pense que personnellement, je comprends, il y a peut-être un petit risque, mais je pense qu'il faut relativiser parce qu'en réalité, si les partenaires locaux, ils ont les financements en direct, ils auront aussi la capacité de renforcer leurs propres compétences et leurs propres compétences techniques de mettre en œuvre le projet. Et plutôt que l'argent aille à HelpAge pour donner une formation technique, l'argent pourrait aller directement au partenaire et le partenaire pourrait définir exactement où sont leurs besoins, quelles sont les compétences qu'ils doivent développer, etc. Moi, je pense vraiment que c'est un peu un faux problème, que si les partenaires avaient accès à plus de financements en direct, ils auraient plus la capacité de décider où est-ce qu'ils doivent renforcer leurs compétences, de quelles sont leurs priorités, etc.

Tu vois, dans des pays où il y a un bureau HelpAge et une ONG partenaire, franchement, il n'y a aucune raison pour dire qu'en fait, les staffs HelpAge dans le pays sont plus compétents que les staffs des partenaires locaux. C'est une question de staff, de qui est formé, de comment tu es formé, etc. Donc, c'est un peu un biais, je pense.

On dit souvent dans notre travail qu'on doit changer notre mindset. Tu vois, on a toujours un peu le biais parce qu'on est une ONG internationale, on sait mieux et donc, on va former les ONG locales. Et moi, je pense que ça aussi, ça doit changer, y compris les ONG locales.

Parfois, on pense que c'est le rôle des ONG internationales de les former. Donc, il y a cette attente. Mais moi, je pense que si c'est nécessaire, oui, il faut le faire.

Parfois, les compétences sont à certains endroits et qu'il faut le faire, mais il ne faut pas partir de ce principe-là. Donc, ça, c'est mon avis sur la question. Donc, voilà, c'est clair pour toi.

Donc, mes limites, les challenges ou les « désavantages » entre guillemets.

[Max]

Et justement, je voulais rebondir dessus. Quand tu parles de risques liés à des détournements ou des risques par rapport à peut-être la non-neutralité de certains acteurs locaux, comment est-ce qu'on surmonte ces risques ou ces difficultés ?

[Anne-Laure]

Je pense que ce n'est pas facile de répondre en une question puisque justement, je pense encore une fois que ça dépend de chaque contexte, de chaque acteur et que justement, chaque contexte a besoin d'une approche spécifique. Et que c'est important pour moi justement de trouver les partenaires de confiance et de développer cette confiance. Et peut-être que ça demande au départ de faire beaucoup de travail ensemble et un assessment et de travailler ensemble et peut-être de donner des petits financements pour commencer, pour voir comment ça se passe, pour ensuite pouvoir se dire « bon, on pense que cet acteur-là est suffisamment neutre et sera capable d'apporter l'aide de manière neutre et rigoureuse ».

Je pense que la plupart dans le secteur des ONG qui parle de localisation, ce qu'on essaye de mettre en place, c'est un système de contrôle qui est fort au départ. C'est-à-dire où vraiment on s'assure que le partenaire a tout ce qu'il faut pour pouvoir gérer les fonds et ils sont capables, ils sont formés pour pouvoir gérer les fonds de manière juste. Et ensuite, l'idée c'est de ne pas forcément rajouter plein d'étapes et plein de contrôles à toutes les étapes, mais au contraire de se dire « bon, on fait confiance et on a confiance en son partenaire et on sait qu'ils vont être en mesure de mettre en œuvre ce programme ».

Mais bon, encore une fois, je pense que ça dépend vraiment des contextes et qu'en Syrie, je me dirais peut-être que ce n'est pas l'urgence de donner 2 millions à une organisation locale qui n'a pas la capacité de recevoir autant d'argent par exemple.

[Max]

Donc, il y a aussi un travail en amont à faire pour voir si on peut faire confiance à tel ou tel partenaire local ?

[Anne-Laure]

Oui, je pense qu'il y a vraiment... En fait, on parle beaucoup en localisation de confiance, de cette nécessité de développer des relations de confiance et que cette confiance, elle doit être réciproque, ça doit vraiment être dans les deux sens. Mais il y a un moment où on a besoin de faire confiance.

On ne peut pas juste être toujours dans le contrôle et dans le sous-entendu que peut-être ils n'ont pas fait les choses comme il faut. Il faut savoir ce que je disais au début, perdre un peu de contrôle et c'est-à-dire que oui, on ne sait pas à tout 100%, mais on a confiance dans le fait qu'ils font ce qu'ils pensent être le mieux pour leurs bénéficiaires et dans leur contexte.

[Max]

Et puis après, j'imagine que l'idée, c'est qu'il y a toujours moyen d'ajuster après une première allocation de fonds. On se dit ah ben là, t'aurais peut-être pu faire ceci ou cela de mieux et après réajuster en disant comment retravailler la relation.

[Anne-Laure]

Exactement et essayer de créer cette relation équitable pour que quand on fait un assessment au départ et quand on a des... tu vois, les réunions de suivi du partenariat régulièrement, que la discussion soit vraiment ouverte et aille dans les deux sens. Que ce ne soit pas juste HelpAge ou l'ONG internationale qui disent ce qui est bien, ce qui n'est pas bien et ce qu'il faudrait qu'ils fassent.

Mais que la discussion soit vraiment ouverte pour que le partenaire puisse librement dire ce qu'ils ont réussi, ce qu'ils n'ont pas réussi et peut-être là où ils aimeraient que HelpAge change la façon de faire ou de travailler.

[Max]

Ouais, ok. Donc aussi bien communiquer si je comprends bien.

[Anne-Laure]

Oui, cette communication, enfin cette confiance et cette communication qui doit être ouverte est dans les deux sens. Je pense que c'est important.

[Max]

Ok, et est-ce que tu penses qu'il est possible de mesurer l'efficacité de la localisation ? Donc est-ce que tu penses que ça bénéficie à ceux qui reçoivent l'aide et est-ce qu'il y a un moyen de mesurer cela avec des KPIs ou d'autres indicateurs ?

[Anne-Laure]

Oui. Alors, je pense qu'il y a des moyens de mesurer à plusieurs niveaux. D'un point de vue, nous on est beaucoup en recherche d'un indicateur qualitatif sur, tu vois, le feedback des partenaires par exemple.

Eux, quelle est leur perception du partenariat avec HelpAge par exemple ? Quelle est la valeur ajoutée qu'ils ont perçue ? Dans quelle mesure ça les a aidés peut-être à faire plus ce qu'ils pensent être nécessaire pour avoir un impact dans leur contexte ?

Donc, rechercher plus le feedback des partenaires et des bénéficiaires, donc c'est un point de vue plus qualitatif. Pour, d'un point de vue quantitatif, on est encore beaucoup sur des indicateurs financiers, donc quel pourcentage des projets en fait va passer par des partenaires et combien de bénéficiaires vont être touchés par ces chiffres, par ces financements.

[Max]

Et tu penses qu'il y a un point de vue plus pertinent que l'autre entre le qualitatif et le quantitatif pour le moment ? Après peut-être que ça peut changer dans le futur ou quoi ? Ou alors selon l'expérience de HelpAge ?

[Anne-Laure]

Je pense que les deux sont nécessaires et que parfois au début c'est plus facile de faire dans le quantitatif parce qu'au moins on a des objectifs quantitatifs et on se dit qu'il faut qu'au moins on atteigne ce niveau de financement ou ce niveau de bénéficiaire via des partenaires ou via des interventions gérées par les locaux. Mais je pense qu'il faut vraiment qu'il y ait un changement d'état d'esprit, de mindset. Et pour vraiment parler de localisation et de « locally led development

», je pense qu'on est obligé de passer par du qualitatif pour vraiment comprendre où se situe le pouvoir.

Qui vraiment prend les décisions ? Qui vraiment a le pouvoir ? Quels sont les gens qui sont vraiment dans la prise de décision ? Et ça pour moi ça passe par du qualitatif et de comprendre quelle est la marge de manœuvre de chaque acteur.

[Max]

Ok, ce qui ne serait pas forcément possible avec du quantitatif, de dire on veut atteindre tel objectif mais alors on perd une certaine forme d'information ?

[Anne-Laure]

Oui, du coup moi je pense que les deux sont vraiment complémentaires.

[Max]

Honnêtement, notre discussion m'a permis déjà, je regarde ma liste à côté, de répondre à beaucoup de questions. Peut-être si j'en ai encore une ou deux. Est-ce que tu penses que les bailleurs ont un rôle à jouer dans la mise en place de la localisation ?

[Anne-Laure]

C'est une question importante en fait ça. Oui, en fait aujourd'hui, alors il y a des bailleurs qui parlent beaucoup de localisation et qui disent qu'ils veulent financer plus d'ONG locales etc. Mais ce qui est intéressant c'est que les financements c'est un des plus gros obstacles à la localisation parce que justement les ONG internationales ont joué ce rôle d'intermédiaire pour la gestion des financements depuis toujours finalement.

Et les bailleurs préfèrent financer des ONG internationales parce qu'ils savent que oui, eux ils vont savoir, ils savent comment gérer, ils savent comment faire le reporting, ils savent comment faire le monitoring et tout ça. Donc en vrai, les bailleurs disent qu'ils veulent financer plus d'acteurs locaux mais ils ont beaucoup de mal parce qu'ils ont des règles notamment au niveau de la compliance, au niveau d'un truc bête mais tu sais beaucoup de bailleurs demandent un cofinancement, tu vois ce que c'est. Et ça c'est très difficile pour les ONG locales en général d'avoir des fonds pour cofinancer un bailleur institutionnel.

Donc par exemple je te parlais de BMZ qui est un de nos gros bailleurs, le gouvernement allemand, ils sont très pro organisation locale. Ils veulent financer en priorité des ONG locales directement, sauf qu'ils demandent 10% de cofinancement. Et les ONG locales avec qui on

travaille, par exemple HelpAge Tanzanie, aujourd'hui ne peut pas financer ces 10% de cofinancement.

Et donc ils vont faire appel à une ONG internationale comme HelpAge pour venir travailler sur cette grant et être le grant holder et apporter la part de cofinancement. Donc ça c'est un exemple. Il y a d'autres exemples que j'ai entendus, hier on me parlait d'un bailleur qui avait des telles demandes en termes de reporting, au niveau des budgets parfois des règles super strictes au niveau des dépenses, de comment tu dois dépenser, comment tu dois rapporter, que pour une ONG locale, ça demande tout de suite beaucoup d'outils et de structures que beaucoup d'ONG locales n'ont pas.

Et ça ne veut pas dire qu'elles ne sont pas compétentes, ça veut dire juste qu'elles ne sont pas habituées à fonctionner comme ça. Donc les bailleurs, en mettant autant de règles, bloquent la localisation de l'aide, puisqu'on est obligé de faire appel à des ONG internationales pour jouer le rôle d'intermédiaire et gérer la complexité des financements institutionnels.

[Max]

Donc tu parlais de cofinancement, est-ce que ce ne serait pas possible que le bailleur finance directement par exemple HelpAge Tanzania et que les 10% demandés restants soient, c'est peut-être un peu naïf parce que j'ai peut-être pas tout le fonctionnement en tête, mais que ces 10% soient financés par HelpAge International mais que HelpAge Tanzania garde le contrôle du projet ?

[Anne-Laure]

Oui, après pour HelpAge International, ça veut dire juste apporter de l'argent, apporter ces 10%. Si tu veux, HelpAge International dépend aussi beaucoup de financement institutionnel. Donc on se dirait, mais pourquoi est-ce que ce n'est pas le bailleur qui va financer ça, c'est leur projet aussi directement, plutôt qu'une ONG comme nous ?

En vrai c'est ce qu'on fait, mais du coup pour pouvoir lever des fonds pour ce projet, on va devoir en faire partie et puis après on va devoir identifier d'autres bailleurs institutionnels. Mais nous, ce qu'on voudrait, c'est que les bailleurs institutionnels financent davantage directement les ONG locales. Ce que tu dis est possible, en effet ça se produit dans certains cas, mais plutôt que l'argent vienne de HelpAge International qui devra lever les fonds vers un autre bailleur, on voudrait juste que BMZ reconnaisse que leur projet, s'ils veulent que HelpAge Tanzania le mette en oeuvre de manière correcte, il faut qu'ils le financent à 100% ou il faut qu'ils mettent en place

des règles beaucoup plus souples pour leur permettre de trouver les financements ou qu'ils les aident peut-être. Ce que tu dis c'est possible, c'est juste que d'après moi c'est la responsabilité des bailleurs de faire ça et pas des ONG internationales.

[Max]

Maintenant que je le dis, je me dis que forcément si le cofinancement est fait par HelpAge International, vous allez devoir vous retourner vers d'autres bailleurs pour trouver des fonds, sinon forcément vous perdez de l'argent.

[Anne-Laure]

La recherche de fonds, ça a un coût, parce que ça veut dire que des personnes vont devoir gérer la grant et trouver d'autres bailleurs pour cofinancer cette grant, alors que si BMZ acceptait de dire bon ça c'est un projet, c'est un beau projet, on le soutient à 100%, la majorité des fonds iraient juste à la mise en œuvre du projet plutôt que à chercher des fonds pour compléter ce que BMZ ne finance pas.

[Max]

Ici aussi à MDM, j'entends souvent parler de cofinancement, mais je ne comprends pas encore vraiment pourquoi c'est souvent, très souvent le cas qu'il faut un cofinancement et que les bailleurs n'accordent pas à 100%, même aux ONG internationales.

[Anne-Laure]

Oui, bonne question. Je pense que pourquoi les bailleurs font ça ?

[Max]

C'est parce qu'ils ne veulent pas forcément couvrir les frais administratifs et qu'ils ne veulent que donner pour les coûts directs ?

[Anne-Laure]

Non, parce qu'en général ça ne fonctionne pas comme ça, il y a toujours une partie des frais administratifs, donc des bailleurs comme l'Union Européenne ou les fonds gouvernementaux très souvent en France, en Allemagne, etc. Très souvent ils acceptent un budget dans sa totalité et ils disent ben nous on va financer juste 75% ou 80% du projet et donc ils demandent que tu lèves les fonds pour financer le reste, mais ils ne disent pas non, nous on veut financer que les coûts directs et pas les coûts indirects. Non, normalement non, sauf les UN.

Les UN font un peu ça. Et c'est très dur parce que les UN eux-mêmes gardent, la majorité des financements vont pour financer leurs propres structures et frais administratifs, mais ils ne donnent pas les frais indirects des ONG, donc ça ce sont les UN. Mais pour les bailleurs gouvernementaux ce n'est généralement pas le cas.

Je pense juste qu'ils veulent encourager les ONG en général à chercher à diversifier leur financement, à chercher de l'argent ailleurs et eux ça leur permet aussi de financer plus de projets et de dire ben au lieu de financer trois projets on en finance cinq en les finançant un peu moins chacun. Mais pour eux je pense que ça leur permet de dire qu'ils touchent plus de personnes en donnant moins d'argent et voilà, et responsabiliser les ONG sur la levée de fonds.

[Max]

Ok, ben en tout cas c'est super intéressant, enfin j'apprends plein de trucs. Et peut-être une toute dernière question pour finir, est-ce que toi tu aurais des recommandations, je dirais plus dans un cadre global et pas que pour HelpAge, pour améliorer cette mise en place de la localisation pour le monde humanitaire en général?

[Anne-Laure]

Ce que j'ai remarqué dans les ONG internationales, c'est que très souvent, et je le vois, j'ai un peu ressenti chez MDM et chez d'autres ONG avec qui j'ai parlé récemment, le frein c'est ah mais on sait pas si ça va marcher, ah mais il y a ce problème et les risques et la compliance et la qualité technique et on se pose toujours beaucoup de questions par rapport à ça qui fait qu'on n'ose pas en fait, on se dit en fait c'est compliqué et du coup on met des objectifs un peu minimalistes quand on parle de localisation.

Et je pense qu'à HelpAge, la chance qu'on a eu pour vraiment avancer, ça a été d'avoir une direction très claire et très forte au départ de notre leadership, du CEO de HelpAge, du board de HelpAge qui ont dit on y va, on y va, on localise et on avance. Et on a eu une attitude très ouverte sur les possibilités d'échec et les possibilités de devoir essayer quelque chose, peut-être ne pas le réussir du premier coup, devoir apprendre de ses erreurs et refaire. Et je pense que cette approche ouverte et de learning, ça nous a permis de nous dire oui, on ne sait pas si ce qu'on fait ça va marcher tout de suite, mais tout le monde était clair, notamment le leadership, sur le fait qu'on voulait le faire.

Parce qu'on pense que c'est pertinent, on pense que c'est important que les acteurs locaux et nationaux doivent avoir le pouvoir de décider de leurs actions, de décider de leur stratégie etc.

On le croit vraiment, on pense que c'est pertinent, donc on va de l'avant. Et je pense que s'il y a trop de petits pas et d'hésitation, ça joue un peu contre nous parce que finalement on se dit non mais en fait c'est trop dur, ça ne marche pas, on ne peut pas le faire.

Je pense que c'est important d'avoir un moment, un message assez fort qui vient un peu du haut aussi, qui dit bon là il faut qu'on avance et il faut y aller. Et pour ça il faut être prêt à perdre un peu de contrôle sur les choses et à faire confiance à des acteurs locaux comme on n'a pas eu l'habitude de le faire avant. Donc ça demande beaucoup de prendre sur soi et de se dire bon bah en fait oui, je leur ai donné de l'argent, je ne vais pas leur demander chaque reçu pour chaque dépense, mais je crois que comme on a établi cette relation de confiance, ils vont savoir utiliser l'argent du mieux qu'ils peuvent pour leur développement organisationnel parce que c'est ça que je veux soutenir, leur développement organisationnel. Donc je pense que c'est créer cet environnement de confiance avec les partenaires, c'est primordial et être prêt à shift the power, à lâcher le contrôle. Je pense que c'est important comme attitude pour avancer et ce n'est pas facile du tout, ce n'est pas facile du tout.

Et on se remet tout le temps en cause.

[Max]

Ok, un tout grand merci, j'ai plus de questions, juste il me reste à te remercier pour ton temps et pour toute cette discussion, c'était vraiment très intéressant.

[Anne-Laure]

Bah écoute, je suis contente de t'avoir aidé, j'espère que ce sera utile pour toi et peut-être pour MDM, mais n'hésite pas si tu as des questions même par email, à la suite de ça ou si tu as quelque chose qui n'était pas très clair que tu voudrais me redemander, n'hésite pas, d'accord, je suis dispo.

[Max]

C'est très gentil, un tout grand merci pour ton temps et c'est gentil, merci de m'avoir accordé ce temps.

9.3.4.2 *Marie-Camille*

[Max]

Ok, donc j'avais une première question un peu de présentation, est-ce que tu peux me décrire ton rôle à la Croix-Rouge et aussi ce que fait globalement la Croix-Rouge de Belgique ?

[Marie-Camille]

Ok, à l'étranger alors du coup, parce qu'on fait aussi en Belgique ou les deux ?

[Max]

Ce qui m'intéresse plus dans le cadre de mon mémoire c'est l'étranger.

[Marie-Camille]

Du coup, comme je te disais, je suis responsable partenariat et programme pour la région des Grands Lacs, donc Burundi, RDC et Rwanda. Et concrètement, chez MDM je pense qu'on appelle ça des desks, donc c'est un peu la même chose sauf que nous on déteste le mot desks. Et en fait, du coup, ce qu'on fait c'est gérer des partenariats et des programmes, c'est un autre nom qui a été choisi.

Et du coup, concrètement, je pilote à distance avec nos représentants pays qui sont eux basés au sein de la société nationale locale, donc la Croix-Rouge burundaise, la Croix-Rouge congolaise, la Croix-Rouge rwandaise, des projets de coopération, de développement et d'action humanitaire. En gros, mon rôle a plusieurs piliers en dehors de manager les ressources et évidemment financières et humaines. Le premier, c'est d'être sûr que la stratégie de la Croix-Rouge de Belgique est reflétée dans les actions de la stratégie de la Croix-Rouge locale et se répercute du coup jusqu'aux bénéficiaires en fonction des thématiques qui nous sont importantes, mais qui sont du coup celles de la Croix-Rouge locale.

Parce qu'en gros, nous ce qu'on fait, c'est qu'on essaie de ne pas imposer notre vision de la chose à la Croix-Rouge locale. Et c'est vraiment la Croix-Rouge locale qui choisit quel est le projet, comment est-ce qu'ils vont le monter. Et nous on vient donner des inputs techniques pour les aider à développer leurs compétences.

Donc en gros, mon job, si je le résume, c'est d'essayer de faire qu'ils disparaissent parce qu'on a renforcé la Croix-Rouge locale et qu'elle est capable de gérer des fonds et des activités auprès de ses bénéficiaires d'une manière pertinente et correcte, on va dire. Grosso modo, je suis derrière un ordi, je vais beaucoup sur le terrain aussi, mais je pilote à distance avec mon représentant pays qui est la personne qui est basée sur place. Donc nous on a 15 expats généralement au sein

de nos pays et c'est lui qui fait toute la relation partenariale avec la Croix-Rouge locale et qui s'assure que l'implémentation des projets se passe correctement.

[Max]

Et donc ici, c'est compromis dans le système de la Croix-Rouge, il y a une Croix-Rouge indépendante dans chaque pays ?

[Marie-Camille]

Oui, en gros, il y a 197 sociétés nationales, donc c'est ça qu'on appelle une Croix-Rouge par pays. On est toutes fédérées en dessous de la Fédération Internationale du Croissant-Rouge et de la Croix-Rouge, qui elle est basée à Genève. Et donc il y a une Croix-Rouge par pays.

En gros, tu ne trouveras jamais une existence légale de la Croix-Rouge de Belgique au Congo parce qu'on travaille à travers la Croix-Rouge congolaise qui elle est la seule responsable dans son pays et la seule à avoir une existence légale. Donc nous on vient s'intégrer avec d'autres partenaires. Par exemple au Congo, il y a les Espagnols, il y a les Suédois, il y a les Luxembourgeois et les Français. Et à nous cinq, on est les sociétés nationales partenaires de la Croix-Rouge congolaise et on les aide à implémenter leurs actions au sein du pays.

[Max]

Ok, et c'est assez différent de Médecins du Monde. Ouais. Ok, mais c'est intéressant.

Et donc dans ce cas-là, comment se passe la collaboration déjà entre la Croix-Rouge belge, espagnole, je ne sais plus les autres que tu m'as dit, qui sont au Congo, comment ça se passe déjà entre ces Croix-Rouges-là et puis aussi avec la Croix-Rouge congolaise par exemple ?

[Marie-Camille]

Ok, donc en gros, après la Croix-Rouge de Belgique est un peu différente des autres, surtout en matière de localisation des autres Croix-Rouge comme les Français, etc. Parce que nous, comme Charlotte a peut-être dû te l'expliquer, notre leitmotiv c'est vraiment la localisation et la gestion déléguée et donc le renforcement des capacités de la Croix-Rouge partenaire. Et donc ce qui se passe c'est que la Croix-Rouge locale, donc congolaise, rwandaise, burundaise, elle qui a le lead et qui est au centre de nos activités.

Donc elle a un plan stratégique, parfois quinquennal, parfois sur 10 ans, qui dit par exemple, nous on est spécialisés, j'invente, mais en premier secours, en WASH, en cash par exemple, et nous on vient se greffer à ces activités-là pour les aider à répondre au mieux à leurs activités.

Donc ce qui se passe c'est qu'on se met en consortium tous ensemble, autour de la table, avec les Espagnols, les Français, et on va un peu se répartir des thématiques pour ne pas se marcher les uns sur les autres et que par exemple tout le monde fasse du WASH. Puisqu'il n'y a pas besoin que 5 sociétés nationales fassent du WASH au sein du pays.

Donc du coup, nous on va faire le cash, les Espagnols vont faire le WASH, les Français vont faire autre chose, et ensemble on participe à développer les compétences de la Croix-Rouge congolaise qui, elle, pilote et met vraiment en place les activités. Puisqu'en gros la Croix-Rouge fonctionne comment à l'échelle mondiale ? T'as un staff qui est basé au sein du pays, et puis en fait c'est les volontaires qui font le job.

Donc nos activités, généralement, c'est de la sensibilisation, des constructions, des choses comme ça, mais ce sont des volontaires issus de la communauté locale qui, eux, sont formés à certaines activités et qui viennent faire de la sensibilisation, du référencement, et mener des activités de coopération, de développement ou d'action humanitaire en fonction des besoins. Donc le truc, c'est que t'as nous, on donne des ressources et des appuis techniques à la Croix-Rouge congolaise, qui, eux, donnent des ressources et des appuis techniques à leurs comités provinciaux qui sont partout dans le pays, qui, eux, forment des volontaires, qui, eux, font le « taf », entre guillemets, pas quand il s'agit de construire des adductions d'eau et des trucs comme ça, là, évidemment, on prend des partenaires spécialisés là-dedans, mais c'est les volontaires qui font tout le boulot.

[Max]

Ok, donc, en termes opérationnels, enfin, ceux qui font le boulot, comme tu dis, il n'y a que des volontaires, il n'y a pas des employés techniques ?

[Marie-Camille]

Si, il y a des employés techniques qui sont basés comme moi, en fait, c'est des gens comme moi qui sont basés au siège, à Kinshasa, il y a des employés aussi dans les provinces, donc en gros, généralement, c'est un découpage un peu comme le pays, donc en Belgique, t'as mon siège, la Croix-Rouge de Belgique, qui est basée à Namur, et on est un peu le pilote des comités provinciaux, qui eux sont basés à Liège, Namur, blabli blabla, qui eux-mêmes ont des comités communaux, qui sont basés dans chacune des communes, et à tous ces échelons-là, il y a des volontaires qui font du boulot à gauche à droite, mais qui sont pilotés par des employés, mais c'est juste que pour te donner un ordre de référence, tu vas avoir 20 employés pour 20 000 volontaires, par exemple, mais tout le monde ne pilote pas des volontaires, tu vois.

Moi, je ne pilote pas de volontaire, je travaille qu'avec des gens qui sont payés, mais qui, en cascade, font répercuter des ordres et des choses vers les volontaires, quoi.

[Max]

Et donc la structure que tu me décris en Belgique, elle est similaire au Congo ? C'est par entité ?

[Marie-Camille]

Elle est plus ou moins pareille, ouais, c'est par entité, ouais. Après, en fonction du découpage national, s'il n'y a pas de province au Congo, ben il ne sera pas de comité provincial, puisque ça n'existe pas, quoi.

[Max]

Ok. Et donc tu disais que la Croix-Rouge belge-espagnole-française a renforcé les capacités, par exemple, de la Croix-Rouge congolaise, et comment ça se passe au niveau financement ? Il y a aussi des soutiens financiers ?

[Marie-Camille]

Alors, nous, déjà, il y a nos projets de coopération et de développement, je pense que vous en avez aussi, mais je ne suis pas sûre, le PA quinquennal, financé par le gouvernement belge, donc ça, c'est des projets de cinq ans. Nous, un de nos trois résultats, systématiquement, donc plus ou moins un tiers du budget, est attribué directement au renforcement des capacités du staff et des volontaires de la Croix-Rouge locale dans des secteurs d'activité qui lui sont propres, qu'on définit évidemment à l'avance. Donc, par exemple, au Congo, ça va être tout ce qui est violence sexuelle basée sur le genre, capacité financière, formation des cadres pour intégrer la stratégie PGI au sein de la société nationale.

Des formations techniques aussi, donc on finance, par exemple, qu'une personne X aille dans un autre pays pour faire soit des échanges de pratiques ou pour poursuivre une formation à gauche, à droite. Et donc, du coup, tu as vraiment un tiers plus ou moins de notre budget dans le cadre de ce PA qui est attribué directement au renforcement des capacités de la société nationale. Mais ce n'est pas nous qui disons, genre, vous avez besoin d'être renforcé en ça.

Ça part de leur analyse et de leurs besoins à eux sur base de leur stratégie qui leur est propre. Donc, si eux ont décidé de spécialiser en cash, on va les appuyer pour qu'ils se spécialisent en cash et on va utiliser notre réseau pour leur dire, vous savez que les Suédois, ils ont une formation incroyable qu'ils vont faire en Ouganda sur le cash. On vous donne de la thune pour que vous

puissiez choisir trois personnes au sein de la société nationale qui peuvent aller jusqu'en Ouganda suivre cette formation.

Donc, on utilise beaucoup notre réseau pour trouver des expériences techniques et on finance via nos projets. À côté de ça, on a nos fonds propres aussi qui ne sont pas attribués dès le départ. Et aussi, la société nationale nous demande une sollicitation.

Si on trouve qu'elle est pertinente, on peut, du coup, financer des formations, mais financer aussi des appuis spécifiques. Par exemple, la Croix rouge congolaise, en Congo, il y a vraiment un problème d'électricité. À Kinshasa, ils avaient des coupures d'électricité tout le temps et on a tous participé à mettre entre 1 000 et 10 000 balles dans l'achat d'un générateur pour qu'ils puissent avoir un générateur et pour qu'ils puissent faire leur boulot correctement et avoir accès à l'électricité.

Ils ont des problèmes de financement pour avoir des PC, mais du coup, dans chaque projet, on achète des ordinateurs pour eux et on en récupère à la Croix Rouge de Belgique. On peut les utiliser depuis deux ans, puis ils sont mis hors service par l'IT, mais en fait, ils fonctionnent encore bien. Et du coup, je les prends à chaque mission où je vais sur le terrain et je redistribue encore des ordinateurs au staff pour qu'ils puissent avoir un équipement.

Donc, ce renforcement, il est technique, il est financier et il est aussi, comment est-ce qu'on dit, au niveau de l'équipement et de tout ce dont ils auraient besoin. S'il y a des ambulances déclassées chez nous, on essaye de les faire transiter jusqu'au Rwanda. Le Rwanda puisse aussi les utiliser et avoir des ambulances à disposition.

[Max]

Ok. Et tu disais par exemple, si on sait que la Croix-Rouge suédoise a telle expertise ou quoi, la Croix-Rouge suédoise peut aller au Congo, c'est ça ?

[Marie-Camille]

Les deux. Elle peut aller au Congo, les Congolais peuvent aller en Suède. On essaye de mettre en contact les gens les plus pertinents, parce que nous, on n'a pas les expertises dans tout et on ne va pas s'improviser, je ne sais pas, expert en WASH alors qu'on ne fait pas du tout de WASH. Mais du coup, on va trouver au sein du mouvement, donc mondialement, au sein de toutes les Croix-Rouge, quelle est la société nationale qui a des expertises en WASH. Et généralement, ça va être des sociétés nationales européennes ou américaines, canadiennes, etc. Enfin bref, les gens qui ont de la thune, qui eux vont pouvoir décaler des fonds pour soutenir la Croix-Rouge locale.

Mais du coup, en gros, toutes les Croix-Rouge du monde ne sont pas dans toutes les Croix-Rouge. On a un peu un découpage en fonction des priorités du pays. Donc nous, on a sept pays partenaires. C'est en Afrique de l'Ouest, le Niger, le Sénégal, le Burkina Faso, le Mali. Et en Afrique de l'Est, c'est les trois pays dont je te parle. Donc nous, on est stratégiquement basé là et on ne se déploie pas ailleurs. Enfin, on ne fait pas du travail de renforcement de capacité ailleurs. Sauf si quelqu'un vient nous demander spécifiquement « Ah ben, vous êtes experts là-dedans. Est-ce que vous êtes chauds de donner une formation dans tel pays ? » Et là, on voit si on a des ressources en fond propre pour le faire. Mais donc nous, on est là. Les Allemands, ils sont en Palestine, etc.

Les Espagnols sont dans 26 autres pays. Les Français sont dans des autres pays. On est maximum quatre à cinq partenaires au sein de la même Croix-Rouge pour ne pas se marcher sur les pieds et pour qu'on puisse aussi déployer nos activités partout.

[Max]

Et donc, en fait, si je comprends bien, chaque société nationale de la Croix-Rouge...

[Marie-Camille]

Oui, ça, c'est la Croix-Rouge du pays, oui.

[Max]

Chaque société nationale a un peu un domaine d'expertise bien à lui, quoi.

[Marie-Camille]

Oui, plus ou moins. Maintenant, il y en a plusieurs qui ont le même domaine d'expertise. Mais en fonction de la langue, de la région. Parce que comme je te dis, comme on n'est pas partout, tu ne peux pas avoir juste la Croix-Rouge de Belgique dans le monde qui fait du cash parce qu'on n'a pas les capacités de pouvoir aller aider partout dans le monde. Donc, on est plusieurs en cash. On a aussi des systèmes de clusters où, du coup, on se retrouve entre sociétés nationales qui font du cash, qui font du wash, qui font du blablabla.

Et on a des stratégies au niveau du mouvement pour atteindre des objectifs. Donc, dans 30 ans, la Fédération internationale veut que toutes les sociétés nationales soient capables de délivrer un tiers de l'action humanitaire en cash, par exemple. Et ça, c'est basé sur les recommandations au niveau international de stratégies humanitaires, quoi.

Donc, en cascade, c'est un peu comme l'État, en fait. Tu vois, tu as l'ONU, les lois internationales, puis les lois européennes, puis les lois du pays, puis les lois provinciales, communales, etc. Nous, on est un peu le même. On est un peu comme la Fédération Scout, quoi, mais au niveau Croix-Rouge.

[Max]

Ok. Tu parles de cash et wash. En fait, je ne connais pas ces acronymes.

[Marie-Camille]

Ah, ok. Le cash, c'est le cash and voucher assistance. Donc, c'est la réponse en argent. Donc, c'est, en gros, au lieu de distribuer des couvertures, des tentes, des seaux à des gens après une catastrophe, on va préconiser de distribuer de l'argent parce que cette méthode-là favorise l'autonomie des victimes et des personnes parce qu'ils peuvent choisir, du coup, ce dont... Enfin, ils peuvent acheter ce dont ils ont besoin, quand ils en ont besoin.

Parce que si tu prends une foule de 1 000 personnes qui a eu des inondations, ben, toi, t'as, par exemple, toute ta maison qui est cassée. Moi, j'ai juste perdu le premier étage. Une autre personne, elle a juste perdu son champ.

Et tu ne peux pas, avec du matériel, répondre à 100 % des besoins de tout le monde. Donc, on fait beaucoup de cash parce que le cash, ça permet, du coup, d'acheter ce dont on a besoin si le marché, évidemment, le permet. Parce que si toute ta ville a été détruite, tu peux avoir du cash.

S'il n'y a pas de magasin, ça ne fonctionne pas. Donc, en amont, il y a des études de marché pour voir si c'est possible d'acheter les items dont les gens ont besoin, si le fait de donner du cash ne va pas créer de l'inflation au niveau du pays parce qu'il ne faudrait pas que les gens qui n'ont pas été affectés par la crise se retrouvent à payer des denrées quatre fois plus chères parce que les prix ont augmenté. Donc, ça, c'est du CBA, c'est le cash. Et c'est quoi l'autre que tu m'as demandé ? Le WASH. Ah oui, le WASH, c'est Water Sanitation.

Donc, c'est tout ce qui est lié à l'accès à l'eau et à l'hygiène. Donc, ça peut être construire des adductions ou faire des campagnes de sensibilisation pour le lavage des mains, éviter de déféquer en amont de la source où tu puisses de l'eau et des choses comme ça.

[Max]

Ok. Mais c'est vraiment tout à fait différent du système médecin du monde par rapport à la structure. Donc, c'est super intéressant de connaître ça.

Mais est-ce que, pour revenir un peu sur la localisation, est-ce qu'il y a un objectif à long terme de la Croix-Rouge de... Enfin, comment dire ? Pour le moment, par exemple, au Congo, il y a plusieurs sociétés nationales partenaires qui sont sur place, mais qui ne sont pas enregistrées dans le pays, c'est ça ?

[Marie-Camille]

C'est ça. En gros, on n'a pas d'existence légale en tant que telle. On n'a pas un bureau de la Croix-Rouge de Belgique qui paye des taxes au niveau congolais.

On travaille au travers de la Croix-Rouge congolaise. Donc, mon expatrié a un contrat belge, mais il est basé à Kinshasa, donc il paye des impôts en Belgique ou au Burkina Faso, parce qu'il est burkinabé. Bref, c'est tout un bazar de taxes incroyables.

Mais la Croix-Rouge de Belgique n'existe pas en tant que telle. Donc, nos achats, nos trucs, c'est la Croix-Rouge congolaise qui le fait, parce qu'en fait, c'est la Croix-Rouge congolaise qui met en place nos activités. Donc, quand on fait un dépôt de proposition de projet auprès d'un bailleur de fonds belge, on a le lead, on reçoit l'argent de la DGD, et puis on l'envoie par tranche à la Croix-Rouge congolaise qui pilote les activités et qui, en gros, nous renvoie des rapports.

Par contre, notre représentant pays s'assure qu'ils ne font pas des dingeries, qu'ils ne détournent pas l'argent, que l'argent est bien implémenté comme il faut. Mais c'est eux qui choisissent de faire quand et comment ils implémentent leurs activités. Et nous, on est là pour faire un support technique aussi.

Donc, on s'assure qu'ils le font correctement, qu'ils ne provoquent pas des choses négatives en mettant en place les activités.

[Max]

Et est-ce qu'il y a aussi des fonds donnés par des bailleurs qui vont directement à la Croix-Rouge congolaise ou ça passe d'office par des sociétés nationales partenaires ?

[Marie-Camille]

Alors, si la Croix-Rouge partenaire est assez forte et a pu prouver aux bailleurs de fonds qu'elle a les capacités techniques et souvent, en fait, financières et administratives pour répondre, ça peut arriver. Il y a le cas de la Croix-Rouge Burkinabé, avec qui j'ai beaucoup travaillé à l'époque, qui, eux, sont devenus très forts parce que ça fait 15 ans qu'on les renforce. Et ils ont un secrétaire général, donc un président, le numéro 1 de la boîte, qui a une vraie vision de développement,

qui, en gros, a tellement développé les capacités de ses équipes que c'est la première Croix-Rouge au monde qui a pu décrocher un financement direct avec ECHO, donc l'Union Européenne, en direct.

Et c'est vraiment la première fois dans l'histoire. Donc, c'est une société nationale africaine qui a pu directement décrocher des fonds auprès de l'Union Européenne. Et ça, c'est vraiment historique parce que, généralement, les structures administratives et financières de nos partenaires sont assez faibles.

Et donc, tu vois, pour décrocher un financement européen, tu dois prouver que tu es audité chaque année, que tu as une structure qui est forte. Enfin, tu as plein de documents légaux à remplir que, généralement, les Croix-Rouges locales ne sont pas capables de remplir. Et donc, c'est pour ça que c'est nous qui décrochons le contrat.

Et nous, on fait un sous-contrat avec eux pour leur dire « Voilà les règles, voilà comment il faut faire. » Et c'est nous, en fait, qui gérons le risque vis-à-vis du bailleur. Donc, c'est très rare, mais ça arrive, comme le cas de la Croix-Rouge Burkinabé, qui, maintenant, peut aller en direct avec l'Union Européenne.

[Max]

Et est-ce que le but serait, à terme, que toutes les sociétés nationales puissent avoir accès à ces financements en direct ?

[Marie-Camille]

Ben ça, nous, notre but, effectivement, dans le cadre de la localisation, c'est ça. C'est pour ça que je te disais, moi, mon but, c'est que mon travail disparaisse. C'est parce qu'à terme, si on a renforcé correctement les capacités de la Croix-Rouge, et qu'évidemment, ça ne dépend pas que de nous, il faut aussi que tu aies un leader qui a une vision, qui veuille bien faire le ménage dans la merde, entre guillemets, pour pouvoir arriver à des objectifs stratégiques et opérationnels meilleurs, mais qu'à terme, ils puissent eux-mêmes décrocher des financements partout dans le monde pour faire leur travail de la manière dont ils l'entendent, mais d'une manière qui est correcte et validée par le bailleur de fonds. Parce que ECHO, quand tu travailles avec eux, il ne t'a pas des pièces comptables qui sont type top carré et qui correspondent à ce que tu veux, mais ECHO te dit que c'est de la merde et que tu nous dois 200 000 euros. 200 000 euros, ils ne savent pas les rembourser, ils ferment une boutique et ils font faillite.

Donc c'est pour ça qu'il faut aller... Je me déplace juste parce que mon ordi va s'éteindre pour aller rechercher mon chargeur. Et du coup, ce qu'on ne veut pas, c'est que la société nationale fasse faillite et qu'ils ne savent plus implémenter leurs activités.

Donc on n'en est pas encore là, il y a 99 % des sociétés nationales africaines, mais il y en a comme la Croix-Rouge Burkinabé qui sont arrivés parce que tous ensemble, on a fait un travail de longue haleine pendant 10-15 ans pour qu'ils rentrent et qu'ils arrivent. C'est plus fort que pour décrocher un petit morceau auprès de lui. Je vais t'envoyer aussi si ça t'intéresse. À mon avis, ce sera pas mal. Il y a ce qu'on appelle un livre de la leçon délayée qui explique justement ce qu'il faut faire dans cette philosophie de la Croix-Rouge de Belgique, de se mettre au service des compétences du partenaire.

Du coup, c'est différent de la gestion qu'on appelle directe qui est je pense celle implémentée par MDM ou sur place eux-mêmes avec des partenaires locaux, certes, mais je pense qu'il y a quand même plus une manière de faire vite direct, tandis que nous, on fait de la gestion déléguée, donc on laisse le partenaire piloter les activités, mais on essaie juste de les tenir sur les rails correctement, mais c'est un peu de laisser erreur comme si tu travaillais avec des enfants. Donc en gros, on les laisse se brûler et puis quand ils se brûlent, on les aide à ne plus se brûler après, on va dire, pour qu'ils apprennent et pour que ce ne soit pas nous qui faisons le taf tout le temps à leur place, parce que si tu fais le taf à leur place, ils ne peuvent jamais apprendre et ils ne peuvent pas acquérir de nouvelles compétences. Donc on a tout un guide qui explique ça et ça peut être intéressant pour toi de lire, ça peut te donner des bons inputs pour ton mémoire.

[Max]

Avec plaisir de lire ça.

[Marie-Camille]

Et du coup, dans ce guide, tu verras qu'un truc concret qui aide beaucoup, c'est qu'en fait, nous, on ne va jamais imposer, et c'est des petits détails, mais on ne va jamais imposer un template. On veut que la société nationale partenaire ait ses propres outils, donc sa manière de gérer la comptabilité, sa manière d'avoir du reporting narratif, financier, etc. Et donc nous, on prend leurs outils qu'on aide à améliorer s'il y a besoin.

Et puis nous, moi au siège et Charlotte, par exemple, on fait le travail de reprendre leurs informations et les remettre dans le format que le bailleur de fonds veut, parce qu'en fait, on part du principe qu'ils ont tellement de bailleurs de fonds différents et de partenaires différents. Si

tout le monde leur demande des modèles de reporting différents, ça ne leur permet pas d'avoir un modèle qui est à eux et qui est fort et qu'ils peuvent implémenter partout, et ça leur demande un travail de casse-tête incroyable, puisque pour les Belges, il faut répondre comme ça. Pour les Français, il faut répondre comme ça.

Pour les Espagnols, c'est encore autre chose. Et donc du coup, nous, on ne va jamais imposer un système. Ça nous casse la tête à nous, parce que ce serait beaucoup plus facile d'imposer aux sept pays, voilà le modèle de reporting financier de la Croix-Rouge de Belgique, merci de remplir les chiffres dedans.

Mais ce qu'on essaye de faire, ce n'est pas ça, puisqu'on veut qu'eux développent leurs outils et on ne veut pas être un poids qui se rajoute encore au modèle des autres. Donc on les aide à développer leurs outils et on n'utilise que leurs outils. Et c'est à nous au siège de se casser la tête pour mettre ça en format du bailleur de fonds, pour qu'ils n'aient pas à se tracasser avec ce genre de choses.

C'est un détail, mais ça fait partie des choses qu'on met en place pour les aider à développer leurs capacités et pour ne pas être encore un poids pour les équipes qui doivent switcher avec 52 modèles de reporting différents.

[Max]

Et justement, par rapport aux bailleurs, selon toi ou selon la vision de la Croix-Rouge, ces bailleurs ont un rôle à jouer dans la localisation ?

[Marie-Camille]

À fond. Au niveau du plaidoyer, il ne m'intéresse pas. En gros, ce qui se passe, c'est que je trouve que les bailleurs de fonds parlent beaucoup de localisation, mais ils ne donnent pas énormément de ressources pour ce faire.

Généralement, quand tu montes un projet, on veut que 80% du budget soit alloué aux résultats et aux activités, ce qui est en soi normal pour les bénéficiaires. Donc tu vas avoir plus que 20% pour ce qui est payer le staff local. Et dans ces 20%, tu vas peut-être avoir que 2% pour vraiment former le staff, les aider à payer des coûts de structure, par exemple les frais d'électricité de la Société nationale, les frais d'Internet, etc.

Mais tout ça, c'est difficilement éligible dans les budgets des bailleurs de fonds. Et ça empêche que la Société nationale puisse respirer et se dire « OK, tous mes coûts d'électricité sont couverts,

on peut commencer à développer des activités dans autre chose. » Donc ça, déjà, pour moi, c'est un premier problème.

Ensuite, en fonction de chaque ministre qu'on a, ou même au niveau européen, en fonction un peu de qui prend la tête, tu as des secteurs qui vont être mis en avant. Par exemple, avec De Croo, c'était la digitalisation, super en tant que telle. Donc il fallait faire des projets à la digitalisation, former des gens à utiliser des apps, des applications, etc.

Et moi, je n'arrête pas de dire « OK, c'est fine. » Mais nous, on travaille avec des gens qui n'ont même pas d'ordinateur. Donc si vous ne nous lâchez pas de l'argent, ne fût-ce que pour équiper 30 personnes avec des ordinateurs, comment est-ce que tu veux qu'on les forme pour développer une application alors qu'on est dans un pays où il n'y a ni Internet, ni électricité, ni ordinateur ?

Et donc, en fait, je trouve qu'il y a un décalage entre ce que les bailleurs de fonds nous demandent de faire en termes de localisation et les ressources qu'ils allouent à cette localisation. Donc nous, il n'y a qu'à travers le PA et la DGD, donc le programme quinquennal de développement, on a réussi à avoir ces 30 % de fonds qui sont correctement dédiés au développement des capacités de notre partenaire. Mais dans les programmes humanitaires, c'est beaucoup plus compliqué parce qu'eux, ils veulent que ce soit pour les bénéficiaires, et ce que je comprends de nouveau, mais ils ne nous permettent pas de renforcer vraiment les capacités du staff local.

Donc ça, c'est vraiment... Nous, on a un rôle à jouer en tout cas en termes de plaidoyer pour qu'il y ait des fonds qui soient alloués à ça. Spécifiquement, tu veux digitaliser, c'est génial, mais alors donne de l'argent pour acheter des ordinateurs, pour acheter du Wi-Fi qui est de qualité.

Pour qu'il y ait du Wi-Fi de qualité, on a besoin de générateurs. Pour des générateurs, il y a besoin d'essence. Et c'est vrai que c'est moins sexy de dire à tes donateurs, mais sur 5 millions d'euros, il y a 300 000 euros qui sont partis pour acheter des téléphones et des ordi. Mais sans ça, tu ne peux pas faire le réinvestissement.

[Max]

Ok. Je réfléchis parce que j'emmagasine les infos. Non, non, pas de problème, c'est super intéressant. Je regarde parce qu'au final, on a complètement... Enfin, je n'ai pas du tout suivi ma liste de questions, mais c'était plus intéressant comme ça. Ce n'était pas le but non plus d'être à cheval là-dessus. Oui, juste par rapport au fait d'aller vers plus de localisation, est-ce que selon la Croix-Rouge, il y a des moyens chiffrés de mesurer l'efficacité de plus de localisation, par exemple avec des KPIs ou d'autres indicateurs de performance ?

[Marie-Camille]

Nous, on a les indicateurs qu'on met dans nos projets en tant que tels, mais qui ne mesurent pas directement la localisation, mais par contre qui mesurent X formations ont été faites ou X ordinateurs ont été donnés ou des choses comme ça. C'est vrai qu'à l'échelle du mouvement, on n'a pas encore un modèle qui permet de comparer ça, mais ça pourrait être faisable à mon sens, en voyant par exemple le nombre de Croix-Rouge qui a pu décrocher un financement européen ou le nombre de frais inéligibles qui est en diminution par exemple, parce que ça prouve aussi que la société nationale fait mieux son boulot, elle est capable de donner des caisses comptables qui tiennent la route, de subir des audits et des choses comme ça, mais je n'ai pas d'exemple en tant que tel d'outil qui existe et qui serait fonctionnel.

Maintenant, je trouverais ça cool qu'il y ait quelque chose comme ça. Maintenant aussi, à mon sens, la localisation c'est tellement large que ça peut être applicable de différentes manières et sous différentes visions, donc il faudrait un peu voir comment est-ce qu'on pourrait avoir un outil concret pour mesurer ça, parce qu'on n'est peut-être même pas d'accord entre toi et moi sur la définition même de la localisation et comment l'implémenter.

[Max]

Je pense qu'on arrive plus ou moins au bout de mes questions, parce qu'au final, tu en as répondu à beaucoup sans que je les pose. Ok. Quand je relis un peu ma liste.

C'était surtout super intéressant de connaître comment fonctionne la Croix-Rouge, je ne savais pas du tout en fait.

[Marie-Camille]

Sois le bienvenu, si tu veux t'engager comme volontaire, ou même plus tard après.