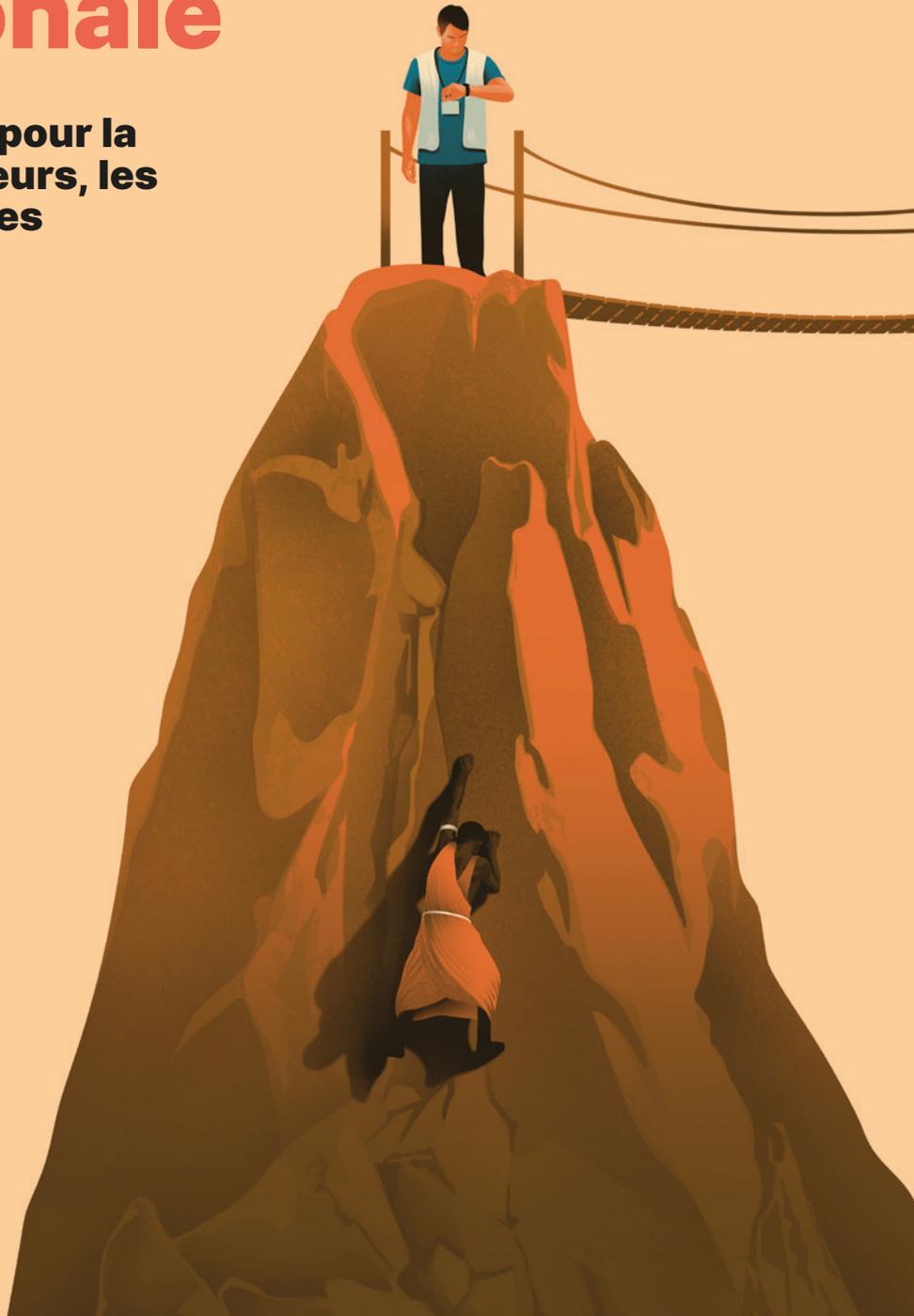




**PEACE
DIRECT**

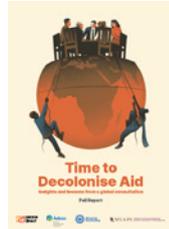
Transformer les partenariats dans la coopération internationale

Une ressource pratique pour la société civile, les donateurs, les ONGI et les intermédiaires



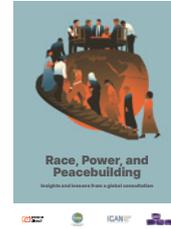
Décoloniser le secteur

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



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

peacedirect.org/publications/timetodecoloniseaid/



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

ici : peacedirect.org/publications/race-power-and-peacebuilding/

Remerciements

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

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

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

Table des matières

Résumé exécutif	4
Introduction	10
Méthodologie	12
Partie 1 : Définir les principes clés du partenariat	13
Partie 2 : Partenariats : où se sont-ils trompés ?	18
1. Un problème de définition	18
2. Transactionnel et technique vs transformationnel	19
3. Racisme et néocolonialisme	20
4. Le pouvoir : la dimension cachée dans les partenariats	21
Pourquoi les organisations des pays du Nord global hésitent-elles à parler de leur pouvoir ?	22
Partie 3 : Transformer les partenariats dans la coopération internationale	24
Les partenariats entre les acteurs du Nord global et du Sud global sont-ils souhaitables ?	24
Les éléments constitutifs de partenariats équitables et décolonisés	25
Partie 4 : Opérationnaliser les partenariats décolonisés et équitables	30
Changer les mentalités et les visions du monde	31
La définition de la vision, du but et des objectifs	33
Communication et langage	34
Pratique	35
Étude de cas : Transformer les relations par des transitions de partenariat	44
Mettre en œuvre les recommandations	49
Étude de cas : Adapter les approches de financement aux acteurs locaux : l'Innovative Peace Fund	50
Conclusion	51
Glossaire des termes	52
Références	53

Résumé exécutif

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

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

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

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

Abréviations

OSC

Organisation de la société civile

OCDE

Organisation de Coopération et de Développement Économiques

ICAN

International Civil Society Action Network (Réseau international d'action pour la société civile)

P4D

Platform4Dialogue

ONGI

Organisation non gouvernementale internationale

SAS+

Stopping As Success

ONG

Organisation non gouvernementale

WPSO

Women and Peace Studies Organization

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

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

Nos conclusions sont les suivantes :

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

Recommandations

La consultation a donné lieu à de nombreuses recommandations, dont la liste complète figure à partir de la page 25. Nous avons sélectionné ici quelques recommandations clés pour chaque aspect de la décolonisation des partenariats.

Changer les mentalités et les visions du monde

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

La définition de la vision, du but et des objectifs

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

Communication et langage

- GN** Pratiquez l'écoute active lors de vos conversations avec votre partenaire, en prêtant attention à ce qu'il ne vous dit éventuellement pas.
- Both** Pratiquez des techniques de communication pour exprimer clairement vos perspectives, vos besoins et vos préoccupations dans le cadre de partenariats. Pour ce faire, vous devez vous informer sur les normes culturelles en matière de communication et en tenir compte lorsque vous communiquez avec des partenaires d'autres pays.
- Joint** Convenez de la manière de cultiver un espace sûr dans lequel les questions difficiles peuvent être soulevées sans crainte de représailles ou d'attitude défensive.

Légende

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

Pratique

Rôles et responsabilités

- GS** Utilisez des approches telles que l'enquête appréciative (en anglais, « Appreciative Inquiry ») pour identifier les forces et les atouts de votre organisation, plutôt que les lacunes, afin d'aider à déterminer les rôles et les responsabilités que vous devriez assumer.
- GN** Défaites-vous des idées reçues sur les détenteurs de l'expertise technique et sur ce qu'est l'expertise technique. Réfléchissez à la mesure dans laquelle votre travail est axé sur des résultats techniques plutôt que sur des résultats transformateurs.
- Joint** Engagez-vous à réévaluer la manière dont les rôles et les responsabilités évolueront au fil du temps, et en particulier la manière dont tout rôle attribué au partenaire du Nord global devrait diminuer.

La conception des programmes

- GS** Intégrez des phases de démarrage dans les projets pour permettre à la conception du projet d'être « testée » dans les communautés, puis adaptée en fonction des commentaires reçus.
- GN** Assurez-vous que la conception du projet/programme est dirigée par le partenaire du Sud global et convenez de la manière dont il peut contester et/ou refuser toute imposition d'idées et d'activités.
- Both** Libérez-vous des préjugés que vous pourriez avoir sur la valeur des connaissances indigènes.
- Joint** Examinez ensemble la documentation du programme, avant de la signer, afin de minimiser les risques de malentendus.

Budgétisation

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

Légende

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

Financement

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

Soutien non financier

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

Durée et transition du partenariat

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

Suivi, évaluation et apprentissage

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

Légende

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

Développement organisationnel

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

Responsabilité

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

Viabilité financière

- GS** Explorez les possibilités de générer des revenus autres que des subventions, par exemple en créant une petite entreprise commerciale, en fournissant des services de conseil ou en collectant des fonds auprès de votre propre communauté. Partagez-les avec votre partenaire.
- GN** Examinez attentivement dans quelle mesure votre modèle commercial repose sur le cadre existant de votre organisation en tant qu'« expert technique » et réfléchissez aux moyens de faire en sorte que votre viabilité financière ne continue pas à dépendre d'un tel modèle.
- Joint** Convenez de jalons quant à la santé financière de vos organisations respectives.

Réunions de mise au point

- GN** Prévoyez du temps et des budgets pour permettre au personnel d'organiser des mises au point constructives, notamment en organisant des réunions en personne.
- Both** Veillez à ce que les contrôles ne portent pas uniquement sur la mise en œuvre du programme/projet, mais également sur la santé du partenariat.
- Joint** Pratiquez la manière de donner et de recevoir un retour d'information difficile, y compris en convenant à l'avance de la manière dont les tensions et les désaccords seront gérés par les deux parties.

Légende

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

Introduction

Les partenariats entre les individus et les organisations du « Nord global » et ceux du « Sud global » sont de plus en plus devenus une pratique courante dans la mise en œuvre de programmes dans les secteurs de l'humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix. Répondant en partie aux critiques formulées par le passé à l'encontre des approches internationales en matière d'aide et de développement, les³ partenariats sont considérés comme des moyens efficaces d'accroître la participation et l'appropriation au niveau local et d'améliorer les résultats du développement.

Les processus de réforme de l'aide internationale et du développement sont en cours depuis plus de vingt ans, et nombre d'entre eux soulignent la nécessité de partenariats améliorés et plus équitables. Pourtant, malgré les engagements nobles et la rhétorique positive, il est de plus en plus évident que de nombreuses approches sont encore enracinées dans des hiérarchies néocoloniales qui ne reconnaissent pas la valeur, l'agence et la dignité des partenaires ayant moins de pouvoir.

Les efforts récents entrepris pour réformer les secteurs de l'aide humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix ont conduit les donateurs, les décideurs et les ONG internationales (ONGI) à commencer à repenser les hypothèses et les pratiques qui soutiennent les partenariats entre les acteurs du Nord global et du Sud global. Une attention particulière a été accordée aux relations entre les acteurs de la société civile indigène du Sud global (communément appelés « acteurs locaux ») et les donateurs du Nord global, les ONGI et les intermédiaires, dont certains ont une présence physique dans le pays d'intervention. C'est entre ces deux groupes de parties prenantes que les déséquilibres de pouvoir semblent les plus prononcés et qu'il est le plus nécessaire de les réformer.

Des initiatives récentes ou des processus de changement qui ont mis en lumière la nécessité d'améliorer les partenariats comprennent **l'accord du Grand Bargain** et le programme de « localisation », le mouvement croissant « **ShiftThePower** » et les appels à « décoloniser » l'aide et la coopération internationale. Tous ces processus de changement mettent davantage l'accent sur la nécessité de partenariats équitables entre les donateurs du Nord global ou les ONGI et les organisations de la société civile (OSC) du Sud global.

L'objectif de ce document est de fournir une série d'approches accessibles pour construire et maintenir de meilleurs partenariats entre les acteurs de la société civile du Sud global et les donateurs du Nord global, les ONGI et les intermédiaires. Le document n'explore pas les relations entre les gouvernements ou les donateurs du Nord global et les ONGI, ni celles entre les différents types d'entités du Sud global, telles que les relations entre État et société civile, entre société civile et société civile, ou encore entre société civile et secteur privé. Cependant, nous espérons que les principes et les approches décrits dans ce document pourraient être pertinents pour d'autres organisations et individus cherchant à établir des partenariats significatifs, qu'ils soient nationaux ou internationaux.

³ Les critiques se sont souvent concentrées sur la façon dont les interventions internationales passées étaient unilatérales, descendantes et orientées vers le Nord, et ont rejeté l'importance de la participation locale. Voir Francine Menashy, *International Aid to Education: Power Dynamics in an Era of Partnership*, New York: Teachers College Press (2019). Disponible sur : <https://www.tcpress.com/international-aid-to-education-9780807761816>.

En nous concentrant sur les relations entre les acteurs du Nord global et la société civile du Sud global, nous reconnaissons que nous renforçons le binaire Nord-Sud qui est souvent discuté et critiqué à juste titre, car il donne l'impression que les relations les plus importantes que les acteurs du Sud global peuvent établir sont celles avec les organisations du Nord global. Nous ne pensons pas que ce soit le cas et nous n'avons pas non plus l'impression que les OSC du Sud global ne veulent que des partenaires issus du Nord global. Cependant, nous sommes également conscients qu'avec l'énorme disparité des ressources financières entre les acteurs du Nord global et du Sud global, les partenariats entre ces deux ensembles de parties prenantes pourraient être source de transformation pour les communautés.

Remarque sur la terminologie

Dans ce rapport, Peace Direct a utilisé le terme « racisme systémique » pour désigner l'ensemble des formes de racisme présentes dans le secteur. Nous sommes conscients des débats actuels sur la question de savoir s'il est plus approprié de parler de « racisme systémique » ou de « racisme structurel ». Après une discussion approfondie, nous avons choisi d'utiliser le terme « racisme systémique » pour désigner la création et la perpétuation des disparités raciales par le biais de structures, d'institutions, de croyances et d'attitudes personnelles. Nous utilisons le terme de racisme structurel pour désigner les politiques, les lois et les pratiques du secteur qui perpétuent les inégalités raciales.

Nous avons également choisi d'utiliser les termes « Nord global » et « Sud global » tout en reconnaissant que ces termes sont très contestés et ne sont pas parfaits. Les termes ont gagné en popularité à la suite de critiques croissantes du terme « pays développés » et « pays en développement ». En l'absence d'alternatives claires et adéquates, nous utilisons les termes « Nord global » et « Sud global » dans ce document pour délimiter les individus et les entités opérant dans différents contextes dans les secteurs de l'humanitaire, de la consolidation de la paix et du développement.

Il est important de noter que les termes « Nord global » et « Sud global » constituent des généralisations et ne saisissent pas toute la complexité et la diversité à l'intérieur et entre les pays. Ils sont utilisés pour souligner les déséquilibres structurels et les différences de pouvoir dans les secteurs de l'humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix. Enfin, et c'est crucial, le « Sud global » ne reflète pas toujours le Sud hémisphérique.

Méthodologie

Les résultats et l'analyse présentés dans ce rapport sont basés sur une série de consultations en ligne organisées en octobre et novembre 2022. Celles-ci ont pris la forme de discussions sur le portail en ligne de Peace Direct, **Platform4Dialogue (P4D)**, et ont été complétées par trois groupes de discussion et 16 entretiens semi-structurés sur Zoom, ainsi qu'une enquête publique sur les recommandations de financement pour les acteurs du Sud global, qui a reçu près de 300 réponses.

Plus de 200 participants, répartis sur 6 continents et 70 pays, ont exploré la dynamique de pouvoir inégale qui sous-tend les partenariats dans le secteur et ont identifié des voies pratiques pour décoloniser la coopération internationale. Toutes les citations utilisées dans le présent rapport proviennent des consultations susmentionnées et leur publication a été approuvée par les participants ; certaines citations ont été modifiées pour des raisons de clarté et de longueur. Nous sommes profondément reconnaissants à tous ceux qui ont partagé leurs points de vue, leurs témoignages et leurs analyses d'experts.

Nos conclusions s'appuient sur nos rapports précédents, **« Time to Decolonise Aid »** et **« Race, Power and Peacebuilding »**, publiés respectivement en mai 2021 et avril 2022. Ces rapports ont mis en évidence la prévalence du racisme systémique dans les secteurs de l'aide humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix.

Peace Direct reconnaît les préoccupations concernant la reproduction des formes de colonialité que nous tentons de démanteler. Par conséquent, à chaque étape du processus, nous avons consulté un groupe consultatif composé de quatre praticiens locaux issus de chaque région du monde. En outre, Peace Direct est sensible à la production d'un autre rapport écrit dans un format adapté aux acteurs du Nord global et explore donc des méthodes alternatives pour communiquer son contenu.

Tout au long du processus de recherche et de rédaction, nous nous sommes efforcés d'être réflexifs et de centrer les perspectives et les expériences des praticiens basés dans le Sud global. Bien que nous comprenions que la rédaction des résultats de la recherche sous la forme d'un rapport poursuivra la normalisation de la rédaction de rapports et sapera la décolonisation des méthodologies de recherche, nous reconnaissons que ce format est préféré par les bailleurs de fonds, les praticiens et les décideurs internationaux, qui constituent le principal public de ce rapport. Néanmoins, nous espérons que le contenu de ce rapport s'ajoutera à la littérature croissante sur la décolonisation du secteur élargi et contribuera à un plus grand investissement dans les méthodologies de recherche indigènes dans la construction de la paix. Nous reconnaissons également l'absence de toute analyse sur le genre. Notre recherche s'est concentrée sur le cadrage « Nord global par rapport à Sud global » plutôt que sur une perspective intersectionnelle. Bien que nous reconnaissions cette limite à notre recherche, c'est un point que nous souhaitons aborder à l'avenir.

Partie 1

Définir les principes clés du partenariat

Notre exploration des partenariats dans les secteurs de l'humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix a commencé par une discussion sur ce que nous entendons par « partenariats » et les principes qui les sous-tendent. Alors que les donateurs, les décideurs et les organisations du monde entier reconnaissent depuis longtemps la nécessité de partenariats efficaces (voir encadré : « Engagements de partenariat global au fil des ans »), il y a étonnamment peu de déclarations ou d'engagements officiels qui fournissent une définition ou une conceptualisation des principes sous-jacents.

À la base, un partenariat est une relation entre au moins deux organisations dans le but d'atteindre un objectif commun.

Dans ***les Principes de partenariat pour la coopération entre les organisations locales, nationales et internationales de la société civile***, CIVICUS et le Centre international de la société civile décrivent les partenariats comme : « ... un outil puissant pour réaliser un changement sociétal. Ils aident les OSC locales et nationales à donner aux citoyens les moyens d'exercer leurs droits civiques et à assurer la représentation des communautés locales ainsi que l'appropriation locale des programmes. En outre, les partenariats sont bénéfiques pour les deux parties si les partenaires travaillent de manière égale à la réalisation d'objectifs convenus d'un commun accord. Les OSC internationales ont une meilleure chance d'obtenir des effets à long terme avec une plus grande légitimité si elles s'engagent dans des partenariats avec des OSC locales et nationales. »⁴

Lors de notre consultation et des discussions de groupe avec les praticiens, la plupart des participants avaient des aspirations similaires concernant les partenariats et ce qu'ils pouvaient apporter. Godwin Yidana a vu les partenariats comme :

« Un processus collaboratif de confiance dans lequel des acteurs partageant une vision et des objectifs communs se déplacent ensemble dans l'humilité, l'ouverture, la transparence, l'inclusion et l'équité vers la réalisation de leurs objectifs communs. »

Dans le même ordre d'idées, Victor Okechukwu Chimezie a défini les partenariats comme :

« la fusion de compétences, d'idées et d'efforts afin d'apporter des solutions aux problèmes. »

De même, Balkis Chaabane a déclaré :

« Personnellement, et par expérience, un partenariat suppose de tirer parti du meilleur des deux mondes : les ressources et les compétences de renforcement/développement des capacités que chaque partie peut offrir pour combiner les meilleurs intrants pour obtenir un résultat fructueux et percutant. Cependant, un partenariat est également une question de compatibilité. Il est important de partager la mission, la vision et les valeurs afin d'éviter tout conflit à l'avenir. »

⁴ CIVICUS, International Civil Society Centre, 'Partnership Principles: For Cooperation Between Local, National and International Civil Society' (2014). Accessible via : <http://civicus.org/images/stories/Partnership%20Principles.pdf>.

L'idée de la nécessité d'une compatibilité entre la mission et les valeurs a été reprise par de nombreux participants à la consultation.

Selon David Porter, « un partenariat consiste à prendre soin de la personne avec laquelle vous travaillez », tandis qu'Amani Jospin décrit le partenariat comme étant un mariage dans lequel les deux parties s'engagent à long terme dans une relation basée sur la confiance.

Moïse Msabwa a présenté un ensemble détaillé de valeurs, de comportements et d'attentes qui caractérisent un partenariat efficace. Vous trouverez ci-dessous une version modifiée et résumée :

- Instaurer la confiance dès le début du partenariat.
- Organiser une bonne communication mutuelle des réussites et des échecs.
- Avoir mutuellement de la flexibilité, du sacrifice, du travail acharné et de la motivation.
- Avoir un engagement mutuel ou réciproque.
- Être mutuellement compréhensif.
- Démontrer mutuellement un réel désir d'apprendre de l'un et l'autre.
- Créer une vision commune pour le partenariat afin de favoriser la responsabilité mutuelle.
- Faire de la durabilité mutuelle une priorité.
- Développer des mécanismes de responsabilisation du partenariat pendant et après le partenariat.
- Planifier mutuellement des stratégies réciproques à long terme.
- Souci mutuel de l'amélioration de la viabilité financière de l'autre.
- Culture mutuelle de réalisme sur le projet en partenariat.
- Respect mutuel des canaux de communication.
- Partager réciproquement les difficultés et les défis rencontrés plus en amont, et non tardivement.
- Se soutenir mutuellement.
- Prévoir une transition mutuelle responsable.
- Fournir un soutien technique et de plaidoyer continu, formel ou informel, après la transition.
- Se sentir réciproquement responsable.

Bien que la liste ci-dessus soit exhaustive, les commentaires recueillis auprès des participants lors la consultation ont révélé une forte concordance avec la liste de Moïse Msabwa. L'analyse de tous les commentaires reçus des participants de l'ensemble de la consultation révèle quatre valeurs fondamentales qui sont apparues le plus souvent : la confiance, l'humilité, le respect et la mutualité/réciprocité.

La confiance : « Afin d'ajouter de la valeur et de développer des relations, il est nécessaire de renforcer la confiance. Comment pouvons-nous créer les conditions pour établir des relations mutuelles entre les gens où les gens sont valorisés pour ce qu'ils apportent ? »
Amjad Saleem

« Pour que tout partenariat soit couronné de succès, il doit y avoir une confiance mutuelle. »
Alicho Ogbu

L'humilité : « L'humilité et le courage sont nécessaires à tous. »
John Coonrod

Le respect : « Il existe des partenariats entre les acteurs internationaux et locaux qui sont « décolonisés ». Il s'agit de partenariats où les acteurs internationaux donnent une latitude aux acteurs locaux pour définir des priorités en fonction des besoins locaux réels, et qui reconnaissent leur expertise sur le terrain, et acceptent d'établir un partenariat basé sur le respect mutuel. »
Eric Ndayikengurutse

La mutualité et la réciprocité : « Le respect mutuel de tous est ce qu'il y a de plus essentiel. Un partenariat sans confiance mutuelle ne peut subsister. »
Dennis Ekwere

Outre les quatre valeurs fondamentales susmentionnées, d'autres valeurs et comportements ont été fréquemment cités. On retrouve notamment la solidarité, la transparence et la complémentarité, qui est d'ailleurs citée de manière interchangeable avec la mutualité et la réciprocité.

Les comportements et les actions qui découlent de ces quatre valeurs sont les suivants : être mutuellement responsable, avoir une communication claire et respectueuse, co-crée des partenariats, avoir une vision et un objectif communs pour le partenariat, et respecter les contributions de chacun.

Ensemble, ces éléments semblent constituer le fondement de tout partenariat significatif, décolonisé et équitable.

Remarque sur les partenariats décolonisés

Les participants à la consultation mondiale de 2020 pour notre rapport *Time to Decolonise Aid* ont discuté de l'émergence du terme « décolonisation » dans les secteurs de l'aide humanitaire internationale, du développement et de la consolidation de la paix. Bien que le terme ne soit pas largement utilisé en 2020, les participants l'ont trouvé pertinent pour discuter du racisme structurel et des attitudes et pratiques néocoloniales qui étaient intégrées dans le secteur et qui commençaient seulement à être reconnues. La définition de travail de la « décolonisation » utilisée par Peace Direct dans cette consultation et dans les rapports ultérieurs de Peace Direct est la « déconstruction et le démantèlement des idéologies coloniales et néocoloniales concernant la supériorité de la pensée et des approches occidentales ».⁵

Alors, qu'en est-il des partenariats décolonisés ? Si l'on reprend la définition ci-dessus, un partenariat décolonisé vise d'abord à démanteler les attitudes et les pratiques néocoloniales qui enracent les inégalités de pouvoir, sapent la confiance et érodent l'action, l'indépendance et la dignité des acteurs du Sud global. Ce n'est qu'à cette condition qu'un partenariat basé sur des valeurs partagées peut être mis en place. Un partenariat décolonisé est donc à la fois un acte de démantèlement et de reconstruction.

Partenariats équitables ou décolonisés : y a-t-il une différence ?

La plupart des documents et des rapports sur les partenariats font référence à des partenariats équitables. Bien qu'il n'y ait pas de définition universellement acceptée de ce qu'est un partenariat équitable, l'une d'entre elles est la suivante : « Partenariats dans lesquels il existe une participation mutuelle, une confiance et un respect mutuels, des avantages réciproques et une valeur égale accordée à la contribution de chaque partenaire ».⁶

Mais alors, existe-t-il une différence entre un partenariat équitable et un partenariat décolonisé ? On pourrait soutenir que tous les partenariats décolonisés aspirent à être équitables, mais chez Peace Direct, nous ne pensons pas que les termes « partenariats équitables » et « partenariats décolonisés » soient interchangeable. À notre avis, les organisations du Nord global qui luttent pour établir des partenariats équitables sans examiner et reconnaître les attitudes néocoloniales et le racisme existants sont susceptibles d'échouer.

La littérature actuelle sur les partenariats équitables est presque totalement dépourvue d'analyse du racisme ou même du pouvoir. On peut également se demander si des partenariats véritablement équitables sont même possibles, étant donné l'énorme disparité de pouvoir et de financement entre les acteurs du Nord global et du Sud global. Enfin, comme l'ont souligné les participants à notre consultation mondiale, l'un des objectifs des partenariats décolonisés devrait être de transférer le pouvoir aux acteurs du Sud global. Si les partenariats équitables suggèrent une répartition juste et égale des pouvoirs, alors peut-être que les partenariats équitables ne sont pas nécessairement l'ambition de nombreux activistes du Sud global.

Aux fins du présent document, nous avons décidé de faire référence à la fois aux partenariats « décolonisés et équitables » afin de refléter l'importance d'examiner le racisme et le pouvoir qui sont autrement absents des discussions sur les partenariats équitables.

5 Peace Direct, 'Time to Decolonise Aid: Lessons from a global consultation' (2021). Accessible via : <https://www.peacedirect.org/publications/timetodecoloniseaid/>.

6 UKCDR, « Equitable Partnerships ». Accessible via : <https://www.ukcdr.org.uk/what-we-do/our-work/equitable-partnerships/#:~:text=Whilst%20there%20is%20no%20agreed,stages%20of%20the%20research%20process.>

Les engagements de partenariat global au fil des ans

Pendant des décennies, un modèle de mise en œuvre directe par les acteurs du Nord global a constitué l'approche dominante dans la plupart des secteurs internationaux de l'aide humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix. Les communautés et les OSC du Sud global étaient largement considérées comme des « bénéficiaires » des programmes dirigés par le Nord global, ou – au mieux – des canaux permettant aux efforts d'aide humanitaire, de développement et de consolidation de la paix d'atteindre des groupes particuliers. Néanmoins, la nécessité de mettre en place des partenariats efficaces entre les acteurs du Nord et du Sud est reconnue depuis au moins vingt ans :

- Le Sommet mondial pour le développement social (1995) fait référence à la construction d'une « culture de coopération et de partenariat, pour répondre aux besoins immédiats de ceux qui sont le plus touchés par la détresse humaine ».
- La Déclaration de Rome sur l'harmonisation de l'aide (2003) fait référence à la nécessité de « forger des partenariats plus solides... pour améliorer la pertinence, la qualité, la prestation et l'efficacité des politiques ».
- La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005) fait référence au fait que les donateurs et les « partenaires » ont une responsabilité mutuelle quant aux résultats en matière de développement.
- L'Agenda d'Accra (2008) fait référence à des « partenariats inclusifs » dans lesquels « Tous les partenaires – y compris les donateurs du Comité d'aide au développement [de l'Organisation de coopération et de développement économiques, de l'OCDE] et les pays en développement, ainsi que d'autres donateurs, fondations et société civile – participent pleinement ».
- Les Principes d'Istanbul sur l'efficacité du développement (2010) comprenaient un engagement à « rechercher des partenariats équitables et la solidarité ».
- Le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement (2011) a mis l'accent sur les « partenariats pour le développement », dans lesquels « le développement dépend de la participation de tous les acteurs et reconnaît également la diversité et la complémentarité de leurs fonctions ».
- Le « Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement » a été lancé en 2012 et met l'accent sur la création de meilleurs partenariats plus inclusifs.
- Les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies ont été lancés en 2016, l'ODD 17 se concentrant notamment sur les partenariats nécessaires pour atteindre tous les ODD.
- Le Grand Bargain (2016) a amené les donateurs à « s'engager avec les intervenants locaux et nationaux dans un esprit de partenariat et à viser à renforcer plutôt qu'à remplacer les capacités locales et nationales ».
- La Recommandation du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE sur le renforcement de la société civile en matière de coopération pour le développement et d'aide humanitaire (2021) est le premier engagement officiel de l'OCDE mettant l'accent sur la nécessité pour les donateurs de s'engager de manière significative avec la société civile.

En dépit de ces engagements, la nature et la forme de la plupart des partenariats entre les acteurs du Nord global et du Sud global sont restées largement inchangées.

Partie 2 **Partenariats : où se sont-ils trompés ?**

Comme la première partie a exploré ce à quoi devraient ressembler les partenariats entre les acteurs du Nord global et du Sud global, il est important d'examiner les raisons pour lesquelles ces aspirations largement reconnues n'ont pas été satisfaites.

1. Un problème de définition

Les participants à la consultation ont mis en évidence un problème commun dans le système au sens large, à savoir l'absence d'une définition ou d'une description de ce que sont les partenariats, et en particulier les « partenariats équitables », qui est le terme le plus souvent utilisé dans les déclarations des donateurs et des OING.

Les participants ont souligné l'éventail des engagements pris par les donateurs et les OING en regard de « partenariats équitables », et le fait que la plupart n'expliquent pas en quoi ils consistent dans la pratique. L'absence de définition a conduit de nombreux participants à supposer que la véritable motivation des acteurs du Nord global était de disposer d'un sous-traitant chargé de mettre en œuvre un projet ou un programme conçu par des personnes extérieures au contexte. Selon eux, appeler cela un partenariat est donc malhonnête.

Si l'on considère que les vrais partenariats sont comme des mariages, a fait remarquer le participant Tomas Serna, alors peut-être que ce que les acteurs du Nord global cherchent vraiment, c'est seulement une « relation occasionnelle ». Les participants à la consultation ont estimé que le manque d'honnêteté dans la communication des motivations réelles qui mobilisaient les acteurs du Nord global contribuait à l'érosion de la confiance entre les acteurs du Nord global et du Sud global.

Themrise Khan a fait remarquer que le Nord global :

« ...n'a jamais défini les paramètres de ce qu'impliquait réellement un partenariat. Une répartition 50/50 des ressources financières et/ou humaines ? Une représentation égale dans la prise de décision ? Rien de tout cela n'a jamais été établi. »

Elle a poursuivi :

« D'après mon expérience, les agences internationales considèrent toutes le partenariat de la même manière. C'est un moyen de continuer à exercer un contrôle sur le problème ou la ressource en faisant appel au « partenaire » lorsque cela est nécessaire pour faire des séances photo ou écrire de jolis rapports. »

Marijke Priester s'est appuyée sur ce point en faisant valoir que :

“The concept of ‘partner’ is one of the most misused concepts in international « Le concept de « partenaire » est l'un des concepts les plus galvaudés dans le développement international, car de nombreux partenariats dans ce domaine reposent encore sur l'inégalité. »

2. Transactionnel et technique vs transformationnel

Une autre raison pour laquelle la plupart des partenariats entre les acteurs du Nord global et du Sud global ne répondent pas aux aspirations du partenaire du Sud global est la nature transactionnelle d'une grande partie du financement accordé au développement international, à l'intervention humanitaire et à la consolidation de la paix. Les donateurs, et par extension de nombreuses ONGI, se concentrent sur des activités à court terme visant à atteindre des cibles de projet spécifiques, plutôt que sur la transformation à long terme des communautés et des sociétés. Par conséquent, bien que les organisations du Nord global puissent bien parler de partenariats, ce qu'elles veulent souvent vraiment, c'est un mécanisme de mise en œuvre local. Ainsi que l'a mentionné Godwin Yidana lors de la consultation :

« La plupart des organisations d'aide avec lesquelles j'ai traité sont souvent plus axées sur les activités programmatiques. Ils se concentrent beaucoup sur les résultats et non sur le parcours. Alors que la plupart des acteurs locaux du développement et de la consolidation de la paix, eux, ont tendance à se concentrer davantage sur le parcours et les effets à long terme plutôt que sur des solutions rapides. »

Le commentaire ci-dessus, ainsi que d'autres partagés tout au long de la consultation, soulignent un décalage fondamental entre ce que recherchent de nombreux acteurs du Nord global (à savoir un partenaire de prestation de services pour atteindre certains résultats à court terme, le partenaire du Nord global assumant le rôle de donateur) et ce que recherchent les acteurs du Sud global (à savoir un véritable partenariat à long terme dans lequel les deux parties apprendront ensemble).

La « projection » du système de développement international est largement reconnue et a conduit à une prolifération de relations transactionnelles qui sapent la perspective de véritables partenariats. Cela a également conduit à une simplification flagrante des rôles que jouent les acteurs du Nord global et du Sud global, les acteurs du Sud global étant relégués au rang de « partenaires de mise en œuvre ». Clara Pergola a noté que, au mieux, les partenariats :

« sont envisagés uniquement comme une expertise complémentaire qui combine une « expertise technique globale » et une « connaissance du contexte local ». Cela peut sembler une manière très simplifiée de décrire les partenariats mondiaux-locaux, mais dans la pratique, c'est ce à quoi cela ressemble la plupart du temps et c'est même présenté et décrit de cette manière. Cela suppose donc que les acteurs locaux ne disposent pas d'expertise technique, ce qui est bien sûr loin d'être vrai. »

La tendance des acteurs du Nord global à se concentrer sur des relations transactionnelles basées sur le financement de projets et sur des conceptions dépassées du transfert de connaissances techniques du Nord global vers le Sud global nuit aux perspectives de véritables partenariats équitables et de changement social transformateur.

Comme l'a commenté Christiane Essombe :

« Je ne peux parler d'aide et de développement que lorsque les approches de partenariat sont globalement assez similaires : 1. transactionnelles/symboliques (c'est-à-dire lorsque la dynamique du pouvoir n'est pas contestée), 2. méprisantes à l'égard de l'expertise, des intérêts et des connaissances du partenaire local. »

Gerhard Buttner ajoute :

« En tant qu'OING dont le partenariat est au cœur de notre approche et qui essaie activement de s'engager et de faire progresser les efforts de décolonisation, les partenariats ne sont pas seulement des relations techniques établies pour mener à bien un projet. »

3. Racisme et néocolonialisme

Une troisième explication de l'échec des partenariats internationaux est que les acteurs du Nord global adoptent des attitudes néocoloniales profondes, qui n'ont pas été reconnues ou même admises par la plupart d'entre eux. Ces attitudes, décrites dans le rapport *Time to Decolonise Aid* de Peace Direct, sapent toute perspective de partenariats significatifs et équitables.

Comme l'a noté Sara Torrelles Vives :

« Pendant trop longtemps, les « internationaux » ont supposé qu'ils avaient quelque chose d'« inestimable » à apporter à la table et que sans eux (nous), tout fonctionnerait différemment (ce qui est un euphémisme pour dire que ce serait inefficace). Non seulement ces hypothèses sont racistes, mais elles sont basées sur des idées et des perceptions profondément enracinées dans les mentalités colonialistes et patriarcales, qui imprègnent malheureusement le secteur encore à ce jour. »

Dans un entretien de suivi, Christiane Essombe est allée plus loin, suggérant que :

« [...] il convient de comprendre que les acteurs internationaux ne rendent pas service ou « aident », mais contribuent plutôt à résoudre un problème auquel ils n'échappent pas eux-mêmes, compte tenu de l'interconnexion du monde contemporain. [...] en ce qui concerne l'argent et les donateurs, je crois qu'il est grand temps de décoloniser ce concept. Le secteur de l'aide devrait s'interroger sur la manière dont ce capital a été accumulé et sur les hiérarchies coloniales racistes qu'il finance encore aujourd'hui. Il est essentiel de disposer d'un aperçu de cette généalogie pour pouvoir utiliser ce capital en connaissance de cause et établir des relations mutuellement bénéfiques entre tous les acteurs. »

Les acteurs du Sud global ont également hésité à soulever la question du néocolonialisme et du racisme systémique par crainte de perdre leur financement et de risquer d'être considérés comme des fauteurs de troubles. Comme l'a noté Aïcha Madi, cela aggrave l'impact sur ceux qui s'expriment :

« Je pense que si seuls quelques acteurs locaux et petites organisations dénoncent et critiquent le problème de la néo-colonisation dans le secteur de l'aide internationale, ils risquent d'être mis à l'index et de ne pas avoir la possibilité d'obtenir des financements et de faire leur important travail sur le terrain. »

4. Le pouvoir : la dimension cachée dans les partenariats

Le dernier fil conducteur de notre consultation était la question du pouvoir et de son maintien par les acteurs du Nord global :

« Les partenariats du Nord global sont considérés comme à sens unique et il existe une dynamique de pouvoir et un différentiel auxquels nous ne pouvons pas échapper. »

Amjad Saleem

« Les partenariats doivent reconnaître la dynamique du pouvoir et prendre les mesures nécessaires pour ne pas renforcer ou abuser de cette dynamique. »

Rehema Mussanzi

« Je ne pense pas que le partenariat existe vraiment (ou rarement, pour être juste) dans le domaine de l'aide, car l'un donne [...] et l'autre reçoit tout ce qui est offert, donc ils ne sont pas égaux. L'un dispose de beaucoup plus de pouvoir que l'autre, et le pouvoir peut s'accompagner de conditions, d'exigences imposées et parfois d'abus ou d'exploitation. »

Sawssan Abou-Zahr

« Quel genre de partenariat est-ce lorsque des donateurs du Nord global s'installent, parce qu'ils ont les fonds, décident et conçoivent la programmation, apportent le modèle de la programmation au Sud global, sans la moindre contribution à ce stade de la part du Sud global. Pour ensuite lancer un appel à des demandes de subventions, sélectionner et exécuter les programmes étrangers personnalisés en partenariat avec des ONG du Sud en intégrant des protocoles d'accord de partenariat et appeler cela un partenariat ? C'est ainsi que les partenariats ont été tellement colonisés en Afrique. »

Dennis Ekwere

« Les partenariats ne sont pas censés être utilisés pour normaliser ou maintenir des relations de pouvoir asymétriques historiques où une partie est constamment favorisée ou a accès à plus d'influence que l'autre. Le faire dans le cadre de l'aide et de la consolidation de la paix ne fait guère plus que symboliser et instrumentaliser des parties généralement issues d'espaces (anciennement) colonisés pour promouvoir une vision occidentale qui peut être unilatérale, centrée sur l'ouest, ne tient pas compte des perspectives locales et, en fin de compte, les prive de pouvoir, car elle ne reconnaît pas toujours les connaissances et l'expertise locales. »

Christiane Essombe

La dimension cachée du pouvoir, et en particulier les inégalités de pouvoir, entre les acteurs du Nord global et du Sud global – qui est étroitement liée à la réticence générale des acteurs du Nord global à discuter du racisme structurel et des attitudes néocoloniales – a été considérée comme un obstacle majeur à la recherche de partenariats plus équitables et décolonisés. C'est l'éléphant dans la pièce. Les acteurs du Nord global évoque rarement le pouvoir qu'ils détiennent, même si cela est une évidence pour ceux qui les entourent.

Le pouvoir est présent dans tous les aspects d'un partenariat, qu'il s'agisse de la manière dont nous communiquons, de la manière et du moment où les décisions sont prises ou des processus et activités quotidiens qui régissent les partenariats, notamment la budgétisation, la conception des programmes, l'attribution des rôles et des responsabilités, l'établissement de rapports, l'apprentissage et les transitions entre les projets et les partenariats.

Pourquoi les organisations des pays du Nord global hésitent-elles à parler de leur pouvoir ?

Les participants ont évoqué quatre origines principales à la réticence à discuter du pouvoir et des déséquilibres de pouvoir. Tout d'abord, de nombreux donateurs et ONGI du Nord global souhaitent maintenir leur pouvoir. Comme l'a noté un participant anonyme :

« Je pense que tout est faussé dans le but de maintenir le pouvoir des grandes ONGI intermédiaires. Il n'y a pas de partenariats égaux lorsqu'il s'agit de partenaires locaux et mondiaux. Cette discussion sur le partenariat est orientée vers la suppression des partenaires locaux dans le contexte plutôt que de leur permettre d'accéder aux plateformes internationales par crainte de perturber le statu quo. »

À travers ce prisme, les partenariats continueront d'être inégaux parce que les acteurs du Nord global ont conçu le système de cette manière. L'autoconservation par la conservation du pouvoir, de l'influence et du financement sont autant de raisons, selon les participants, que le Nord global pourrait avoir pour maintenir le statu quo.

Une deuxième explication est que les acteurs du Nord global ignorent délibérément les attitudes néocoloniales qu'ils adoptent et qui perpétuent les stéréotypes sur la « capacité » des communautés et des acteurs locaux, qui sont toujours perçus comme ayant besoin d'être « sauvés ». Comme l'a expliqué Christiane Essombe :

« Cette perception renforce en fin de compte le récit selon lequel l'aide et le salut ne peuvent provenir que de l'Occident, des Occidentaux ou d'une occidentalisation des systèmes et des processus. »

Ce paternalisme et ce racisme, qui ont été largement couverts dans *Time to Decolonise Aid*, dépeignent les acteurs du Sud global comme incapables de diriger leur propre développement sans soutien extérieur. De plus, la perception persistante des acteurs du Sud global comme des « apprenants » plutôt que des « experts » est exacerbée par les récits diffusés par le biais d'une narration et d'une représentation problématiques au sein du secteur. Cela permet de légitimer les acteurs intermédiaires (et de microgestion) du Nord global, qui ont besoin de conserver le pouvoir, car le partager mettrait en péril les fonds, la réputation et les résultats du programme.

Une troisième explication est que les OING en particulier ne peuvent pas imaginer un monde dans lequel elles ne seraient pas nécessaires. Ce manque d'imagination permet aux acteurs du Nord global de perpétuer le mythe selon lequel ils doivent continuer à exercer un rôle dominant dans le secteur afin de continuer à sauver des vies. Mais, comme l'a souligné Sawssan Abou-Zahr dans notre consultation :

« Ce sont les acteurs locaux qui connaissent le mieux les besoins de leurs communautés ; ils méritent d'être entendus et, plus important encore, respectés. Ils n'ont pas besoin d'être sauvés par des super-héros internationaux, ils ont juste besoin d'un espace pour se représenter et défendre leurs droits. »

Une dernière explication est que les acteurs du Nord global manquent de compétences et d'expérience pour aborder le sujet du pouvoir. Lors de précédentes consultations mondiales organisées par Peace Direct, les participants ont noté que le terme « renforcement des capacités », de plus en plus contesté, s'applique également aux acteurs du Nord global, qui n'ont pas la capacité d'analyser leur propre pouvoir et leurs privilèges. Dans un secteur où les acteurs du Nord n'acceptent que lentement les préjugés qu'ils ont pu causer en cherchant à « faire le bien », la réflexion sur la manière dont le pouvoir est détenu et maintenu, consciemment et inconsciemment, semble être un processus très difficile pour de nombreuses organisations.

« Je ne pense pas que le partenariat existe vraiment (ou rarement, pour être juste) dans le domaine de l'aide, car l'un donne [...] et l'autre reçoit tout ce qui est offert, donc ils ne sont pas égaux. L'un dispose de beaucoup plus de pouvoir que l'autre, et le pouvoir peut s'accompagner de conditions, d'exigences imposées et parfois d'abus ou d'exploitation. »

Sawssan Abou-Zahr



Partie 3 Transformer les partenariats dans la coopération internationale

Les partenariats entre les acteurs du Nord global et du Sud global sont-ils souhaitables ?

Avant d'examiner comment les partenariats pourraient être transformés, il est important de se demander si les partenariats entre les acteurs du Nord global et du Sud global sont même souhaitables, étant donné leurs lacunes. Les participants à la consultation se sont prononcés massivement en faveur de ces partenariats :

« Oui, je pense que des partenariats mondiaux-locaux respectueux, adaptés au contexte, culturellement appropriés, transparents, fiables, authentiques et centrés sur la planète et l'être humain sont souhaitables, car ils peuvent contribuer de manière significative au renforcement des capacités locales en complétant les ressources locales »

Godwin Yidana

« Le partenariat mondial-local est si souhaitable car il offre la possibilité de transférer des idées, des compétences et des ressources, mais les organisations mondiales doivent reconnaître qu'il n'existe pas de modèle unique utilisé pour construire la paix dans le monde et que nous devons davantage écouter les gens et collaborer avec eux pour construire la paix. »

Victor Okechukwu Chimezie

Parmi les thèmes communs qui se sont dégagés de cette discussion figure la valeur du transfert de connaissances dans les deux sens, du soutien mutuel et de l'apprentissage commun, qui permettraient d'obtenir de meilleurs résultats pour les communautés et les personnes qui bénéficient de ce soutien. Il a également été reconnu que les problèmes auxquels sont confrontés les communautés, les pays et la planète sont tellement complexes et interconnectés que les partenariats entre le Nord global et le Sud global sont vitaux.

Cependant, la majorité des participants ont émis une réserve : les partenariats ne peuvent pas être maintenus tels qu'ils ont été conçus actuellement. Ils doivent être réimaginés et transformés :

« Nous devrions explorer davantage les rôles complémentaires que jouent les acteurs locaux et internationaux, plutôt que de les concurrencer. »

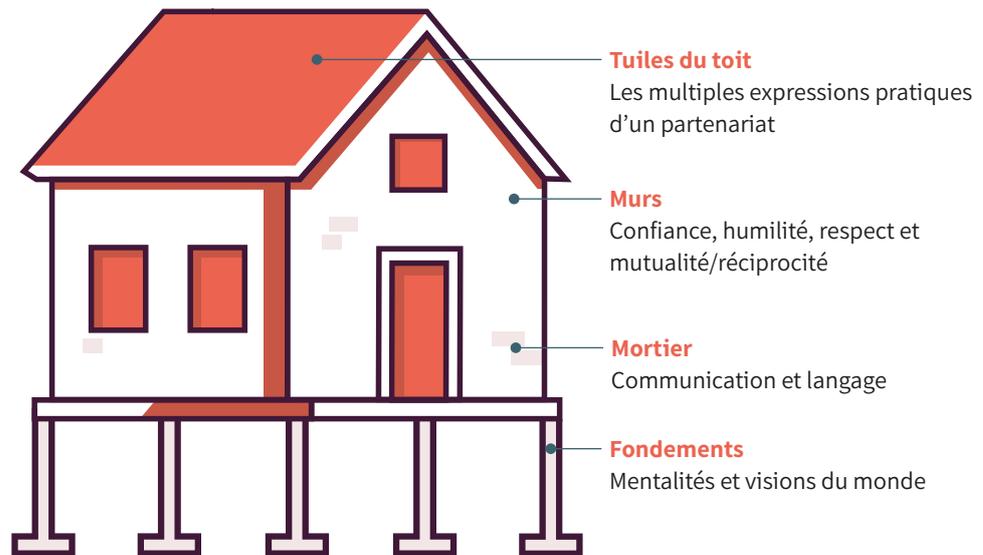
Gerhard Buttner

« Les partenariats mondiaux-locaux ne sont pas indésirables en principe, mais ils devraient être souhaitables pour les mêmes raisons que tout partenariat : une répartition des efforts, une expertise complémentaire, différents réseaux de relations pertinentes. »

Clara Pergola

« Les partenariats mondiaux-locaux ne sont souhaitables que dans la mesure où la dynamique du pouvoir inégale est reconnue rapidement et où les mécanismes nécessaires sont mis en place pour atténuer les abus. »

Rehema Mussanzi



Les éléments constitutifs de partenariats équitables et décolonisés

Sur la base de la consultation mondiale et des discussions de groupe, il semble qu'il y ait quatre ensembles d'éléments nécessaires pour cultiver des partenariats équitables et décolonisés. Nous avons utilisé la métaphore de la maison pour décrire la structure d'un partenariat.

1. Mentalités et visions du monde



Le premier groupe de blocs de construction qui doit être démantelé et reconstruit est celui des mentalités et des visions du monde actuelles, représentées par les **fondations** de la maison. Ce constat est cohérent avec les consultations mondiales que Peace Direct a menées depuis 2020 et qui ont conduit à la publication de nos précédents rapports dans la série sur la décolonisation. Les participants à notre consultation sur le partenariat ont clairement indiqué que s'il n'y a pas de changement de mentalité de la part des acteurs du Nord global, rien d'autre ne peut changer :

« *Le plus grand obstacle est la mentalité et les stéréotypes, qui constituent la base du racisme.* »
Dennis Ekwere

« *Que pourraient-ils apporter ? Simplement de nouvelles mentalités et un peu de transparence et de modestie.* »
Sawssan Abou-Zahr

« *Briser les mentalités néfastes du racisme, de l'élitisme et des autres sont des étapes que chacun de nous doit franchir.* »
David Porter

Bien que la majorité des commentaires des participants se soient concentrés sur les mentalités du Nord global, il a été avancé que les mentalités du Sud global doivent également changer, de deux manières interdépendantes. Tout d'abord, certains acteurs du Sud global ont intériorisé le racisme qui est ancré dans le secteur et se considèrent comme manquant de compétences et d'expertise. Deuxièmement, et par extension, ils considèrent parfois leurs communautés sous le même angle du « déficit » que de nombreux acteurs du Nord global. Ces mentalités sont aussi importantes à changer que celles de leurs partenaires du Nord global.

En lien avec les points précédents, il est nécessaire de réfléchir au pouvoir et aux privilèges de chacun. La première partie du rapport montre à quel point il est préjudiciable que le pouvoir soit exclu des discussions sur le partenariat, alors qu'il en imprègne tous les aspects. Prendre conscience de la manière dont le pouvoir se manifeste est un exercice d'une importance vitale et pourtant relativement peu familier pour la plupart des acteurs du Nord global.

Travailler sur ces éléments fondamentaux est sans doute la tâche la plus difficile. Changer les mentalités sur la supériorité de l'expertise et des connaissances du Nord global et démanteler les idées selon lesquelles le Nord global est là pour « sauver » les autres risquent d'être un processus fastidieux. Cependant, ce processus d'établissement de partenariats « équitables » et « décolonisés » commence par un processus de décolonisation des mentalités, aux yeux des participants du Sud global à la consultation. Sans ce travail plus approfondi, tous les autres efforts de réforme axés sur le changement des pratiques risquent d'échouer, tout comme la construction d'une maison sur de mauvaises fondations.

2. Quatre valeurs : la confiance, l'humilité, le respect et la mutualité/réciprocité

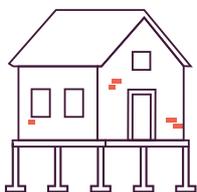


Les valeurs de confiance, d'humilité, de respect et de mutualité/réciprocité sont les piliers du partenariat. Dans notre métaphore, **ces valeurs sont illustrées par les quatre murs de la maison et les briques qui les composent**. Sans murs solides, la structure s'effondre, et il en va de même pour ces quatre valeurs.

Ces quatre valeurs sont interdépendantes à des degrés divers. Par exemple, la liste élaborée par Moïse Msabwa met l'accent sur la mutualité dans toutes les dimensions d'un partenariat, ce qui inclut la confiance et le respect mutuels. Parallèlement, la confiance et le respect sont indivisibles : la confiance sans le respect n'est pas possible, et vice versa.

Il est nécessaire que les quatre valeurs se reflètent dans les moyens et les méthodes de mise en œuvre des partenariats, ainsi que dans la manière dont nous communiquons et vivons le partenariat. Ce point est développé dans la partie 4 ci-dessous.

3. Communication et langage



Le troisième changement structurel concerne la manière dont les acteurs du Nord global communiquent avec leurs partenaires du Sud global et vice versa. Il s'agit notamment d'examiner le langage utilisé pour définir certains aspects du travail à réaliser.

Dans notre métaphore de la maison, la **communication et le langage sont le mortier, autrement dit la substance qui lie les briques pour assurer la stabilité et la force**. Les quatre valeurs susmentionnées se reflètent non seulement dans la manière dont les partenaires se traitent mutuellement et dans ce qu'ils font ensemble, mais aussi dans la manière dont ils communiquent entre eux.

Comme l'a dit Rehema Mussanzi :

« Je pense que le premier obstacle évident qui empêche actuellement la mise en place de partenariats significatifs est lié à la communication. Il existe des cas où toutes les parties d'un partenariat sont censées communiquer entre elles à certains moments importants, mais elles communiquent de manière incohérente. Cela peut entraîner beaucoup de confusion inutile ayant un impact sur le travail réel à effectuer. »

Une autre participante, Clara Pergola, a souligné que la communication dans un partenariat manque souvent d'ouverture concernant les informations essentielles, telles que les motivations sous-jacentes du partenariat, les budgets et les décisions clés. Elle explique :

« L'un des plus grands problèmes empêchant la mise en place de partenariats significatifs est la transparence et la communication ouverte. Je ne peux pas compter les cas que j'ai vus de partenaires internationaux qui, par exemple, ne divulgueraient pas le budget total du projet, cela pour que les partenaires locaux ne connaissent que le budget consacré à leurs activités. »

Dans *Time to Decolonise Aid*, les participants ont souligné la nécessité d'abandonner les termes qui tendent à diminuer l'action des acteurs du Sud global, notamment des termes tels que « bénéficiaires » et « renforcement des capacités ». Pour Alice Obgu,

« les donateurs devraient considérer les organisations locales [comme] leurs égaux et leurs "partenaires" plutôt que comme des bénéficiaires. »

Une communication ouverte et fréquente nécessite une approche sensible aux différents styles de travail, aux attentes et aux préférences de toutes les personnes concernées. Comme l'a commenté Marijke Priester :

« Les partenariats authentiques nécessitent une culture ouverte avec un feedback régulier. »

Cela est rare dans les secteurs du développement international, de l'aide humanitaire et de la consolidation de la paix, où la communication est généralement axée sur des dates de rapports formels périodiques. Cette communication déterminée par le projet n'étouffe pas seulement les discussions ouvertes et franches, elle limite également les discussions aux résultats et activités liés au projet ou au financement. Peu de partenariats équitables ont été construits sur la base de telles discussions.

Comme l'a déclaré Cherira Kheddar lors de la consultation :

« Les acteurs internationaux doivent écouter et être flexibles afin de façonner leur vision des choses. »

La planification d'opportunités de communication fréquentes et variées est cruciale pour établir des relations et promouvoir la réciprocité. Cependant, la fréquence n'est qu'un aspect d'une communication réussie. Moïse Msabwa a expliqué qu'il était important que les deux parties soient transparentes en termes de programmes, d'opérations et de financement. Il a suggéré que les partenaires devraient :

« Mettre les informations du contrat de partenariat, des rapports de partenariat, des évaluations de partenariat, des projets et des audits internes et externes à la disposition de toutes les parties prenantes du partenariat (acteurs locaux et internationaux, administration publique et bénéficiaires). » [Original en français]

4. Les multiples expressions pratiques d'un partenariat

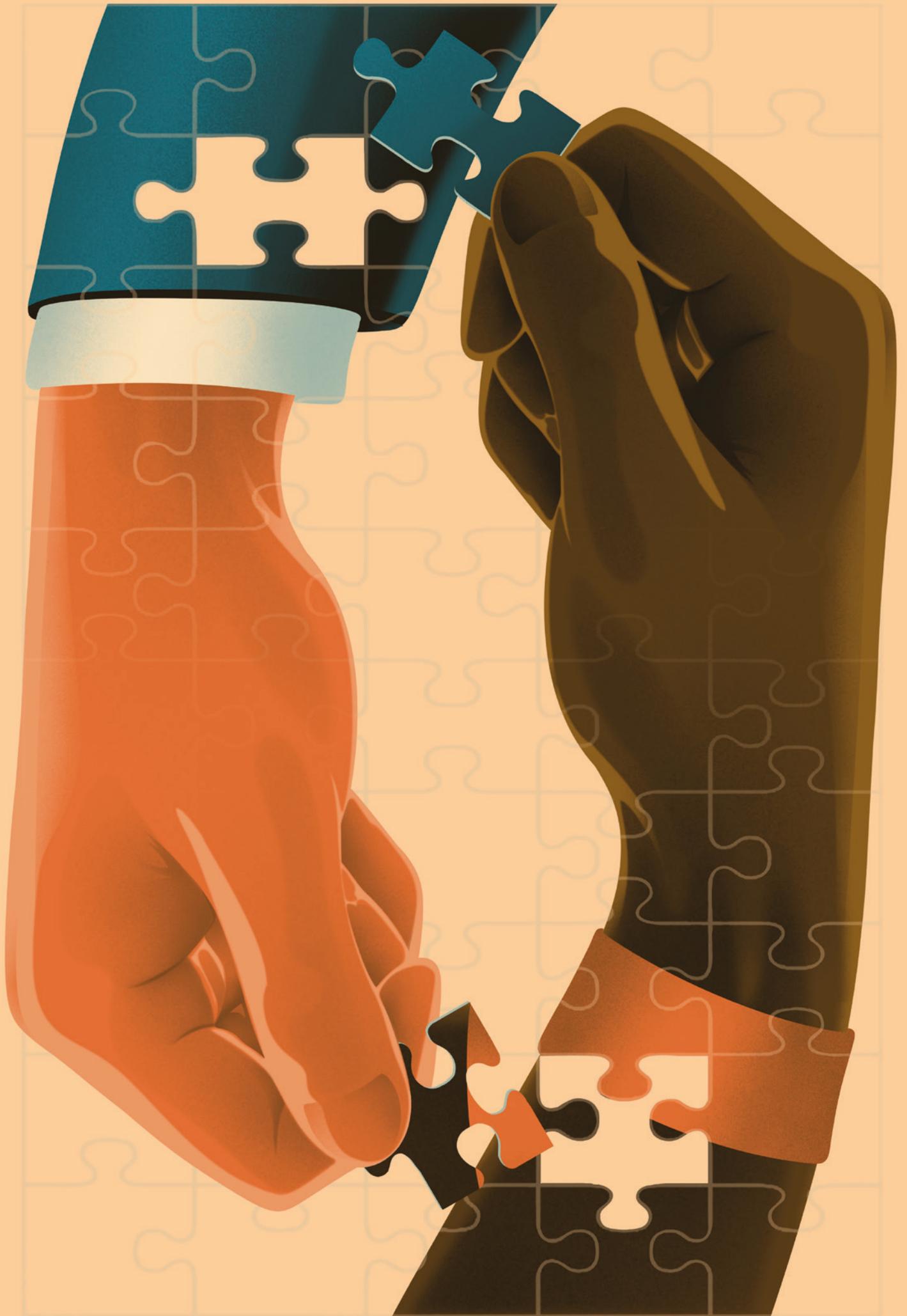


Le dernier changement structurel concerne les différentes façons dont les partenariats sont conçus, mis en œuvre et médiatisés par différentes pratiques. Cela inclut les aspects suivants :



Ce sont les **tuiles** qui composent le toit de la maison. Les lecteurs de ce document peuvent identifier d'autres façons pratiques dont les mentalités, les valeurs et la communication se manifestent. La plupart des partenariats se concentrent sur la conception des programmes, la budgétisation, le financement et l'établissement de rapports, reflétant la nature « projetée » de la plupart des activités dans le secteur, négligeant les autres dimensions d'un partenariat sain.

Ces différents aspects d'un partenariat sont influencés par les mentalités et les valeurs décrites dans les sections ci-dessus.



Partie 4 **Opérationnaliser les partenariats décolonisés et équitables**

La mise en œuvre des changements que nous avons décrits prendra du temps et nécessitera un investissement supplémentaire en ressources humaines. Cela n'est pas facile lorsque le personnel des organisations subventionnaires ou des ONGI, par exemple, a souvent un nombre insoutenable de « bénéficiaires » ou de « partenaires » à soutenir ; lorsque tant de ressources organisationnelles sont allouées à la conformité des donateurs ; et lorsque les partenaires du Sud global sont déjà très sollicités. Toutefois, les participants ont estimé que l'investissement était absolument vital pour la réussite du partenariat.

Les pages suivantes proposent une série de moyens concrets pour mettre en œuvre les éléments constitutifs de partenariats équitables et décolonisés.

Chaque section commence par des recommandations spécifiques pour les acteurs du Sud global, reflétant notre engagement à décentrer les décideurs du Nord global et leur pouvoir. Nous espérons que les acteurs du Sud global suivront ces recommandations, dont la plupart ont été inspirées par les participants à notre consultation.

Nous incluons ensuite une série de recommandations à l'intention des acteurs du Nord global. Certaines d'entre elles sont plus adaptées aux donateurs qu'aux ONGI, mais nous ne faisons pas de distinction entre les deux puisque les ONGI sont souvent considérées comme des donateurs par leurs partenaires du Sud global.

Nous avons inclus des comportements spécifiques de sensibilisation aux questions de pouvoir parce que le pouvoir, et la manière dont il est exercé, est apparu comme une composante vitale, cachée, de tous les partenariats.

Enfin, nous incluons des recommandations d'actions à entreprendre conjointement.

Pour chaque série de pratiques, nous avons inclus des suggestions de ressources qui illustrent la recommandation en action. Tous les URL permettant d'y accéder figurent dans la liste des références.

Bloc de construction 1



PRATIQUES COMMUNES

- Explorez ensemble, par le biais d'une discussion animée, les différences et les similitudes dans les idéologies et les motivations qui sous-tendent des concepts tels que le « développement ». En promouvant l'apprentissage mutuel et en reconnaissant la valeur des divers systèmes de connaissances, vous pouvez remettre en question l'idée que l'expertise réside uniquement dans le Nord global.

Changer les mentalités et les visions du monde

ACTEURS DU SUD GLOBAL

- **Éduquez-vous. Découvrez comment le système actuel de coopération internationale a été influencé par la conception du Nord global. Examinez comment les organisations du Sud global ont pu contribuer à ce système, involontairement ou volontairement, et pourquoi.**
 - À regarder : Entretien avec Ngũgĩ wa Thiong'o, auteur de *Decolonising the Mind* sur YouTube.
 - À lire : *Time to Decolonise Aid* via le site Web de Peace Direct.
 - À lire : Les réflexions d'Epili Hau'ofa in dans « Our Sea of Islands ».
- **Explorez et réfléchissez de manière critique à la façon dont le racisme structurel et les attitudes néocoloniales ont pu être intériorisés par votre personnel et peuvent continuer à façonner vos méthodes de travail, ainsi que la façon dont vous percevez votre communauté.**
 - Passez un test d'association implicite ou suivez une formation dans le cadre du Project Implicit de Harvard ou de l'Institut Kirwan pour l'étude de la race et de l'ethnicité.
- **Prévoyez du temps avec votre personnel pour partager des récits alternatifs qui remettent en question les discours et les perspectives dominants dans le domaine du développement international.**
 - Priorisez et centrez vos propres systèmes de connaissances.
 - Par exemple, voir la note d'orientation du Conseil de l'Europe sur les « 10 critères pour la création de discours alternatifs positifs et efficaces en matière de diversité ».
- **Explorez, reconnaissez et abordez les caractéristiques du racisme, des divisions ethniques et de la discrimination dans votre propre pays, qui peuvent parfois fournir à tort des excuses pour des attitudes néocoloniales et justifier de manière inappropriée le racisme structurel et culturel.**

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- **Analysez les risques liés à l'adoption d'une position de soumission dans les partenariats avec les acteurs du Nord global et à l'internalisation des systèmes de connaissances imposés par le Nord global.**
 - À regarder : « What if we broke the chains of neocolonialism ? » avec Brittany Malcolm sur YouTube.
 - Évitez de reproduire la dynamique du pouvoir néocolonial au sein de votre propre organisation et de votre communauté, notamment en réduisant au silence les voix des groupes marginalisés et en limitant les espaces pour une prise de décision inclusive.
 - À lire : « Race, equity, and neo-colonial legacies: identifying paths forward for principled humanitarian action », sur le blog de Droit et Politiques humanitaires.
 - À lire : « Mediating the power imbalances of development: a paradox for partnership brokers » par Soli Middleby.
 - À lire : « Reinforcing or Transforming? How partnership brokering should, and can, support decolonization of aid » par Annie Sloman.
 - À lire : « Who pays the piper? A synthesis of decolonizing aid conversations » du Fonds mondial pour les fondations communautaires.
 - À lire : *White Saviorism in International Development: Theories, Practices and Lived Experiences* par Themrise Khan, Kanakulya Dickson et Maïka Sondarjee.

ACTEURS DU NORD GLOBAL

- **Éduquez-vous. Analysez vos propres privilèges, préjugés et vos possibilités de positionnement** Découvrez comment les acteurs du Nord ont directement et indirectement imposé leurs modes de pensée dans les secteurs de l'aide humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix. Identifiez les points sur lesquels vous avez développé une résistance au changement.
 - Passez un test d'association implicite ou suivez une formation dans le cadre du Project Implicit de Harvard ou de l'Institut Kirwan pour l'étude de la race et de l'ethnicité.
 - Consacrez du temps à la lecture sur le racisme – consultez la liste de lecture sur la justice raciale, l'équité raciale et la lutte contre le racisme de la Harvard Kennedy School.
 - À lire : *Time to Decolonise Aid* via le site Web de Peace Direct.
 - À regarder : « How to decolonise your mind with Kehinde Andrews » sur YouTube.
- **Rédigez et mettez en œuvre activement une déclaration de positionnement pour votre organisation en consultation avec des pairs et des partenaires d'origines diverses.**
 - Consultez le guide de l'Equality Institute sur la façon d'en rédiger une.
 - À lire : Les engagements d'Oxfam en faveur de la lutte contre le racisme, du féminisme et du changement de pouvoir dans « Transforming for a radically better world ».
 - Développez un mécanisme de suivi pour évaluer les progrès et promouvoir l'auto-responsabilité périodiquement.
- **Explorez l'histoire de votre organisation en commandant des recherches sur les aspects de votre travail passé, y compris les sources de votre richesse, qui peuvent avoir été basées sur l'exploitation, les préjudices ou les injustices.**
 - Par exemple, voir la déclaration du Joseph Rowntree Trust sur les origines de sa dotation.
 - Voir également la série du *Guardian* explorant les liens entre le journal et l'esclavage.
- **Explorez comment le racisme structurel et les attitudes néocoloniales peuvent continuer à façonner les méthodes de travail de votre organisation en effectuant un examen ou un audit indépendant de votre culture organisationnelle sous l'angle de l'équité raciale.**

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- **Favorisez une culture interne d'ouverture à la critique en encourageant les hauts responsables à tenir des conversations difficiles sur le racisme et les déséquilibres de pouvoir, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'institution.**
 - Jetez un coup d'œil à la boîte à outils de Bond sur la lutte contre le racisme et la décolonisation.
 - Veillez à ce que le personnel de tous les niveaux et de toutes les identités croisées soit entendu et écouté.
 - Développez votre pratique en admettant les erreurs en interne et en externe et en partageant la façon dont vous essayez de les résoudre. Par exemple, voir le rapport de Médecins Sans Frontières « Tackling institutional discrimination and racism within MSF ».
 - À regarder : « How to become a inclusive leader » avec Meagan Pollock sur YouTube.
 - À lire : « Mediating the power imbalances of development: a paradox for partnership brokers » par Soli Middleby.
 - À lire : « Reinforcing or Transforming? How partnership brokering should, and can, support decolonization of aid » par Annie Sloman.
 - À lire : « Who pays the piper? A synthesis of decolonizing aid conversations » du Fonds mondial pour les fondations communautaires.
 - À lire : *White Saviorism in International Development: Theories, Practices and Lived Experiences* par Themrise Khan, Kanakulya Dickson et Maïka Sondarjee.

Bloc de construction 2



PRATIQUES COMMUNES

- **Invitez vos partenaires et vos partenaires potentiels à partager leurs principes, leurs valeurs et leurs comportements de partenariat, et à convenir de la manière de les mettre en pratique dans votre partenariat.**
 - Présentez des partenariats antérieurs réussis fondés sur ces principes/valeurs/comportements et s'en servir comme base de discussion pour tout nouveau partenariat.
 - Cocréez un document sur la vision qui expose les objectifs et la finalité du partenariat, indépendamment du financement du projet.
 - Participez à la prise de décisions fondées sur des valeurs, en veillant à ce que les valeurs fondamentales guident les actions d'un partenariat.
 - Examinez ensemble les différences d'idéologies et de motivations qui sous-tendent l'idée de partenariat.

La définition de la vision, du but et des objectifs

ACTEURS DU SUD GLOBAL

- **Définissez ce que vous entendez par partenariat et évaluez de manière critique les raisons pour lesquelles vous souhaitez établir des partenariats avec des organisations du Nord global. Examinez attentivement l'éventail des partenariats, y compris les partenariats de type sous-traitant, et ceux que vous êtes à l'aise d'accepter.**
- **Identifiez les principes, les valeurs et les comportements de partenariat qui vous importent le plus. Codifiez-les et partagez-les avec des partenaires potentiels.**
 - À regarder : « 4 Steps to Non-Profit Partnerships » sur YouTube.

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- **Développez et articulez votre ambition de partenariats avec les acteurs du Nord global.**
 - Aligned la vision et les valeurs sur les priorités locales, les modèles de développement et les systèmes de connaissances autochtones pour promouvoir la pertinence contextuelle et la durabilité dans le partenariat.
 - À lire : « Fostering equitable North-South Civil Society Partnerships: voices from the south » de WACSI et Rights CoLab.
 - À lire : *Reimagining Civil Society Collaborations in Development: Starting from the South*, édité par Margit van Wessel, Tiina Kontinen, Justice Nyigmah Bawole.

ACTEURS DU NORD GLOBAL

- **Définissez ce que vous entendez par partenariat et évaluez de manière critique les raisons pour lesquelles vous souhaitez établir un partenariat avec des organisations du Sud global. Si vous voulez un partenaire de mise en œuvre de type sous-traitant et non un véritable partenariat, soyez transparent à ce sujet dans vos communications internes et externes.**
 - À lire : « Global partnerships on paper and in practice: Critical observations from inside a Global Challenge Research Fund capacity-development project » dans le *Journal of International Development*.
 - Lisez The Pledge for Change 2030.
- **Identifiez les principes et les comportements de partenariat qui vous importent le plus. Codifiez-les et partagez-les avec des partenaires potentiels.**
 - À regarder : « 4 Steps to Non-Profit Partnerships » sur YouTube.

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- **Réfléchissez à la manière et au moment de partager votre vision, votre objectif et vos buts avec vos partenaires. Invitez les partenaires à partager les leurs en premier, pour éviter que vos objectifs n'influencent les leurs.**
 - Permettez aux partenaires d'examiner votre vision, votre objectif et vos buts pour le partenariat en interne avec leur personnel, avant de vous faire part de leurs réflexions.
 - À lire : « NNGO Voices: Leader Perspectives on Local-Led Development » de humentum.
 - À lire : *Reimagining Civil Society Collaborations in Development: Starting from the South*, édité par Margit van Wessel, Tiina Kontinen, Justice Nyigmah Bawole.
 - À lire : 'Fostering equitable North-South Civil Society Partnerships: voices from the south' de WACSI et Rights CoLab

Bloc de construction 3



PRATIQUES COMMUNES

- **Discutez ensemble pour savoir s'il y a des expressions ou des phrases particulières à éviter.**
- **Établissez des boucles de retour d'information réciproque avec votre partenaire pour réfléchir au partenariat, en cultivant un environnement où le retour d'information est valorisé et encouragé. Les canaux de retour d'information peuvent également être anonymes afin que les partenaires puissent exprimer librement leurs idées sans crainte de répercussions.**
- **Convendez de la manière de cultiver un espace sûr dans lequel les questions difficiles peuvent être soulevées sans crainte de représailles ou d'attitude défensive.**

Communication et langage

ACTEURS DU SUD GLOBAL

- **Ne présumez pas que les partenaires du Nord global comprendront vos normes culturelles en matière de communication. Vous devez les éduquer. Renseignez-vous également sur les normes culturelles qui prévalent avec vos partenaires potentiels.**
- **Pratiquez des techniques de communication pour exprimer clairement vos perspectives, vos besoins et vos préoccupations dans le cadre de partenariats avec des acteurs du Nord global. Cela implique notamment de défendre vos intérêts, de fixer des limites et de remettre les inégalités de pouvoir.**
 - Consultez le guide Mindtools sur l'assertivité.
- **Reconnaissez les risques liés à l'adoption d'un langage de donateur qui perpétue les attitudes néocoloniales et supprime les agences locales pour obtenir un financement (par exemple, en qualifiant les communautés de « bénéficiaires »).**
- **Pratiquez l'art de marquer votre désaccord avec votre partenaire si/quand vous avez l'impression que ce n'est pas vous qui menez la conception du programme et/ou que vous n'êtes pas consulté sur les décisions clés.**
 - Jetez un coup d'œil à la liste de contrôle « Les huit étapes d'une gestion efficace des conflits » du processus de règlement des différends du gouvernement canadien.

ACTEURS DU NORD GLOBAL

- **Renseignez-vous sur les normes culturelles en matière de communication dans les pays où vous avez ou souhaitez développer des partenariats. Tenez-en compte dans toutes vos communications avec ces partenaires.**
 - À regarder : Eliminating Microaggressions: The Next Level of Inclusion | Tiffany Alvoid de TEDxOakland sur YouTube
- **Pratiquez des techniques de communication pour exprimer clairement vos perspectives, vos besoins et vos préoccupations dans le cadre de partenariats.**
 - Consultez le guide Mind Tools sur l'assertivité
- **Identifiez et abandonnez certains termes qui diminuent la capacité d'action des acteurs du Sud global.**
 - Jetez un coup d'œil au site de RINGO Lexicon et visionnez la vidéo « RINGO Prototype: Language and Lexicon » sur YouTube.
 - À lire : 'It's time to put an end to supremacy language in international development' de Ann Hendrix-Jenkins sur openDemocracy.
 - Jetez un coup d'œil au guide linguistique de Bond, « Taking British politics and colonialism out of our language ».
- **Pratiquez l'écoute active lors de vos conversations avec vos partenaires, en prêtant attention à ce qu'ils ne vous disent éventuellement pas.**
 - Lisez « Active Listening Skills » de Dianne Grande Ph.D. sur *Psychology Today*.
- **Prévoyez du temps, des ressources et, si nécessaire, un budget pour pouvoir cultiver des relations permettant une communication honnête et ouverte.**

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- Évaluez soigneusement la langue et le style de langage (souvent basés sur des normes culturelles) que vous utilisez, ce qui peut renforcer les déséquilibres de pouvoir. Par exemple, « les rapports financiers et narratifs doivent être soumis à temps » ou « les processus de diligence raisonnable et de conformité ne sont pas négociables » et mettre en place de manière proactive de nouvelles orientations en matière de communication.
 - Jetez un coup d'œil au manuel d'Africa No Filter, « How to Write About Africa in 8 Steps: An ethical storytelling handbook ».
- Efforcez-vous de communiquer dans la langue privilégiée par votre partenaire.

Bloc de construction 4



PRATIQUES COMMUNES

- Engagez-vous à réévaluer la manière dont les rôles et les responsabilités évolueront au fil du temps, et en particulier la manière dont tout rôle attribué au partenaire du Nord global devrait diminuer.
 - À lire : « Roles and Skills of partnership brokering » de la Partnership Brokers Association.

Pratique / Rôles et responsabilités

ACTEURS DU SUD GLOBAL

- Utilisez des approches telles que l'enquête appréciative (en anglais, « Appreciative Inquiry ») pour identifier les forces et les atouts de votre organisation, plutôt que les lacunes, afin d'aider à déterminer les rôles et les responsabilités que vous devriez assumer.
 - Jetez un coup d'œil au guide visuel de la psychologie positive intitulé « How to Apply Appreciative Inquiry ».
- Communiquez de manière proactive avec les partenaires potentiels sur les rôles que vous comptez jouer dans le partenariat.

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- Reconnaissez le pouvoir inhérent que vous détenez en tant qu'organisation la plus proche du problème et de la communauté. S'il y a des lacunes, ou si vous travaillez avec d'autres partenaires nationaux ou locaux qui sont plus proches du problème que vous essayez de résoudre, appliquez les mêmes questions que celles qui s'appliquent aux partenaires du Nord global.

ACTEURS DU NORD GLOBAL

- Commencez par vous demander : « Travaillons-nous activement à ce qu'à terme nous ne soyons plus nécessaires ? »
 - Lisez « Zombie Missions: Organizations that should close but won't » sur NonProfit AF.
 - Jetez un coup d'œil aux ressources de Stopping As Success, qui permettent aux organisations de développement de passer efficacement au leadership local.
- Engagez une discussion honnête et ouverte avec vos partenaires potentiels sur le rôle que vous espérez jouer dans le partenariat, tout en étant ouvert à l'idée d'assumer d'autres rôles qui pourraient s'avérer plus bénéfiques pour le partenariat.
 - Jetez un coup d'œil au document « Partnerships in Practice Tools » de WaterAid à ce sujet.
- Défaites-vous des idées reçues sur les détenteurs de l'expertise technique et sur ce qu'est l'expertise technique. Réfléchissez à la mesure dans laquelle votre travail est axé sur des résultats techniques plutôt que sur des résultats transformateurs.
 - À lire : « Unlearning: The Other Side of Skills/Knowledge Acquisition » de Julie Winkle Giulioni.

- **Défaites-vous des idées reçues sur les lacunes en matière de « capacité » avec votre partenaire du Sud global. Réfléchissez aux lacunes de capacité que vous-même pourriez avoir.**
 - À lire : « Time to rethink « capacity » in the Global South » par le Fonds mondial pour les fondations communautaires.
 - À lire : « Rethinking capacity and complementarity for a more local humanitarian action » du Humanitarian Policy Group.
- **Lors du recrutement, tenez compte d'un éventail de compétences plus large que les compétences techniques ou l'expérience - incluez les compétences relationnelles, les compétences en communication interculturelle et l'expérience vécue.**
 - À lire : « Lived experience isn't an optional add-on » dans *Peridot*.
 - À lire : « Why employers value intercultural skills » dans le magazine du British Council.

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- **Demandez régulièrement à votre partenaire comment le pouvoir que vous détenez peut se manifester involontairement dans la relation.**
 - Analysez votre pouvoir à l'aide du cadre de Power Cube.
 - Jetez un coup d'œil au « Power Awareness Tool » (outil de sensibilisation à la question du pouvoir) du Spindle/Partos.
- **Partez du principe que votre rôle est d'être une équipe de soutien ou un « acolyte » de votre partenaire, et définissez les rôles et les responsabilités à partir de là.**
 - Jetez un coup d'œil au Sidekick Manifesto.
 - À lire : Le document de Peace Direct, *The nine roles that intermediaries can play in international cooperation*.
- **Découvrez votre rôle et votre pouvoir de décision en identifiant le budget, les décisions relatives au projet et les fonctions spécifiques qui peuvent être transférées immédiatement à votre/vos partenaire(s), ainsi que celles qui peuvent être transférées au fil du temps.**

Pratique / La conception des programmes

ACTEURS DU SUD GLOBAL

- **Libérez-vous des préjugés que vous pourriez avoir sur la valeur des connaissances indigènes, en particulier s'agissant des communautés que vous servez.**
- **Lorsque vous communiquez avec un partenaire potentiel, insistez sur l'importance de la production de connaissances indigènes comme base de la conception du programme ou du projet.**
- **Pratiquez l'art de marquer votre désaccord avec votre partenaire si/quand vous avez l'impression que ce n'est pas vous qui menez la conception du programme et/ou que vous n'êtes pas consulté sur les décisions clés.**
 - Jetez un coup d'œil à la liste de contrôle « Les huit étapes d'une gestion efficace des conflits » du processus de règlement des différends du gouvernement canadien.
- **Intégrez des phases de démarrage dans les projets pour permettre à la conception du projet d'être « testée » dans les communautés, puis adaptée en fonction des commentaires reçus.**

PRATIQUES COMMUNES

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

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- Résistez aux efforts menés par votre partenaire du Nord global visant à inclure des activités et des résultats qui ne vous conviennent pas.

ACTEURS DU NORD GLOBAL

- Libérez-vous des préjugés que vous pourriez avoir sur la valeur des connaissances indigènes.
- Pour les donateurs du Nord global, veillez à ce que les appels à propositions soient conçus de manière plus accessible pour qu'un plus large éventail d'acteurs du Sud global puissent se porter candidats.
 - Par exemple, en prévoyant : des formulaires de candidature dans différentes langues, des délais plus longs, des FAQ, les possibilités de recevoir des questions.
- Assurez-vous que la conception du projet/programme est dirigée par le partenaire du Sud global et convenez de la manière dont ce dernier peut contester et/ou refuser toute imposition d'idées et d'activités.
- Modifiez le profil de risque du projet/programme pour permettre à votre partenaire du Sud global d'expérimenter et de s'adapter plus librement.
 - Jetez un coup d'œil à certaines des leçons tirées du programme Youth Action for Peace de Peace Direct dans *Youth Action for Peace – Évaluation du programme*.

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- Sachez que les modifications apportées à la conception/aux activités du programme que vous proposez peuvent être interprétées comme des instructions, que les partenaires peuvent trouver difficiles à contester.

Pratique / Budgétisation

ACTEURS DU SUD GLOBAL

- Élaborez un budget à long terme que vous partagerez avec votre partenaire, même si vous n'avez que des projets de courte durée sur la table.
- Dans vos budgets, indiquez le montant total nécessaire au fonctionnement de votre projet, y compris les salaires proportionnels, le loyer et les autres frais généraux, même si votre partenaire n'en finance qu'une partie.
- Prenez en compte les coûts qui soutiennent le renforcement du partenariat, par exemple une réunion annuelle en présentiel destinée à faire le point sur les progrès du partenariat.
- Prévoyez suffisamment de temps pour permettre au personnel d'entretenir une relation constructive avec votre partenaire.
- Prévoyez des fonds d'urgence ou de prévoyance dans les budgets pour vous permettre de vous adapter rapidement à tout changement rapide du contexte.
- Élaborez le budget de manière à permettre une flexibilité maximale, par exemple en regroupant des activités similaires. Cette approche vous permet une plus grande adaptabilité et une plus grande liberté pour ajuster les spécificités des activités au besoin.

PRATIQUES COMMUNES

- Passez en revue le budget final ensemble, avant qu'il ne soit signé, afin de vous assurer que les deux parties ont une compréhension commune de chaque ligne budgétaire.

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- **Faites valoir votre droit à une partie des frais généraux, à moins que vos frais généraux ne puissent être intégrés dans le budget.**
 - À lire : « Five Initiatives for Successful Cost Recovery » de Shila Nhemi, sur humentum.
- **Reconnaissez que les discussions budgétaires constituent souvent la manifestation la plus évidente du contrôle exercé par les pays du Nord global sur leurs partenaires. Invitez les partenaires à dénoncer ces comportements s'ils les observent, et formez le personnel à être attentif à la manière dont ces comportements peuvent se manifester dans leur travail.**
 - À lire : « Breaking the starvation cycle – How international funders can stop trapping their grantees in the starvation cycle and start building their resilience » par humentum.

ACTEURS DU NORD GLOBAL

- **Partagez les budgets et les documents complets du projet que vous soumettez à vos donateurs.**
- **Intégrez des lignes budgétaires de renforcement institutionnel et pas seulement les coûts d'exécution du programme.**
 - Il peut s'agir, par exemple, de nouveaux logiciels et matériels, de frais de rénovation de bureaux, de formation du personnel, de visites d'échange, d'abonnements à des contenus d'apprentissage en ligne payants, d'améliorations de l'accès à Internet et d'achats de véhicules.
- **Prenez en compte les coûts qui soutiennent le renforcement du partenariat, par exemple une réunion annuelle en présentiel destinée à faire le point sur les progrès du partenariat.**
- **Prévoyez suffisamment de temps pour permettre au personnel d'entretenir une relation constructive avec votre partenaire.**
- **Éliminez l'écart dans les échelles de rémunération entre le personnel expatrié dans le pays et le personnel des partenaires locaux. Œuvrez au transfert de tous les rôles attribués au personnel expatrié vers des partenaires locaux.**
 - Pour les transitions, lisez le document de Stopping As Success « Practical Guidelines on Responsible Transitions and Partnerships ».
- **Prévoyez des fonds d'urgence ou de prévoyance dans les budgets pour vous permettre de vous adapter rapidement à tout changement rapide du contexte.**

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- **Partagez les frais généraux, en fonction de la proportion des coûts directs gérés par chaque partenaire.**
→ À lire : « Five Initiatives for Successful Cost Recovery » de Shila Nhemi, sur humentum.
- **Préparez-vous à justifier vos lignes budgétaires de la même manière que vous l'attendez de vos partenaires.**
- **Reconnaissez que les discussions budgétaires constituent souvent la manifestation la plus évidente du contrôle exercé par les pays du Nord global sur leurs partenaires. Invitez les partenaires à dénoncer ces comportements s'ils les observent, et formez le personnel à être attentif à la manière dont ces comportements peuvent se manifester dans leur travail.**
→ À lire : « Breaking the starvation cycle - How international funders can stop trapping their grantees in the starvation cycle and start building their resilience » par humentum.

Pratique / Financement

PRATIQUES COMMUNES

- **Partagez régulièrement des mises à jour sur vos efforts de collecte de fonds, afin de mieux comprendre les défis et les opportunités auxquels les deux parties sont confrontées.**

ACTEURS DU SUD GLOBAL

- **Remettez en question la mentalité de « dépendance au financement du Nord global » et explorez comment cette mentalité peut avoir influencé votre stratégie et vos plans.**
→ Jetez un coup d'œil au African Visionary Fund et à Thousand Currents.
- **Identifiez les financements et les contributions en nature de vos propres communautés et bénéficiaires.**
→ Jetez un coup d'œil aux ressources sur la philanthropie communautaire du Fonds mondial pour les fondations communautaires.

ACTEURS DU NORD GLOBAL

- **Analysez comment votre financement a pu créer une dépendance chez vos partenaires et élaborer une stratégie pour y remédier.**
→ À lire : « Breaking the starvation cycle – How international funders can stop trapping their grantees in the starvation cycle and start building their resilience » de humentum.
- **Prévoyez des fonds non affectés et veillez au moins à ce que les fonds affectés soient assortis d'une certaine souplesse.**
→ Jetez un coup d'œil au site Web du Trust-based philanthropy project.
- **Aidez votre partenaire à accéder directement aux opportunités de financement.**
- **Partez du principe que vous devez fournir un financement pluriannuel pour les activités du projet, à moins qu'il n'y ait une raison impérieuse de ne pas le faire.**
- **Explorez les modèles de financement qui aident à renforcer l'écosystème des acteurs du Sud global.**
→ Jetez un coup d'œil à l'association Thousand Currents.

Le financement comme indicateur du pouvoir et de la confiance

Tout au long de la consultation, les participants ont souligné à plusieurs reprises l'importance d'un financement flexible pour repenser les partenariats entre les entités du Nord global et du Sud global. Plutôt que de se concentrer sur le montant ou la valeur des subventions, les participants ont indiqué que la qualité du financement important bien plus ; il convient d'apprécier la valeur qualitative d'un financement plutôt que sa valeur pécuniaire.

Si le financement n'est qu'une des dimensions du partenariat, il en est la manifestation la plus visible et la plus controversée. Les participants ont souligné comment le financement des acteurs locaux du Sud global est utilisé par le Nord global comme un instrument de contrôle et de pouvoir. Mais ils ont également décrit comment les modalités de financement reflètent souvent un manque de confiance dans les acteurs locaux :

« Les programmes de financement inflexibles qui limitent le rôle des acteurs locaux en tant que fournisseurs de services et de données empêchent les partenariats significatifs entre les partenaires locaux et externes »

Ghida Krisht

« la race, le sexe, l'âge, l'éducation, tous ces facteurs ont un impact considérable sur l'accès au financement et sur les connaissances, les outils et les relations qui permettent d'obtenir un financement »

Craig Pollard

En outre, la recherche de financement par les ONGI du Nord mondial crée des déséquilibres de pouvoir qui sont difficiles à démêler. Comme l'a fait remarquer Aditi Gupta, la relation entre les acteurs du Nord global et du Sud global est :

« souvent basée sur la nécessité d'accéder à des fonds – des deux côtés – ce qui oblige la société civile à se « professionnaliser » selon les normes occidentales afin d'accéder aux flux de financement, et les organisations internationales acquièrent une légitimité auprès des bailleurs de fonds en faisant appel à des partenaires locaux. La dynamique de pouvoir qui en résulte est intrinsèquement inégale et coloniale, perpétuant des systèmes rigides et moins d'opportunités pour les petites organisations sans connexions. »

Si le financement est un symbole si puissant de la santé d'un partenariat, que peut-on faire pour changer le statu quo ? Vous trouverez ci-dessous une liste de dix recommandations clés à l'intention des donateurs du Nord global formulées par les participants à la consultation mondiale :

1. Financez directement, et non par le biais d'intermédiaires du Nord global.
2. Fournissez un financement sans restriction pour témoigner de la confiance que vous accordez au partenariat.
3. S'il n'est pas possible d'obtenir un financement sans restriction, il convient de fournir un financement flexible pour permettre à votre partenaire de s'adapter aux changements du contexte.
4. Proposez un financement pluriannuel, aidant ainsi votre partenaire à éviter les cycles de financement « festin ou famine » et lui permettant de planifier à long terme.
5. Co-concevez des programmes avec vos partenaires et soyez prêt à changer vos hypothèses et vos plans s'ils ne correspondent pas aux besoins de vos partenaires.
6. Modifiez votre goût du risque afin de pouvoir expérimenter différents mécanismes de financement pour les acteurs locaux.
7. Collaborez avec d'autres donateurs pour mettre en place des fonds communs nationaux destinés aux acteurs locaux, ce qui permettra de coordonner les efforts et de partager les risques.

8. Modifiez vos exigences en matière de rapports et de formats afin que les acteurs locaux puissent rendre compte dans leur langue et de différentes manières, comme la vidéo, les rapports oraux ou les messages enregistrés sur WhatsApp.
9. Fournissez un soutien non financier par le biais d'opportunités de convocation, de réseautage et de plaidoyer.
10. Aidez les organisations locales à générer leurs propres revenus.

En utilisant cette liste, Peace Direct a lancé une enquête publique sur les médias sociaux pour évaluer les points de vue des praticiens sur la façon de donner la priorité au financement des OSC locales dans le Sud global. Près de 325 praticiens y ont répondu, et voici les quatre principales recommandations qui en sont ressorties :

Priorité 1 : Financer directement les OSC locales au lieu de compter sur des intermédiaires du Nord global pour décaisser des subventions dans le cadre de partenariats.

Priorité 2 : Fournir un financement sans restriction qui permet aux acteurs locaux d'utiliser les fonds en fonction de leurs besoins et priorités spécifiques.

Priorité 3 : Fournir un financement pluriannuel pour assurer la stabilité des acteurs locaux et leur permettre de mettre en œuvre des initiatives à long terme plus durables.

Priorité 4 : Fournir un financement plus flexible aux acteurs locaux.

Les répondants à l'enquête ont fourni d'autres informations précieuses sur l'importance du processus de sélection des financements. Ils ont souligné l'importance d'impliquer directement les acteurs locaux dans la prise de décision. En incluant les voix locales, ils ont fait valoir que la conception du financement peut être dirigée par la communauté, garantissant que les subventions répondent aux besoins et priorités réels des communautés qu'elles desservent. Pour y parvenir, les répondants ont proposé d'adopter des méthodes d'octroi de subventions plus participatives qui permettent un plus grand engagement communautaire. En outre, les répondants ont suggéré que les donateurs adoptent des critères d'éligibilité plus souples pour permettre aux organisations locales d'accéder aux fonds, notamment en supprimant l'exigence d'un revenu annuel élevé et en abaissant le seuil de capacité de gestion organisationnelle et financière.

Les personnes interrogées ont également plaidé en faveur d'une diversification des bénéficiaires et d'un soutien financier aux idées nouvelles et innovantes. Au lieu de financer uniquement des organisations bien établies, il faudrait créer des espaces pour les nouveaux bénéficiaires afin de stimuler la créativité et d'encourager de nouvelles perspectives. En outre, il est essentiel d'adopter une optique inter sectionnelle pour l'octroi des subventions afin de garantir que les fonds sont distribués de manière équitable et qu'ils répondent aux différents problèmes sociaux. Les répondants ont également souligné la nécessité d'éviter que des montants disproportionnés de financement soient affectés à des causes spécifiques, et ont appelé à des mécanismes de réponse plus rapides afin de réduire les délais de livraison et de permettre un soutien en temps utile pendant les crises.

La durabilité est un autre aspect essentiel évoqué par les répondants. Beaucoup ont suggéré que jusqu'à 20 % des subventions soient affectées au développement organisationnel, ce qui permettrait aux OSC de se concentrer sur le renforcement de leurs capacités internes lors de la mise en œuvre des programmes. En outre, l'affectation de fonds pour aider les organisations à collecter des fonds supplémentaires, par exemple par le biais de voyages ou d'activités de collecte de fonds, pourrait aider les acteurs locaux à créer une base financière plus durable. De nombreuses personnes interrogées ont également estimé qu'il était nécessaire de soutenir les modèles d'entreprises sociales afin d'améliorer la résilience financière et l'indépendance des OSC locales dans les pays du Sud global.

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- Résistez à l'envie de contrôler la manière dont les partenaires utilisent les fonds non affectés.
- Partagez des informations sur vos donateurs et encouragez les moyens de faciliter le financement directement à votre partenaire du Sud global.

Practice / Soutien non financier**PRATIQUES COMMUNES**

- Explorez ensemble les possibilités offertes par les différents aspects non financiers du soutien, par exemple les possibilités de plaidoyer commun, d'engagement dans des réseaux, de promotion du travail de l'autre, etc.

ACTEURS DU SUD GLOBAL

- Identifiez les acteurs et les espaces auxquels vous souhaitez accéder et les partenaires qui pourraient vous soutenir.

ACTEURS DU NORD GLOBAL

- Rédigez un document d'« offre » de soutien non financier décrivant les différentes manières dont vous pourriez soutenir vos partenaires au-delà du financement.
 - À lire : Le document de Peace Direct, *The nine roles that intermediaries can play in international cooperation*.
- Intégrez des coûts pour soutenir les activités à « valeur ajoutée », telles que les rassemblements, les possibilités de mise en réseau international et les opportunités pour les partenaires de plaider directement auprès des décideurs politiques.
- Prévoyez du temps de travail supplémentaire pour mettre en œuvre des méthodes de soutien non financières, telles que la mise en avant de votre partenaire dans les espaces et les événements organisés par les pays du Nord global ou, de préférence, le soutien de votre partenaire pour défendre directement ses intérêts dans ces mêmes espaces.

Pratique / Durée et transition du partenariat

PRATIQUES COMMUNES

- Visez un partenariat stratégique à long terme, découplé des projets ou de tout autre type de financement.
- Discutez des modalités et des conditions de transition du partenariat vers une pleine appropriation locale, y compris d'une éventuelle cessation de ce dernier par le partenaire des pays du Nord.
- Prévoyez des périodes de révision qui permettent aux deux parties de réfléchir de manière critique à la nécessité d'adapter les plans de transition.

ACTEURS DU SUD GLOBAL

- Partagez ouvertement vos aspirations en matière de partenariat et la manière dont ces plans contribuent à votre stratégie et à votre mission.
- Gérez les attentes de votre équipe quant à la durée de tout nouveau partenariat.

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- N'ayez pas peur de parler des transitions de partenariat. Réclamez l'ordre du jour pour vous-même – n'attendez pas qu'il soit soulevé par vos partenaires.

ACTEURS DU NORD GLOBAL

- Partagez ouvertement vos plans de partenariat et vos ambitions à long terme en matière de soutien à ce pays/problème particulier.
- Partagez ouvertement vos aspirations en matière de partenariat et la manière dont ces plans contribuent à votre stratégie et à votre mission.
 - À lire : *What Transformation Takes: Evidence of Responsible INGO Transitions to Local Led Development Around the World* par le consortium Stopping As Success.

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- Résistez à la tentation de fixer un calendrier pour la durée du partenariat. Cédez le pouvoir de décision afin que cette décision soit prise conjointement.

Étude de cas

Transformer les relations par des transitions de partenariat

Les partenariats entre les organisations internationales et locales tournent souvent autour de programmes financés par le partenaire du Nord global ou une autre partie externe. Il existe généralement une hypothèse sous-jacente selon laquelle le partenariat prendrait naturellement fin à l'issue du financement. Cependant, dans de nombreux cas, cette approche a involontairement sapé le travail des acteurs locaux, les plongeant souvent dans une crise financière lorsque les budgets et les stratégies de sortie ont été planifiés et mis en œuvre à la hâte et unilatéralement par le partenaire du Nord global.

Malgré les efforts déployés pour transférer davantage de pouvoir et de ressources aux personnes opérant dans leur propre contexte, il existe peu d'exemples de la manière dont les partenariats peuvent prendre fin ou passer à l'appropriation locale de manière plus responsable.

Pour résoudre ce problème, le projet Stopping as Success (SAS) – un projet d'apprentissage collaboratif dirigé par CDA Collaborative Learning, Search for Common Ground et Peace Direct – a cherché à renforcer la base de données probantes sur ce à quoi ressemblent les transitions de partenariat responsables. À travers le développement de 19 études de cas entre 2017 et 2020, SAS a exploré comment les transitions de partenariat entre les entités internationales et locales peuvent être plus durables. Le projet a développé des outils et des ressources qui peuvent être utilisés par les organisations partenaires pour guider leur approche.

Ces études de cas et les activités plus larges du programme SAS ont également identifié des idées pratiques et des leçons pour les transitions de partenariat. Il a été constaté que les transitions responsables abordent à la fois les aspects techniques et procéduraux de l'organisation partenaire locale en assumant un plus grand leadership, aux côtés des aspects relationnels et basés sur le partenariat.⁷ Il s'agit notamment de repenser la responsabilité, l'appropriation et les ressources, et de veiller à ce que les dynamiques de pouvoir en cours soient reconnues et prises en compte.

À partir de ce processus, huit grandes leçons⁸ ont été identifiées :

1. La manière dont les ONGI concluent des partenariats est tout aussi importante que la manière dont elles les quittent : les partenariats basés sur la solidarité et la confiance permettent dès le départ des transitions plus fluides.
2. Avoir une vision commune pour la transition éventuelle, dès le début du partenariat, permet de rendre des comptes.
3. Les ONGI qui promeuvent le leadership local sont en mesure de faire la transition de manière plus durable.
4. Pour soutenir le leadership local, les ONGI doivent remédier aux déséquilibres de pouvoir existants et s'engager dans une transformation mutuelle.
5. Les plans de transition doivent rester souples et adaptables pour favoriser l'appropriation locale.
6. Les périodes de chevauchement (c'est-à-dire lorsque les ONGI et les entités locales opèrent simultanément) peuvent contribuer à minimiser les perturbations des périodes de transition et à favoriser la viabilité financière.
7. Des sources de financement plus petites et plus souples et d'autres types de transfert de ressources sont inestimables pour réussir les transitions.
8. La transition constitue autant un début qu'une fin : les relations post-transition peuvent se poursuivre sous de nombreuses formes différentes.

Le projet SAS poursuit maintenant ses efforts pour appliquer ces outils et cet apprentissage à travers un modèle d'approche d'accompagnement dans lequel nous aidons les partenariats en transition et générons de nouveaux apprentissages pour permettre de futures transitions responsables vers le leadership local.

Dimitri Kotsiras

Stopping As Success (SAS+) et Research Manager chez Peace Direct

⁷ Stopping As Success, What Transformation Takes: Evidence of Responsible INGO Transitions to Locally Led Development Around the World, Peace Direct (2020). Disponible sur : <https://www.stoppingassuccess.org/wp-content/uploads/2021/01/What-Transformation-Takes-book-December-2020.pdf>.

⁸ Ibid.

Pratique / Suivi, évaluation et apprentissage

PRATIQUES COMMUNES

- Ne confondez pas apprentissage et rédaction de rapports.
- Co-créez un programme d'apprentissage et incluez des questions d'apprentissage qui sont examinées chaque année.
- Prévoyez des échanges d'apprentissage réguliers, idéalement une fois par trimestre ou chaque semestre.

ACTEURS DU SUD GLOBAL

- Créez des processus de responsabilisation centrés sur les communautés que vous servez.
- Identifiez ce que vous et vos communautés considérez comme une réussite dans votre travail/activité et utilisez-le comme base pour la conception du programme et votre apprentissage en général.

ACTEURS DU NORD GLOBAL

- Soyez disposé à repenser et à abandonner vos approches MEL existantes, y compris les cadres logiques.
- Envisagez d'autres formes de reportage, telles que des reportages vidéo et des interviews, y compris dans les langues maternelles.

Pratique / Le développement organisationnel

PRATIQUES COMMUNES

- Partagez et discutez ensemble de vos stratégies organisationnelles, en les utilisant comme base pour les discussions sur le développement organisationnel.

ACTEURS DU SUD GLOBAL

- Identifiez et affirmez vos propres capacités/expertises techniques, contextuelles et sociales avant d'analyser les lacunes éventuelles.
- Envisagez de rejoindre des réseaux et des mouvements tels que l'alliance CIVICUS ou le mouvement #ShiftThePower pour construire des alliés et de la solidarité à l'échelle mondiale.
- Collaborez et renforcez vos propres réseaux avec d'autres acteurs du Sud global, lorsque cela est souhaitable.

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- Passez en revue votre stratégie organisationnelle, analysez dans quelle mesure elle est axée sur les donateurs et adaptez-la si nécessaire.

ACTEURS DU NORD GLOBAL

- Testez vos hypothèses sur la valeur ajoutée de votre expertise en invitant vos partenaires à évaluer la valeur qu'ils accordent à ces compétences.
- Utilisez vos adhésions à des réseaux ou mouvements mondiaux pour céder de l'espace et fournir des opportunités directes aux partenaires de s'y engager.
- Encouragez la collaboration et renforcez les réseaux entre les acteurs du Sud global, lorsque cela est pertinent et souhaité par vos partenaires.

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- **Passez en revue votre stratégie organisationnelle et examinez dans quelle mesure elle soutient un transfert de pouvoir au fil du temps vers les OSC du Sud global qui partagent une mission similaire.**
 - Jetez un coup d'œil au guide de Bond, « Becoming local led as an anti-racist practice ».
 - Vérifiez si votre accompagnement contribue à renforcer le développement organisationnel des partenaires pour qu'ils existent et se maintiennent indépendamment de votre partenariat.
 - Demandez régulièrement à vos partenaires si vous devez arrêter le financement.

Pratique / Responsabilité

PRATIQUES COMMUNES

- **Convenez ensemble de la manière dont vous comptez rendre compte les uns aux autres, y compris des comportements et des valeurs.**

ACTEURS DU SUD GLOBAL

- **Développez des mécanismes pour vous assurer que votre organisation est responsable envers les communautés et les électeurs que vous servez. Non seulement cela est essentiel pour assurer les meilleurs résultats pour les communautés, mais cela répond également à une critique courante des organisations du Nord global (parfois utilisée pour éviter le transfert de pouvoir) à l'égard des OSC locales selon laquelle elles manquent de « responsabilité à la baisse ».**
 - À lire : *Dynamic Accountability: Changing approaches to CSO accountability* du Global Standard for CSO Accountability and Accountable Now.

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- **Examinez comment les pratiques néocoloniales ont déplacé la responsabilité des communautés vers les donateurs. Faites de la responsabilité envers les communautés et vos électeurs un élément central de la programmation.**

ACTEURS DU NORD GLOBAL

- **Désapprenez les approches néfastes établies qui placent la rédaction de rapports à vous et à vos donateurs comme la mesure la plus importante de la responsabilité.**
 - À lire : *Dynamic Accountability: Changing approaches to CSO accountability* du Global Standard for CSO Accountability and Accountable Now.
- **Envisagez de rendre compte régulièrement à votre/vos partenaire(s) du Sud global du travail que vous avez effectué dans le cadre du partenariat et, plus généralement, de votre travail.**

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- **Examinez dans quelle mesure votre travail peut être guidé par le néocolonialisme et le sauveurisme blanc. Prenez des mesures pour désapprendre et démanteler le sauveurisme blanc dans votre organisation et votre travail.**

Pratique / Viabilité financière

PRATIQUES COMMUNES

- Convenez dès le départ de la manière dont le partenariat peut éviter une relation basée sur la dépendance financière.
- Convenez de jalons quant à la santé financière de vos organisations respectives.

ACTEURS DU SUD GLOBAL

- Explorez les possibilités de générer des revenus autres que des subventions, par exemple en créant une petite entreprise commerciale, en fournissant des services de conseil ou en collectant des fonds auprès de votre propre communauté. Partagez-les avec votre partenaire.
- Faites des recherches sur la législation à but non lucratif de votre pays ou de votre contexte pour mieux comprendre quelles activités à but lucratif sont autorisées.
- Fixez des objectifs clairs quant à la proportion de votre revenu total qui peut provenir de différentes sources au fil du temps.

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- Rédigez un énoncé de capacité qui décrit les connaissances, les connexions, l'expertise et l'accès aux communautés que vous avez.

ACTEURS DU NORD GLOBAL

- Allouez des fonds pour permettre à votre partenaire d'atteindre l'indépendance financière et la viabilité.
 - Il peut s'agir, par exemple, d'acheter des terrains, d'acheter des biens qui peuvent être loués ou d'investir dans des entreprises sociales qui génèrent des revenus pour couvrir les frais de fonctionnement.
 - À lire : Les recherches de LINC sur la facilitation de la viabilité financière.
- Examinez attentivement dans quelle mesure votre modèle commercial repose sur le cadre existant de votre organisation en tant qu'« expert technique ». Identifiez des moyens de faire en sorte que votre viabilité financière ne dépende plus d'un tel modèle.

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- Identifiez activement d'autres partenaires potentiels du Nord global et du Sud global pour vos partenaires et faites les présentations.
- Discutez avec vos donateurs pour savoir s'ils pourraient financer directement vos partenaires.

Pratique / Réunions de mise au point

PRATIQUES COMMUNES

- Convenez-vous de « points de contact » réguliers pour assurer la bonne communication en dehors des dates de rapports formels.
- Visez la plus grande transparence possible dans la communication, même si cela vous met mal à l'aise.
- Pratiquez la manière de donner et de recevoir un retour d'information difficile, y compris en convenant à l'avance de la manière dont les tensions et les désaccords seront gérés par les deux parties.

ACTEURS DU SUD GLOBAL

- Veillez à ce que les contrôles ne portent pas uniquement sur la mise en œuvre du programme/projet, mais également sur la santé du partenariat.
- Veillez à ce que les réunions de mise au point impliquent un échantillon représentatif du personnel et pas seulement les personnes chargées de la mise en œuvre du programme. Cette démarche favorise l'apprentissage organisationnel et minimise le risque de cloisonnement.

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- Si le partenariat est tendu, n'attendez pas la prochaine réunion. Faites confiance à votre capacité à demander la tenue d'une réunion en dehors des dates convenues.

ACTEURS DU NORD GLOBAL

- Veillez à ce que les contrôles ne portent pas uniquement sur la mise en œuvre du programme/projet, mais également sur la santé du partenariat.
- Dans la mesure du possible, demandez à des cadres supérieurs de participer à certaines réunions afin de favoriser l'adhésion de l'organisation au partenariat.
- Prévoyez du temps et des budgets pour permettre au personnel d'organiser des mises au point constructives, notamment en organisant des réunions en personne.

COMPORTEMENTS ÉVEILLÉS SUR LA QUESTION DU POUVOIR

- Gardez à l'esprit que les réunions de mise au point peuvent être interprétées par votre partenaire comme un autre mécanisme de responsabilisation déguisé. Expliquez clairement que l'objectif des mises au point est différent de celui des rapports.

Mettre en œuvre les recommandations

Certaines des recommandations ont été abordées par les participants à notre consultation et aux discussions de groupe, offrant un aperçu de la manière dont les organisations ont essayé de les mettre en œuvre.

Lors des consultations, Karen Karnicki, chargée de programme pour le programme de consolidation de la paix du Rockefeller Brothers Fund, a donné un exemple de la façon de débattre de la question du pouvoir. Elle a expliqué comment elle dirige avec une certaine vulnérabilité pour assumer son positionnement. Karen a expliqué comment elle partageait ses faiblesses, reconnaissait ses défauts et faisait preuve d'autoréflexion lorsqu'elle parlait à ses partenaires. Bien que cela n'ait pas permis d'instaurer immédiatement la confiance, ses partenaires locaux ont été encouragés à faire de même au fil du temps et en continuant de diriger sans abandonner cette vulnérabilité. En fin de compte, ce processus a permis aux deux parties de s'exprimer et de partager des pensées et des sentiments sur le partenariat qui n'auraient pas été abordés traditionnellement. Elle déclare :

« Une chose qui, à mon avis, a été utile a été de partager ce que j'ai appris ou vécu avec des partenaires [...] et de créer un espace pour que les gens puissent se comporter simplement en êtres humains. Donc, je pense que peut-être ces deux choses [...] être vulnérable et avoir ce lien émotionnel [est fondamental pour] l'apprentissage du processus, de l'émotion, de l'humanité qui sous-tend tout le travail que nous faisons. »

Instaurer la confiance dans une relation est fondamental pour un partenariat. Au départ, cela nécessite un acte de foi et peut prendre du temps à se solidifier. Mais grâce à une communication ouverte, honnête et transparente, cela peut sous-tendre et constituer la base de tout partenariat.

L'une des recommandations les plus difficiles pour les acteurs du Nord global est de se décentrer eux-mêmes et de décentrer leur rôle. Le transfert de la prise de décision vers les acteurs locaux exige que les partenaires financiers, les donateurs et les intermédiaires modifient leurs propres comportements et adaptent les politiques, les lignes directrices et les accords de partenariat existants afin de se responsabiliser.

Sarah Mueller, chef de projet à la Robert Bosch-Stiftung, a expliqué comment, dans son rôle, elle est capable de centrer la prise de décision avec les acteurs locaux. Ce faisant, elle peut agir en solidarité avec ses partenaires locaux, en reconnaissant et en priorisant l'intérêt de la communauté locale et la responsabilité de résoudre les problèmes en question. Elle déclare :

« Je considérerais le développement d'un projet et de ses idées comme le rôle de nos partenaires. Nous ne sommes pas tellement impliqués, à moins qu'ils n'aient besoin de notre partenariat, car je pense que nous n'avons pas l'expertise. Je pense que celle-ci relève essentiellement de nos partenaires. »

En ce qui concerne la nécessité d'être plus flexible dans les rapports, Corie Walsh de Humanity United a noté que :

« Il est vraiment important que les partenaires puissent établir des rapports dans leur langue maternelle. Nous traitons de questions personnelles traumatisantes extrêmement sensibles que nos partenaires ne devraient pas avoir à traduire en anglais. »

L'introduction de formats de rapports oraux ou visuels qui complètent ou peuvent être utilisés comme alternatives aux récits écrits peut garantir un transfert efficace de l'information, mais aussi dépasser l'idée coloniale erronée selon laquelle la tradition orale est inadéquate, non objective et manque de rigueur.⁹

⁹ Myra Khan, « The role of oral traditions within marginalised societies and their validity within archives » (avril 2021). Disponible sur : <https://lib.asu.edu/news/role-oral-traditions-within-marginalized-societies-and-their-validity-within-archives-myra>

Case study

Adapter les approches de financement aux acteurs locaux : l’Innovative Peace Fund¹⁰

La Women and Peace Studies Organization (WPSO) est une organisation locale de consolidation de la paix active en Afghanistan depuis 2012. Depuis 2018, nous, au WPSO, avons reçu un soutien financier par le biais de l’« Innovative Peace Fund » du Réseau international d’action pour la société civile (ICAN).

Au début de ce partenariat, nous avons proposé de créer un réseau de femmes locales bâtisseuses de paix qui serait actif dans tout le pays. L’ICAN a reconnu que nous étions les mieux placés pour comprendre les solutions adaptées à notre propre contexte et nous a apporté le soutien financier et technique nécessaire pour transformer notre idée en un programme durable. Grâce à ce soutien, le réseau est passé à plus de 200 membres au total.

Le financement que nous avons reçu par l’intermédiaire de ce fonds visait initialement à nous aider à développer notre réseau de points focaux. Cependant, lorsque la pandémie de COVID-19 s’est répandue en Afghanistan en 2020, nous avons informé l’ICAN que les artisans de la paix locaux n’étaient pas en mesure de mobiliser leurs communautés locales comme nous l’avions prévu à l’origine. L’ICAN a été en mesure de nous fournir un financement supplémentaire de réponse rapide qui nous a permis d’intégrer des conseils de sécurité liés au COVID et de créer des opportunités pour les femmes locales chargées de la construction de la paix afin qu’elles puissent poursuivre leur travail de construction de la paix. Ce financement était directement basé sur les besoins de la communauté identifiés par les membres du réseau des points focaux locaux.

Alors que la pandémie de COVID-19 était en cours, l’offensive des talibans en août 2021 a empêché de nombreux artisans de la paix de poursuivre leur travail de mobilisation communautaire. L’ICAN s’est montré compréhensif et réactif, travaillant avec nous non seulement pour réorienter le financement afin de répondre aux nouveaux besoins sur le terrain, mais aussi pour nous aider à relocaliser et à évacuer notre personnel et les membres du réseau local de femmes bâtisseuses de paix. Grâce à un processus de communication rigoureux - sur WhatsApp, Signal, par courriel et par téléphone - l’ICAN nous a aidés à fournir un soutien d’urgence en matière de relocalisation et de sécurité aux artisans de la paix et à les déplacer vers un endroit plus sûr.

Fin 2022, la région sud-est de l’Afghanistan a été frappée par un fort tremblement de terre qui a touché plus de 10 000 foyers. Nous nous sommes tournés vers l’ICAN et avons signalé les besoins immédiats des ménages dirigés par des femmes, qui étaient négligés parce que la plupart des travailleurs humanitaires étaient des hommes et ne pouvaient pas entrer dans leurs maisons. L’ICAN a répondu en mobilisant des fonds supplémentaires qui nous ont permis de soutenir ces familles marginalisées. L’ICAN avait confiance dans le fait que les femmes bâtisseuses de paix sur le terrain étaient les mieux placées pour évaluer le risque et déterminer la meilleure approche pour y faire face.

Plus récemment, en décembre 2022, le décret des talibans interdisant aux femmes de travailler dans des ONG a mis la WPSO dans une position compromise. Au lieu d’interrompre son soutien aux femmes afghanes comme de nombreuses autres organisations internationales, l’ICAN a immédiatement commencé à nous consulter, ainsi que d’autres partenaires afghans, afin de déterminer comment continuer à soutenir la WPSO. Après de nombreuses consultations, nous avons modifié notre stratégie et élaboré ensemble une approche qui nous permettrait de poursuivre nos activités et de maintenir notre personnel féminin et notre réseau de points focaux.

La relation entre la WPSO et l’ICAN n’a pas été celle d’un donateur et d’un bénéficiaire typiques, mais plutôt celle d’un partenariat égalitaire qui s’est développé au fil des ans. Malgré de nombreux jours difficiles en Afghanistan, la WPSO et l’ICAN sont restés en communication constante, partageant les besoins et les réalités du contexte, et proposant des solutions. L’ICAN est toujours à nos côtés – valorisant notre expertise en Afghanistan et faisant confiance à notre approche, tout en offrant le soutien institutionnel, les conseils stratégiques et la solidarité dont nous avons besoin pour soutenir notre organisation.

Wazhma Frogh

Fondatrice de la WPSO ; militante afghane des droits de l’homme
Twitter : @WPSOafghanistan @FroghWazhma

10 Cette étude de cas est adaptée d’une version précédemment publiée dans le rapport annuel 2022 d’ICAN : <https://www.icanpeacework.org/wp-content/uploads/2023/06/ICAN-Annual-Report-2022-Mobile-Version.pdf>.

Conclusion

Des efforts de transformation et de décolonisation du système humanitaire, de développement et de consolidation de la paix sont en cours, menés par une grande variété d'acteurs du Sud global et du Nord global. Toutefois, pour l'essentiel, les partenariats entre les entités du Nord global et du Sud global sont encore largement sous-tendus par des dynamiques de pouvoir néocoloniales qui donnent la priorité aux intérêts et aux programmes du Nord global.

En fin de compte, la domination des attitudes et des approches du Nord global sape les efforts visant à établir des partenariats équitables ou décolonisés, quel que soit l'engagement du Nord global dans la poursuite de cet objectif.

Les recommandations présentées dans ce rapport offrent un moyen possible de réformer la manière dont les partenariats sont conçus, maintenus et conclus, en veillant à ce qu'ils soient étayés par des valeurs plutôt que par des résultats programmatiques. Ces valeurs - confiance, respect, humilité et mutualité - représentent en fin de compte une approche de partenariat décolonisée qui met l'accent sur les connaissances, les priorités et l'action des acteurs locaux et crée une relation fondée sur l'échange d'idées, d'apprentissage et de ressources. En instaurant la confiance, une communication fréquente et ouverte, en soutenant l'appropriation et la prise de décision au niveau local, et un financement flexible, les partenariats peuvent s'éloigner de leur nature actuelle d'exploitation.

Il est important de souligner que ces recommandations ne peuvent transformer le secteur que si le racisme est reconnu à un niveau structurel, institutionnel et personnel.¹¹ Cela signifie que le personnel travaillant dans le système humanitaire, de développement et de consolidation de la paix doit continuer à réfléchir à ses attitudes et comportements personnels. Cette réflexion personnelle devrait sous-tendre l'opérationnalisation de tous les outils et mécanismes pratiques présentés dans ce rapport.

La mise en place et le maintien de partenariats décolonisés et équitables prendront du temps et nécessiteront des investissements importants, au-delà de ce que la plupart des organisations du Nord global ont été habituées à entreprendre jusqu'à présent. Cependant, nous espérons que tous les lecteurs prendront des mesures avec les ressources dont ils disposent pour commencer leur parcours.

¹¹ Raaval Bains, « Recovery, Self Improvement and Decolonizing », Peace Insight (2022). Accessible sur : <https://www.peaceinsight.org/en/articles/recovery-self-improvement-and-decolonising/>.

Glossaire des termes

Complémentarité : partenariat dans lequel les parties se complètent et renforcent leurs qualités respectives. Elle permet d'équilibrer une relation et de pallier les faiblesses de l'autre.

La décolonisation du développement international, de l'intervention humanitaire et de la consolidation de la paix : ceci fait référence à la déconstruction et au démantèlement des idéologies coloniales et néocoloniales concernant la supériorité de la pensée et des approches du Nord global. Cela fait également référence à la redistribution du pouvoir acquis par les acteurs du Nord global pendant le colonialisme, et qui s'est accumulé depuis.

Égalité : il s'agit de veiller à ce que chaque individu, indépendamment de sa race, de son âge, de son sexe, de sa classe, de sa religion ou de son handicap, ait une chance égale de tirer le meilleur parti de ses connaissances, de ses compétences, de son expérience et de son expertise.

Nord global : se compose des pays les plus riches et les plus industrialisés, anciennement décrits comme « développés », qui sont principalement basés dans l'hémisphère nord. Selon la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), le Nord global comprend l'Amérique du Nord, l'Europe, Israël, le Japon, la Corée du Sud, l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

Sud global : se compose de pays précédemment décrits comme « en développement » qui sont principalement basés dans l'hémisphère sud.

Humilité : la capacité de passer d'une vision égocentrique à une vision plus réfléchie. L'humilité nous permet de rester ouverts quant à nos points de vue, nos croyances et nos opinions, ainsi que de reconnaître nos propres limites.

Mutualité : pour que les partenaires se considèrent comme un seul être, incarnant la solidarité. Ils partagent leurs réussites, leurs problèmes, leur compréhension et entretiennent une bonne communication.

Néocolonialisme : pratique consistant à utiliser l'économie, la mondialisation, l'impérialisme culturel et l'aide conditionnelle pour influencer un pays – une évolution des méthodes coloniales précédentes de contrôle militaire direct ou de contrôle politique indirect.

Positionnement : méthodologie dans laquelle les acteurs reconnaissent leurs propres privilèges en termes de race, de classe, d'âge, de sexe, de genre, de religion afin d'agir sur leur position sociale pour surmonter les déséquilibres de pouvoir et de position.

Pouvoir : la capacité d'une entité ou d'individus à en contrôler, discipliner et diriger d'autres sur la base d'une influence fondée sur la légitimité perçue.

Solidarité : les personnes impliquées dans le partenariat partagent un intérêt, un objectif et une responsabilité communs pour les questions en jeu.

Racisme structurel : désigne les politiques, les lois et les pratiques qui créent et perpétuent les inégalités raciales.

Racisme systémique : système de structures, d'institutions, de croyances et d'attitudes personnelles qui créent des procédures ou des processus défavorisant des individus ou des groupes sur la base de leur appartenance à un groupe racial ou ethnique particulier.

Références

- African Visionary Fund, sur : <https://africanvisionary.org/>
- Tiffany Alvoid, « Eliminating Microaggressions: The Next Level of Inclusion », TEDx Talks (décembre 2019). Disponible sur : <https://youtu.be/cPqVit6TJjw>
- Kehinde Andrews, « How to decolonise your mind », (juin 2020). Disponible sur : https://www.youtube.com/watch?v=e6-I-m78ZM&ab_channel=TheInstituteofArtandIdeas
- Richard Axelby, « Global partnerships on paper and in practice: Critical observations from inside a Global Challenge Research Fund capacity-development project », Journal of International Development Vol 34 Issue 8 (mars 2022). Disponible sur : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/jid.3649>
- Raaval Bains, « Recovery, Self Improvement and Decolonizing », Peace Insight (juillet 2022). Disponible sur : <https://www.peaceinsight.org/en/articles/recovery-self-improvement-and-decolonising/>
- Erika Baranda et Isabelle Büchner, « Dynamic Accountability: Changing approaches to CSO accountability », Global Standard for CSO Accountability and Accountable Now (2019). Disponible sur : https://www.csostandard.org/wp-content/uploads/2019/09/Dynamic-Accountability_Accountable-Now.pdf
- Veronique Barbelet, « Rethinking capacity and complementarity for a more local humanitarian action », conseil consultatif du groupe de politique humanitaire de l'Overseas Development Institute (octobre 2019). Disponible sur : <https://cdn.odi.org/media/documents/12957.pdf>
- Bond, « Anti-racism and decolonizing: A framework for organisations » (2023). Disponible sur : <https://www.bond.org.uk/resources/anti-racism-and-decolonising/>
- Bond, « Becoming local led as an anti-racist practice: a guide » (2022). Disponible sur : <https://www.bond.org.uk/resources/becoming-locally-led-as-an-anti-racist-practice-a-guide/>
- Bond, « Taking British politics and colonialism out of our language: Bond's language guide » (2021). Disponible sur : <https://www.bond.org.uk/resources/taking-british-politics-and-colonialism-out-of-our-language/>
- Boss on a Budget, « 4 Steps to Nonprofit Partnerships » (novembre 2020). Disponible sur : https://www.youtube.com/watch?v=dIYwJeesXI&ab_channel=BossonaBudget-BuildaStrongNonprofit
- CIVICUS, International Civil Society Centre, « Partnership Principles: For cooperation between local, national and international civil society » (2014). Disponible sur : <http://civicus.org/images/stories/Partnership%20Principles.pdf>
- CivSource Africa et Fonds mondial pour les fondations communautaires, « Who pays the piper? A synthesis of decolonizing aid conversations ». Disponible sur : https://globalfundcommunityfoundations.org/wp-content/uploads/2023/04/WhoPaysThePiper_ASynthesisReport.pdf
- Daniel De Torres/ICC Team, « 10 criteria for the creation of effective alternative narratives on diversity: Policy brief » (2019). Disponible sur : <https://rm.coe.int/policy-brief-10-criteria-for-the-creation-of-effective-alternative-nar/1680998186>
- Epili Hau'ofa, « Our Sea of Islands ». Disponible sur : <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/77265cd6-ddfd-469d-a96b-04ace31ea67c/content>
- Fonds mondial pour les fondations communautaires, « Knowledge Centre ». Disponible sur : <https://globalfundcommunityfoundations.org/resources/>
- Gouvernement du Canada, « Les huit étapes d'une gestion efficace des conflits » (2020). Sur : <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/gcc-bdm/8etapes-8steps-fra.html>
- Dianne Grande, « Active Listening Skills: Why active listening is important, and how to do it. », Psychology Today (2 juin 2020). Disponible sur : <https://www.psychologytoday.com/gb/blog/in-it-together/202006/active-listening-skills>
- Heinz Greijt et Willem Elbers, « Power Awareness Too: A tool for analysing power in partnerships for development », The Spindle (février 2020). Disponible sur : <https://www.partos.nl/wp-content/uploads/2021/05/Power-Awareness-Tool.pdf>
- Harvard Kennedy School, « Racial Justice, Racial Equity, and Anti-Racism Reading List ». Disponible sur : <https://www.hks.harvard.edu/faculty-research/library-knowledge-services/collections/diversity-inclusion-belonging/anti-racist>
- Ann Hendrix-Jenkins, 'It's time to put an end to supremacy language in international development', openDemocracy (4 août 2020). Disponible sur : <https://www.opendemocracy.net/en/transformation/its-time-to-put-an-end-to-supremacy-language-in-international-development/>
- Sarah Homan, « Why positioning identity matters in decolonising research and knowledge production: How to write a 'positionality statement' », The Equality Institute (15 février 2023). <https://www.equalityinstitute.org/blog/how-to-write-a-positionality-statement>
- Humentum, « Breaking the starvation cycle: How international funders can stop trapping their grantees in the starvation cycle and start building their resilience », (mars 2022). Disponible sur : <https://humentum.org/wp-content/uploads/2022/03/Humentum-ACR-Research-Report-FINAL.pdf>
- Humentum, « NNGO Voices: Leader Perspectives on Local-Led Development », (juin 2023). Disponible sur : <https://humentum.org/resources/nngo-voices-leader-perspectives-on-locally-led-development/>
- IFRA Nairobi, « Decolonizing The Mind with Ngugi wa Thiong'o » (octobre 2019). Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=eXq8AurffeQ>
- Institut Kirwan pour l'étude de la race et de l'ethnicité, « Implicit Bias Module Series », sur : <https://kirwaninstitute.osu.edu/implicit-bias-training>
- Myra Khan, « The role of oral traditions within marginalised societies and their validity within archives » (avril 2021). Disponible sur : <https://lib.asu.edu/news/role-oral-traditions-within-marginalized-societies-and-their-validity-within-archives-myra>
- Themrise Khan, Kanakulya Dickson et Maïka Sondarjee, White Saviorism in International Development: Theories, Practices and Lived Experiences, Québec : Dajara Press (mars 2023). Disponible sur : <https://darajapress.com/publication/the-white-savior-complex-in-international-development-theory-practice-and-lived-experiences>
- LINC, Peace Direct, « Facilitating Financial Sustainability » (2018). Disponible sur : <https://linclocal.org/ffs-research/>
- Médecins Sans Frontières, « Tackling institutional discrimination and racism within MSF », Médecins Sans Frontières (7 février 2022). Disponible sur : <https://www.msf.org/tackling-institutional-discrimination-and-racism-within-msf>

- Brittany Malcolm, « What if we broke the chains of neocolonialism? », TEDxYouth@GrandBahama. Disponible sur : https://www.youtube.com/watch?v=yIE6v5mQR_c
- Francine Menashy, *International Aid to Education: Power Dynamics in an Era of Partnership*, New York: Teachers College Press (2019). Disponible sur : <https://www.tcpres.com/international-aid-to-education-9780807761816>
- Soli Middleby, « Mediating the power imbalances of development: A paradox for partnership brokers », *Partnership Brokers* (2022). Disponible sur : https://partnershipbrokers.org/wp-content/uploads/2023/03/PBA-Paper_033_Soli-Middleby.pdf
- Aamna Mohdin, « The Guardian and slavery: what did the research find and what happens next? », *The Guardian* (28 mars 2023). Disponible sur : <https://www.theguardian.com/news/2023/mar/28/the-guardian-and-slavery-what-did-the-research-find-and-what-happens-next>
- Janice Mulholland, « Why employers value intercultural skills », *British Council* (4 mars 2013). Disponible sur : <https://www.britishcouncil.org/voices-magazine/why-employers-value-intercultural-skills>
- Shila Nhemi, « Five Initiatives for Successful Cost Recovery », *humentum* (21 mai 2023). Disponible sur : <https://humentum.org/blog-media/5-initiatives-for-successful-cost-recovery/>
- Oxfam, « How Oxfam is Changing ». Disponible sur : <https://www.oxfam.org.uk/about-us/how-oxfam-changing/>
- Partnership Brokers Association, « Roles & Skills ». Disponible sur : <https://partnershipbrokers.org/w/brokering/roles-and-skills/>
- Peace Direct, « Nine Role for Intermediaries » (janvier 2023). Disponible sur : <https://www.peacedirect.org/publications/nine-roles-for-intermediaries/>
- Peace Direct, « Race, Power and Peacebuilding » (avril 2022). Disponible sur : <https://www.peacedirect.org/publications/race-power-and-peacebuilding/>
- Peace Direct, « Time to Decolonise Aid » (mai 2021). Disponible sur : <https://www.peacedirect.org/publications/timetodecoloniseaid/>
- Peace Direct/CDA Collaborative Learning/Search for Common Ground, *What Transformation Takes: Evidence of Responsible INGO Transitions to Local Led Development Around the World*, Londres : Peace Direct (2020). Disponible sur : <https://www.stoppingassuccess.org/resources/book-what-transformation-takes/>
- Pledge for Change, sur : <https://pledgeforchange2030.org/>
- Rebecca Pointer, « How to Write About Africa in 8 steps: An ethical storytelling handbook ». *Africa No Filter* (juillet 2021). Disponible sur : <https://africanofilter.org/uploads/files/How-to-tell-an-african-story.pdf>
- Meagan Pollock, « How to become an inclusive leader », TEDxWolcottCollegePrep (2022). Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=1MaFOGEPpOo>
- Project Implicit, sur : <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>
- Saman Rejali, « Race, equity, and neo-colonial legacies: identifying paths forward for principled humanitarian action », *Droit & politiques humanitaires* (16 juillet 2020). Disponible sur : <https://blogs.icrc.org/law-and-policy/2020/07/16/race-equity-neo-colonial-legacies-humanitarian/>
- RINGO Lexicon, sur : <http://ringoallexicon.org/>
- « RINGO Prototype: Language and Lexicon », *WACSI* (1er novembre 2022). Disponible sur : <https://youtu.be/GPXzmKuaBE4>
- Sidekick Manifesto, sur : <http://sidekickmanifesto.org/manifesto/>
- Annie Sloman, « REINFORCING OR TRANSFORMING? How partnership brokering should, and can, support decolonization of aid », *Partnership Brokers* (2022). Disponible sur : https://partnershipbrokers.org/wp-content/uploads/2022/12/PBA-Paper_032_Annie-Sloman.pdf
- Stopping As Success, « Resource Library », sur : <https://www.stoppingassuccess.org/resources/>
- Grant Taylor, « Lived experience isn't an optional add-on », *Peridot* (13 juillet 2021). Disponible sur : <https://www.peridotpartners.co.uk/lived-experience-isnt-an-optional-add-on/>
- The Joseph Rowntree Charitable Trust, « A statement from trustees on the origins of our endowment ». Disponible sur : <https://www.jrcr.org.uk/statement-origins-of-wealth>
- The Mind Tools Content Team, « Assertiveness », *Mind Tools* (2023). Disponible sur : <https://www.mindtools.com/amjhdie/assertiveness>
- Thousand Currents, sur : <https://www.trustbasedphilanthropy.org/>
- Juliette Tocino-Smith, « How to Apply Appreciative Inquiry: A Visual Guide », *PositivePsychology.com* (21 mai 2019). Disponible sur : <https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry-process/>
- Trust Based Philanthropy, sur : <https://www.trustbasedphilanthropy.org/>
- UKCRD, « Equitable Partnerships ». Disponible sur : <https://www.ukcdr.org.uk/what-we-do/our-work/equitable-partnerships>
- Vu, « Zombie Missions: Organizations that should close but won't », *Nonprofit AF* (20 novembre 2022). Disponible sur : <https://nonprofitaf.com/2022/11/zombie-missions-organizations-that-should-close-but-wont/>
- Wacsi et Rights CoLab, « Fostering equitable North-South Civil Society Partnerships: voices from the south », (2021). Disponible sur : <https://wacsi.org/wp-content/uploads/2021/02/Voices-from-the-Global-South-RINGO-Report-OV.pdf>
- Emmanuel Kivanyuma Waiswa, « Time to rethink « capacity » in the Global South », *Fonds mondial pour les fondations communautaires* (17 novembre 2021). Disponible sur : <https://globalfundcommunityfoundations.org/blog/time-to-rethink-capacity-in-the-global-south/>
- WaterAid, « Partnerships in Practice Tools ». Disponible sur : https://washmatters.wateraid.org/sites/g/files/jkxooof256/files/partnership-practice_tool-3_roles-and-responsibilities.pdf
- Margit van Wessel, Tiina Kontinen, Justice Nyigmah Bawole, *Reimagining Civil Society Collaborations in Development: Starting from the South*, Londres : Routledge (3 janvier 2023). Disponible sur : <https://www.taylorfrancis.com/books/oa-edit/10.4324/9781003241003/reimagining-civil-society-collaborations-development-margit-van-wessel-tiina-kontinen-justice-nyigmah-bawole>
- West African Civil Society Institute (WACSI), « RINGO Prototype: Language and Lexicon », (novembre 2022). Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=GPXzmKuaBE4>
- Julie Winkle Giuloni, « Unlearning: The Other Side of Skills/Knowledge Acquisition », *Training Industry Magazine* (mars/avril 2018). Disponible sur : <https://trainingindustry.com/magazine/mar-apr-2018/unlearning-the-other-side-of-skills-knowledge-acquisition/>

Annexe **Participants aux consultations**

Vous trouverez ci-dessous une liste des participants qui ont pris part à la consultation en ligne et aux entretiens de suivi. Nous reconnaissons également les contributions des participants qui souhaitent rester anonymes. Les détails inclus ici représentent ceux fournis par les participants au moment de la consultation, et peuvent ne plus refléter leurs rôles actuels.

Aïcha Madi
Algérie

Abdul Ghani Oyaifo
Nigéria

Abdussamad Ahmad Yusuf
Nigéria

Aben Melvis Anep
Cameroun

Aditi Gupta
Royaume-Uni

Ahmed AlYamani
Yémen

Ahmed Muckson Sesay
Sierra Leone

Alain Samitamba
République démocratique
du Congo

Alawi Masud
États-Unis

Alex Martins
Afrique du Sud/Portugal

Alicho Ogbu
Nigéria

Allayam Ndikinan
Tchad

Alvin Mutebi
Ouganda

Amani Jospin
République démocratique
du Congo

Ameh Kenneth Seidu
Nigéria

Amina Rasul Bernardo
Philippines

Amjad Saleem
Suisse

Angi Yoder-Maina
Kenya/ États-Unis

Annie Bird
États-Unis

Antoine Mushagalusa Ciza
République démocratique
du Congo

Arnold Batundi
République démocratique
du Congo

Arsh Ajmera
Pays-Bas

Ashima Kaul
Inde

Askandra Karimoun Souley
Niger

Augustina Quaynor
Ghana

Ayabavi Linda Ophélie
Comlan Sessi

Bénin

Blaise Mapendo
République démocratique
du Congo

Balkees Mgadami
Libye

Balkis Chaabane
Tunisie

Bénédicte Aboul-Nasr
France/Liban

Bonface Beti
Kenya

Boubacar Thera
Mali

Carolina Buendia
Colombie

Carrie Huisman
Pays-Bas/États-Unis

Cecilia Cordova
Bolivie

Charlie Danzoll
États-Unis

Charlotte Mavandalt
Belgique

Cherifa Kheddar
Algérie

Chris Snow

Christian Ami

Christiane Essombe
Canada

Christine Muthoni
Kenya

Clara Hagens
États-Unis

Clara Pergola
France

Corie Walsh
États-Unis

Corinne Dietiker
Suisse

Craig Pollard
Royaume-Uni

Cyrille Guel
Burkina Faso

D. Nyandeh Sieh
Libéria

Daniel Mano

David Porter
Canada

Dennis Ekwere
Nigéria

Desiree Acholla
États-Unis

Detmer Kremer
Royaume-Uni

Dimitri Kotsiras
Royaume-Uni

Dominik Lehnert

Dr Rashid Raji
Nigéria/ États-Unis

Dylan Mathews
Royaume-Uni

Elisa Piat
France

Elisephan Ntakirutimana

Elsie Mares
États-Unis

Emily Obiti
Royaume-Uni

Eric Ndayikengurutse
Burundi

Floor Schuiling
Pays-Bas

François Bahanuzi
République démocratique
du Congo

Gabriela Rawhani
Canada

Gbemisola Animasawun
Nigéria

Gemma Amadi
Royaume-Uni

Gerhard Buttner
Royaume-Uni

Ghida Krisht
Liban

Gina Romero
Colombie

Gloria Hingoma
Zambie

Godwin Yidana
Australie

Grace Boone
États-Unis

Grace Orai
Kenya

Grace Thompson

Gustav Ebai
Cameroun

Gustika Jusuf-Hatta

Haïfa Shawkat
Yémen

Hameedat Balogun
Nigéria

Hamish Goldie-Scot
Royaume-Uni

Hammadoun N'Diaye
Mali

Harriet Adong
Ouganda

Harriet Knox-Brown
Royaume-Uni

Harriet Lewis
États-Unis

Hasangani Edema
États-Unis

Holly Spencer
Canada

Igor Landry Ngima Mang
Cameroun

Ismail Ahmad
Pakistan

Issa Djiguiba

Ivan Ngoy Kibangou
République démocratique
du Congo

Jackson Kahalalo
République démocratique
du Congo

Janet Edmond
États-Unis

Jared Ordway
États-Unis

Jasper Peet-Martel
Danemark

Jennifer Ayoade
Royaume-Uni

Jenny Aulin
Suède

Jennyfer Ambe

Jessie Szopinski
États-Unis

Joe Ogaba
Ouganda

John Coonrod
États-Unis

John Cunnington
Royaume-Uni

John Ede
Nigéria

John Peter Okoro
Nigéria

Joseph Cornelius Donnelly
États-Unis

Joseph Kamonye Manje
Kenya

Justin Matete
République démocratique
du Congo

Kais Al-Iriani
Yémen

Karen Karnicki
États-Unis

Kat French Royaume-Uni	Maha Alsakban Irak	Narcisio Bangirana Ouganda
Kat Thane Royaume-Uni	Maria Fiorio Royaume-Uni	Natasha Dyer-Williams Royaume-Uni
Kathryn Lance États-Unis	Marijke Priester Pays-Bas	Ngozi Edmond Nigéria
Kathryn Tomlinson Royaume-Uni	Marius Ruhanamirindi République démocratique du Congo	Nicoline Nwenushi Tumasang Wazeh Cameroun
Khin Khin Birmanie	Martin Wairimu Kenya	Noerine Muhindo Ouganda
Khodieda Khalaf Irak	Mary Dalsin États-Unis	Ntang Julius Meleng Cameroun
Kit Dorey Royaume-Uni	Megan Greeley Irlande/États-Unis	Oli Kelly-Dean Royaume-Uni
Kountiala Jean de Dieu Some Burkina Faso	Mélina Villeneuve France/République démocratique du Congo	Onyekachukwu Ugwu Nigéria
Landry Ninteretse Burundi	Meschac Nakanywenge République démocratique du Congo	Opeyemi Adejo Nigéria
Lawrence P Bomah Libéria	Michael Robinson États-Unis	Osman Mohamed Soudan
Leah Roozendaal Pays-Bas/ États-Unis	Michel Alimasi Royaume-Uni	Patrin Watanatada
Leonard Ndikiminwe Burundi	Miguel Alejandro Saquimux Contreras Guatemala	Pauline Mahé France
Leonie Mills Royaume-Uni	Mina Jhowry Suède	Pedro Andrade Brésil
Lilian Asaba Ouganda	Mohamed Aly Diallo	Peter van Sluijs Pays-Bas
Liliana Pimentel Brésil	Moise Balagizi République démocratique du Congo	Philine Nau Allemagne
Lina María Jaramillo Rojas Colombie	Moise Msabwa République démocratique du Congo	Pietro Uzochukwu Macleo Nigéria
Lu'anga Steve	Morella Aranda Guzman Vénézuéla	Prince Charles Dickson Nigéria
Lucien Ouedraogo Burkina Faso	Munini Mutuku Kenya	Qamar Jafri Pakistan
Lumenge Lubangu République démocratique du Congo		Raaval Singh Bains Royaume-Uni
Mable Chawinga Malawi		Rabia Chaudhry Pakistan

Rackel Jackson Agara
Nigéria

Rafi Bayan
Afghanistan

Rahaf Shami

Rakiya Abba Tahula

Rehema Mussanzi
République démocratique
du Congo

Rhonda Schlangen
États-Unis

Richard Reeve
Royaume-Uni

Ruchi Sinha
Inde

Ryan Brenner
États-Unis

Saara Bouhouche
France

Samuel Edet
Nigéria

Samwel Oando

Sarah Davenport
États-Unis

Sandra Ndoole
Suède

Sarah-Derval Lifanda
Cameroun

Sarah Müller
Allemagne

Sarah Sandon
Royaume-Uni

Sara Torrelles Vives
Royaume-Uni / Espagne

Sawssan Abou-Zahr
Liban

Senator Iroegbu
Nigéria

Shannon Paige
États-Unis

Simone Dornbach
Allemagne / États-Unis

Sophia Close

Stefan Witthuhn
Allemagne

Susanne Bellinghausen
Allemagne

Tamanji Logodi
Soudan

Themrise Khan
Pakistan

Tlholohelo Mojakisane
Afrique du Sud

Tomas Serna
Espagne

Tomiko Sh

Ursul Amos Boundja
République centrafricaine

Vahe Mirikian
États-Unis

Vani Bhardwaj
Inde

Vien Sawor
Pays-Bas

**Victor Okechukwu
Chimezie**
Nigéria

Viviana García
Colombie

William Adoyo
Kenya

Winsome K. Some
Burkina Faso

Wynn Aung Myint
Birmanie/États-Unis

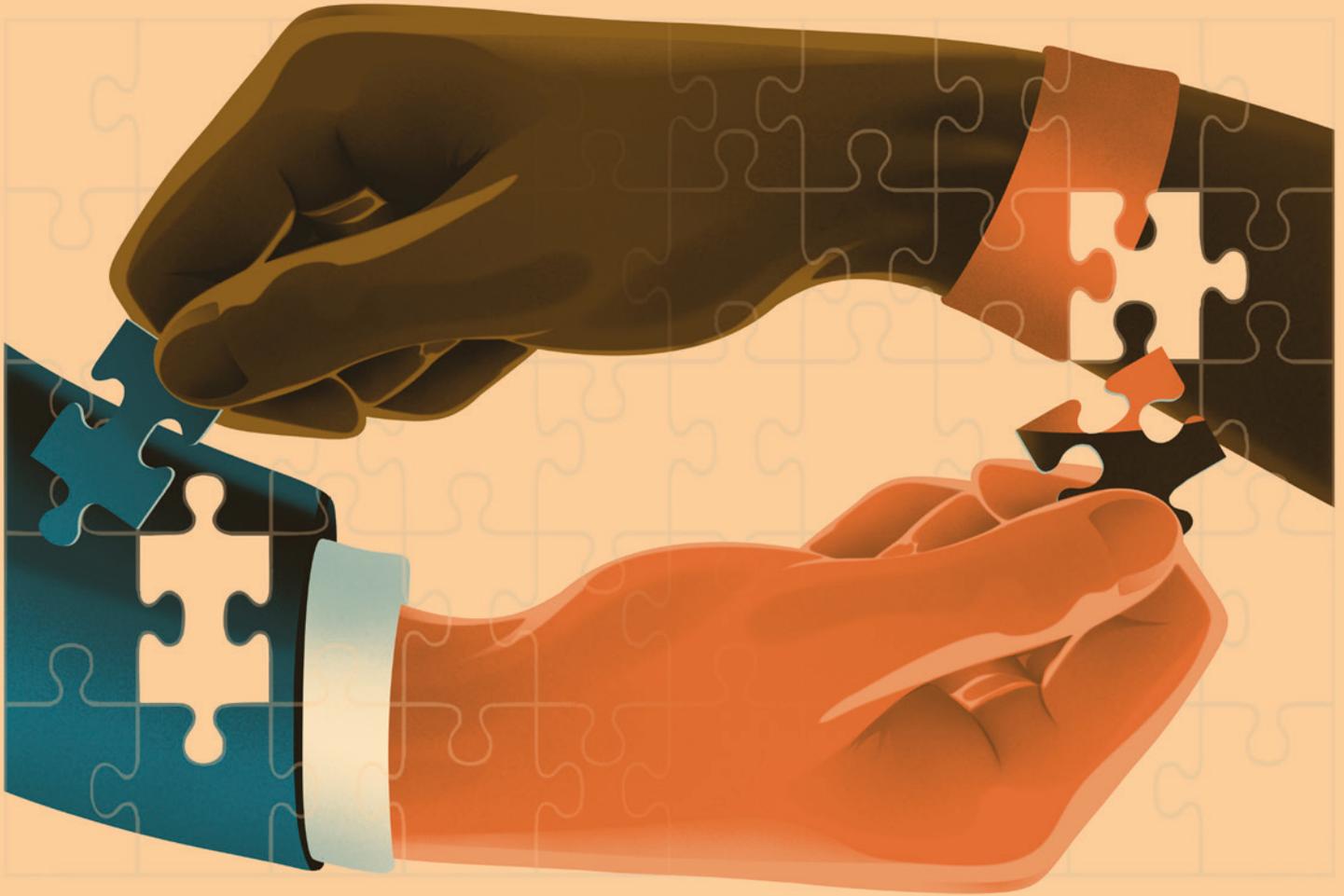
Yeabsira Mehari
Éthiopie/États-Unis

Yilma Boru
Éthiopie

**Yvonne Winfildah
Takawira-Matwaya**
Zimbabwe

Zack Gaya
Kenya

Zainab Qassim
Irak



**PEACE
DIRECT**

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

Peace Direct US
1203 K Street NW
Washington DC
20005
USA