



PARTENARIATS ET DÉVELOPPEMENT MENÉ LOCALEMENT (LLD)

Dirigée localement et connectée mondialement

“ L'approche de partenariat a créé un espace pour les deux organisations – non pas pour que vous soyez le donateur - mais en tant que partenaires, afin d'être ensemble dans les missions que nous avons fixées ... Nous avons donc trouvé un terrain d'entente”

Rabina G. Rasaily, FEDO - Feminist Dalit Organisation Nepal, juillet 2023

De nombreux coopérants se souviennent de l'expression "les agriculteurs d'abord", inventée par Robert Chambers dans les années 1980 et 1990 : celle-ci a donné naissance aux outils d'évaluation rurale rapide (Rapid Rural Appraisal - RRA) et d'évaluation rurale participative (Participatory Rural Appraisal - PRA). Plus tard, en 2005, la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide a mis l'accent sur l'appropriation locale en tant que priorité de la coopération au développement. Le Sommet humanitaire mondial de 2016 (Grand Bargain) a en outre souligné que l'action humanitaire **devait être "aussi locale que possible, aussi internationale que nécessaire"**, ce qui a suscité des discussions plus larges sur la localisation parmi les acteurs du développement, les donateurs et le CAD de l'OCDE.

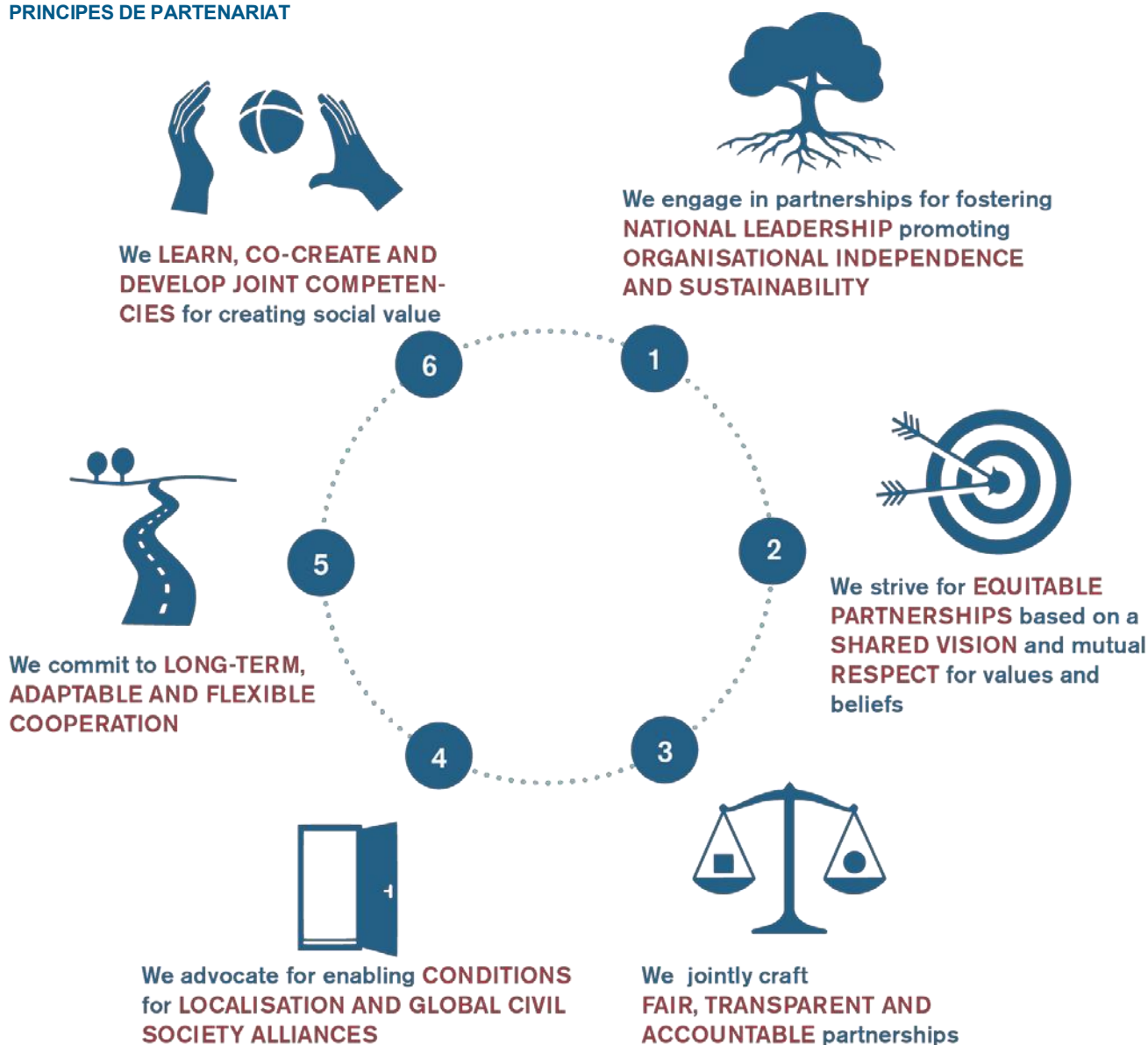
Dans le débat en cours sur la localisation ou le **développement local (LLD)**, il est reconnu que les acteurs locaux possèdent une **connaissance approfondie des communautés**, une expertise distincte et des connaissances contextuelles.

Cela a conduit à un changement d'orientation vers des **partenariats qui tirent parti des forces des acteurs locaux** pour les amener à s'engager activement dans leurs propres processus de développement.

Helvetas expérimente depuis longtemps des approches visant à renforcer le pouvoir des acteurs locaux. Ces dernières comprennent le financement de base des partenaires.. Par conséquent, Helvetas s'engage à ce que les communautés, les organisations de la société civile (OSC), les individus, ainsi que les organisations privées et publiques, **assument des rôles de leadership dans la définition des agendas, le développement et le partage des capacités, ainsi que la gestion des ressources** dans les projets humanitaires et de coopération au développement.

Par ailleurs, Helvetas s'est engagée activement dans les **coalitions de la société civile** qui s'intéressent à l'efficacité du développement

PRINCIPES DE PARTENARIAT



(Déclaration de Paris 2005), qui se concentre sur les priorités nationales, tout en mettant en évidence les voix et les préoccupations de la société civile. Helvetas a également collaboré avec des organisations telles que l'Institute of Development Studies (IDS) et INTRAC afin d'**explorer les partenariats et le développement des capacités**. Depuis 2015, de nombreux ateliers ont eu lieu dans les pays du programme afin de discuter et développer une approche commune avec les partenaires locaux et le personnel, tout en s'appuyant sur l'approche des systèmes inclusifs comme fondement de la coopération dans les projets et les programmes.

Si l'agenda de la localisation a récemment gagné en importance, les **questions de pouvoir et d'inégalité** entre les donateurs et les bénéficiaires de l'aide ne sont en aucun cas nouvelles dans le secteur du développement : le passé colonial était déjà, dans les années 1970, une question très débattue (voir l'encadré sur la décolonisation à la fin du document). Parallèlement, Helvetas a investi et réfléchi sur les dynamiques de pouvoir et leur importance sur les stratégies locales, dont le travail sur la voix, l'inclusion et la cohésion (voir aussi l'outil PEPA).

Lors d'une récente évaluation multi-pays, Helvetas a constaté que les conversations ouvertes avec les partenaires **suscitent une énergie positive et un désir d'explorer comment Helvetas et les partenaires** peuvent s'améliorer et faire des efforts intentionnels afin d'obtenir des résultats plus bénéfiques. Les partenaires locaux et les équipes d'Helvetas ont également **réfléchi à leurs relations**, qui émergent souvent de manière organique. Il en ressort que le potentiel d'Helvetas à s'engager dans des partenariats stratégiques à plus long terme avec des acteurs locaux repose sur des **relations solides développées au- delà de la réalisation du projet, sur une** histoire partagée, des perspectives et des valeurs communes. Les relations interpersonnelles jouent un rôle crucial dans ces liens : celles-ci commencent à se développer bien avant que le système administratif d'Helvetas ne les reconnaisse. Les discussions sur le développement des capacités avec les partenaires fournissent **en outre une base solide pour une meilleure collaboration en identifiant les besoins en capacités des deux parties**, reconnaissant ainsi l'importance d'améliorer la qualité du partenariat et de la collaboration.

LE VOYAGE VERS LE LOCAL DÉVELOPPEMENT DIRIGÉ

Pour parvenir à l'appropriation locale, Helvetas **s'est concentrée** ces dix dernières années **sur les acteurs locaux**¹ par le biais de l'approche **"Partenariats et développement des capacités"** que l'on retrouve dans les principes de partenariat, les documents d'orientation et les lignes directrices. Récemment, de nouveaux éléments sont apparues dans la discussion (voir aussi le billet de blog "Localizing Development") : un regard critique sur les relations de pouvoir² ou l'expérience du Népal avec la construction localisée de ponts sur les pistes³. Helvetas a également appliqué différentes modalités de développement local, notamment en soutenant et en collaborant avec des **antennes** dans des pays tels que le Viêt Nam.

Cependant, le chemin vers un développement mené localement est un travail en cours et de nombreux obstacles doivent être surmontés⁴.

Le discours sur la localisation dans la coopération internationale au développement a considérablement évolué au cours des cinq dernières années, reflétant la nécessité d'un **profond transfert de pouvoir, de ressources et d'agences** vers des approches plus inclusives et participatives, aujourd'hui résumées sous le terme de **développement mené localement (LLD)**.

Les **acteurs locaux** sont des citoyens et des entités établis, basés et originaires d'un pays ou d'une région figurant sur la liste du CAD des bénéficiaires de l'APD. [Lien vers la liste.](#)

Le programme de développement mené localement souligne l'**importance de la légitimité des acteurs locaux** dans les processus de prise de décision, de la promotion de l'appropriation locale, des capacités locales et de la valorisation de la diversité culturelle. En outre, le discours sur la localisation met l'accent sur l'importance de solutions adaptées, spécifiques au contexte, qui répondent aux besoins, aux aspirations et aux capacités locales. Il souligne la nécessité d'abandonner les approches uniformes au profit d'interventions personnalisées reflétant les réalités sociales, culturelles, économiques et politiques des communautés desservies.

QU'EST-CE QUE LE DÉVELOPPEMENT MENÉ LOCALEMENT (LLD) ?

Le développement mené localement (LLD) aide les **acteurs locaux légitimes et motivés à concevoir et mener des interventions afin d'obtenir des résultats efficaces en matière de développement**. Grâce au partage des capacités et des approches complémentaires et collaboratives, celui-ci garantit la capacité à rendre compte et à progresser efficacement.

La localisation en tant que processus conduisant à un développement mené localement (LLD) reflète les valeurs fondamentales d'Helvetas, appliquées dans son engagement global en faveur de l'appropriation locale, tel qu'il ressort de sa vision, de sa mission et de ses valeurs⁵.

Sur la base de l'efficacité du développement, la **relation avec nos partenaires** est l'approche centrale pour soutenir le développement local, dans une perspective de systèmes et de **principes de partenariat**.

Helvetas est convaincue de l'importance cruciale des espaces et des acteurs locaux renforcés et s'engage à promouvoir le développement local (LLD) en mettant l'accent sur une approche systémique.

ÉLÉMENTS CLÉS DE LA LLD

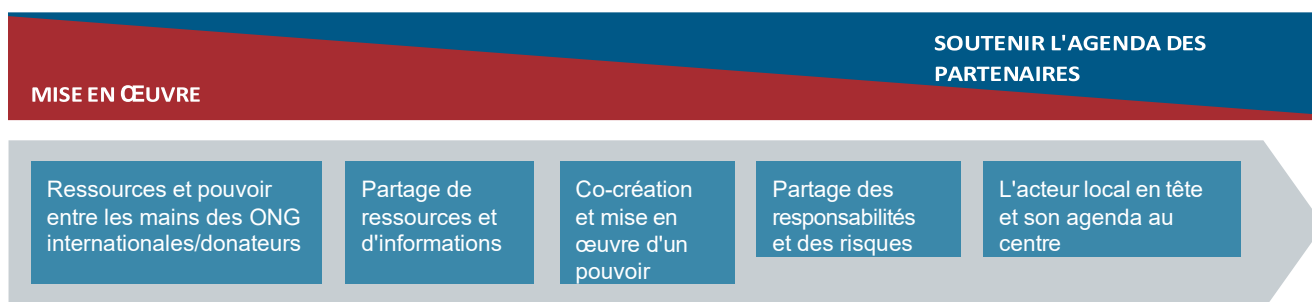
RELATIONS • Visibilité et voix des partenaires • Partenariats de qualité • Prise de décision inclusive
SYSTÈMES • Alignement sur les priorités locales • Intégration dans des systèmes plus larges
ORGANISATION • Partage des capacités • Coaching, mentorat, développement de l'organisation • Co-crédation
FINANCES • Une part équitale des ressources • Partage des risques

NOUVEAUX MODES DE COOPÉRATION, RÔLES ET DÉFIS POUR LES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT ET DE L'AIDE HUMANITAIRE

La relation avec les partenaires locaux étant cruciale pour l'éducation et la formation tout au long de la vie, il est utile de réfléchir aux rôles et aux relations entre les partenaires locaux et Helvetas, afin de leur donner les moyens de prendre des décisions dans leurs propres processus de développement.

Helvetas assume donc de plus en plus un rôle de **facilitateur, de courtier en connaissances ou de rassembleur, de connecteur et de créateur de plateformes** afin d'exploiter les ressources, l'expertise technique et la mise en réseau des acteurs locaux et internationaux, ainsi que des agents de changement qui mettent en œuvre conjointement des interventions pour atteindre des objectifs définis en commun (voir aussi : 9 rôles par PEACE DIRECT⁶).

RÔLES ET RELATIONS



MODALITÉS DE COOPÉRATION

Modalités	Pas de partage du pouvoir	Partage de ressources et d'informations	Co-crédation et mise en œuvre d'un pouvoir conscient	Responsabilités et risques partagés	L'acteur local en tête et son agenda au centre
Acteur local	Se concentrer sur le renforcement du partenaire (pour : OSC naissantes/partenaires locaux)	Développer sa propre organisation et s'intéresser à l'environnement extérieur (pour : OSC émergentes/partenaires locaux)	Renforcer leur mission (pour : OSC émergentes/partenaires locaux)	Opérer dans une optique à la fois interne et externe (pour : OSC matures/partenaires locaux)	Mettre l'accent sur l'excellence transformationnelle (pour : OSC matures/partenaires locaux)
ONG*	Diriger la mise en œuvre, former/accompagner	Interprète, formateur/coach	Courtier en connaissances, organisateur, connecteur	Animateur, co-avocat, chien de garde	Ami critique, chien de garde

* Ces rôles d'ONGI sont inspirés de la typologie de PEACE DIRECT. Ils ne sont pas exclusifs et peuvent être interchangés en fonction de la situation.

La grande expérience qu'Helvetas a accumulée dans le travail avec les **acteurs locaux** laisse une occasion unique à l'organisation d'**engager une réflexion profonde et continue** sur ses pratiques, dans le but d'**améliorer la qualité de sa collaboration avec ces acteurs**.

Afin d'améliorer sa performance, Helvetas s'est engagée dans le **processus de réflexion** et d'évaluation avec son **personnel et ses partenaires** dans les pays du programme. Il s'agit d'analyser et d'examiner les pratiques de partenariat et de sélectionner des **histoires** sur l'évolution des partenariats élaborées sous forme de **document pratique**.

CES RÉFLEXIONS ONT MIS EN ÉVIDENCE PLUSIEURS PRISES DE CONSCIENCE CLÉS :

- Une communication efficace et à hauteur d'yeux avec les partenaires est cruciale pour la confiance et la collaboration.
- L'attention portée aux détails et une attitude positive peuvent avoir un impact significatif sur la qualité du partenariat.
- Des relations stratégiques, de qualité et à long terme avec les partenaires sont importantes pour la réussite des pratiques.
- L'engagement du personnel sous dialogue plus large avec un éventail diversifié d'acteurs et de collaborateurs locaux favorise la collaboration.
- L'allocation équitable des ressources, y compris des frais généraux et des parts de budget équitables, favorise les partenariats inclusifs.
- Le partage des connaissances et l'appréciation des individus, ainsi que la reconnaissance du savoir, des capacités et des points forts des acteurs locaux, favorisent les efforts de localisation.
- La présentation et la visibilité du travail et de l'histoire des partenaires locaux sont essentielles à l'établissement de relations équitables.
- La réduction de la bureaucratie et l'augmentation de la flexibilité permettent d'améliorer le dialogue et la responsabilité avec les partenaires.
- Un partage équitable des risques favorise la transparence et renforce les partenariats.
- La réorientation du rôle des ONGI vers la facilitation permet aux acteurs locaux de s'épanouir et de soutenir les changements positifs.
- Faire preuve de sensibilité culturelle, faire place à une discussion sur la décolonisation de l'aide et la promotion de l'appropriation locale sont nécessaires.

Helvetas est en discussion constante avec des donateurs et des acteurs du développement comme la DDC et l'OEDC DAC⁷, qui ont leurs propres processus d'apprentissage et leurs propres définitions. Un échange approfondi est en cours concernant les pratiques et les réglementations, en particulier celles liées aux mandats, qui entravent parfois notre progression vers le développement local (LLD). Ce dialogue se déroule lors de divers forums avec la participation d'autres ONG suisses et internationales. (voir aussi ci-dessous : Réflexions critiques et Champs de tension).

2022 ENQUÊTE SUR LE LEADERSHIP DES ONGI :

"De nombreuses personnes interrogées ont exprimé l'idée qu'il existait une tension entre le discours des donateurs en faveur de la localisation et la réalité du financement des donateurs et de leur goût pour le risque, en partie à cause de l'absence d'un système d'alerte rapide, en particulier lorsque ce financement était acheminé par des ONGI en tant qu'intermédiaires".

Voir:

https://media.odi.org/documents/Localisation_lit_review_WEB.pdf

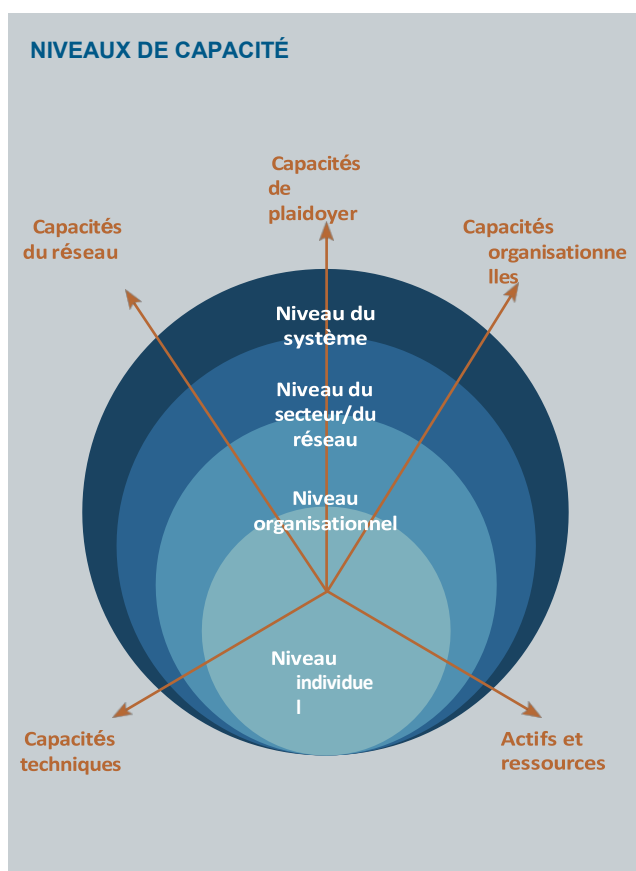
OBJECTIFS D'HELVETAS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT LOCAL (LLD)

- **Augmenter les allocations et l'acheminement des fonds vers les partenaires locaux.**
- **Augmenter et institutionnaliser la co-conception des projets.**
- **Accroître l'investissement dans le partage systématique des capacités avec les acteurs locaux et le renforcement de ces derniers, y compris le développement organisationnel, en particulier, mais pas exclusivement, des acteurs de la société civile.**
- **Augmenter le nombre de consortiums où les acteurs/partenaires locaux sont les chefs de file officiels du consortium.**
- **Poursuivre les investissements dans le développement d'une sélection des partenariats stratégiques de haute qualité dans les pays du programme.**
- **Maintenir et privilégier le dialogue avec les donateurs afin de réduire les obstacles structurels à la localisation.**
- **Inclure les frais généraux des partenaires locaux lors de la conception et des budgets du projet.**

PARTAGE DES CAPACITÉS

Le développement des capacités désigne le processus de **transfert des connaissances, des compétences, des ressources et de l'expertise** entre les individus, les organisations ou les communautés afin de renforcer leurs capacités et de leur permettre de relever efficacement les défis et d'atteindre leurs objectifs de développement. Cependant, l'expression "renforcement des capacités" est héritée du passé. Cette dernière était la procédure appliquée, c'est-à-dire le mécanisme par lequel les organisations du Nord aidaient les organisations du Sud à accroître leurs compétences et leurs capacités à "mieux faire les choses". Aujourd'hui, la plupart des acteurs confirme que le développement des capacités devrait être un processus d'apprentissage mutuel menant au **partage des capacités**, où les OSC dirigées par le Nord et le Sud sont reconnues comme égales, ce qui, espérons-le, mènera également à un plus grand partage des capacités entre les deux pôles.

Lors de ses interventions, Helvetas s'appuie sur une approche collaborative qui reconnaît la valeur de l'apprentissage mutuel et de la mise en commun des ressources afin de développer et renforcer les capacités en vue d'un changement social inclusif dans les systèmes existants. Helvetas est donc prête à s'engager dans la voie du **partage des capacités**, au sens de l'apprentissage mutuel, et à s'améliorer en tant qu'organisation selon son approche de **l'apprentissage et de l'innovation**.



Le partage des capacités va au-delà des formes traditionnelles de renforcement des capacités, où les connaissances et l'expertise sont souvent fournies par des sources externes. Il reconnaît l'importance de l'échange de connaissances et de l'apprentissage mutuel de diverses parties prenantes, y compris les acteurs locaux, les organisations internationales, les gouvernements, la société civile et d'autres partenaires du développement.

RÉDUCTION DE L'ESPACE POUR LA SOCIÉTÉ CIVILE ET VALEUR AJOUTÉE DU RÔLE DE L'ONGI

Dans un environnement où l'espace et le **soutien à la société civile se réduisent**, les points spécifiques suivants doivent être pris en compte lorsque l'on travaille pour un développement mené au niveau local :

Les ONG(I) reconnues demeurent **essentielles à la politique nationale et mondiale**. Elles façonnent l'opinion publique et animent les mouvements sociaux et politiques grâce à leur expertise, leur rayonnement et leur accès aux décideurs. Les ONG(I) travaillent en étroite collaboration avec les décideurs locaux pour **relever des défis de grande envergure tels que le changement climatique, les migrations et l'égalité des sexes**. Elles se concentrent également sur la transformation des systèmes de gouvernance et des modèles de collaboration entre donateurs, servant **modèles** en matière de leadership, de diversité et de collaboration. Cela dit, il convient de noter que l'investissement dans un **environnement commercial favorable et le partage des capacités avec les acteurs du secteur privé** sont également importants pour le développement durable.

INTERVENTIONS HUMANITAIRES

Dans le domaine de la réponse humanitaire, Helvetas se lance actuellement dans de nouvelles approches clés. En Ukraine, Helvetas a contribué à l'exercice **"Humanitarian Localization Baseline for Ukraine"** du Conseil International des Agences Volontaires (ICVA). Les résultats de ces exercices indiquent un certain succès dans la participation et le partage ou le renforcement des capacités, mais laissent une marge d'amélioration dans d'autres domaines définis. Helvetas et ses partenaires locaux se concentrent actuellement sur des partenariats de haute qualité, avec une conception et une coordination conjointes de toutes les activités liées au projet. L'approche se caractérise par un accent mis sur la complémentarité et les synergies afin d'atteindre un plus grand nombre de personnes et d'utiliser au mieux les fonds disponibles. Cette approche a également un impact très favorable sur la participation de tous les acteurs au discours politique.

En particulier dans les contextes fragiles, il est judicieux d'accorder une attention particulière aux partenaires avec lesquels nous travaillons et à la manière dont les partenariats sont différents dans les contextes fragiles.



Fatuma Juma, agricultrice qualifiée, organise des sessions hebdomadaires de formation à la culture de légumes avec le groupe de Tanzanie.

© Helvetas / Christian Bobst

LES ÉLÉMENTS DE BASE POUR FAIRE PROGRESSER LA LOCALISATION DANS LES INTERVENTIONS HUMANITAIRES :

- **Les relations** : Nous visons des partenariats où toutes les parties partagent leur contribution et leur influence dans la conceptualisation, la conception, la planification et la gestion adaptative d'une action commune, et participent pleinement aux réflexions, aux examens et à l'apprentissage.
- **Visibilité** : Les rôles, le travail, les risques pris et les contributions des partenaires locaux sont rendus visibles.
- **Renforcement des capacités** : L'un des objectifs sous-jacents importants d'un partenariat est le partage des capacités avec les partenaires locaux et leur qualification ultérieure.

RÉFLEXIONS CRITIQUES ET CHAMPS DE TENSION

Malgré le large consensus sur la promotion du développement local, il existe également des réflexions critiques et des champs de tension. Ceux-ci découlent de la **complexité de l'équilibre entre les diverses priorités, les dynamiques de pouvoir et les contextes culturels**, offrant des possibilités de dialogue et de réflexion.

Les réflexions critiques portent sur des questions telles que le risque que la localisation entraîne une **perte de la perspective globale dans la coopération internationale** et désunisse ou divise les organisations de la société civile à travers le monde, au lieu de les unir dans le but de relever des défis complexes tels que le changement climatique et la montée de l'autoritarisme politique, ou encore le risque de voir les organisations de la société civile s'éloigner de leurs objectif

de l'Union européenne. Une approche purement locale ne permettrait pas d'en tirer profit de la **fécondation croisée avec un partenaire extérieur**/

"Je pense que des partenariats de qualité sont la clé d'une bonne réponse (humanitaire) à l'avenir. Les partenariats de qualité sont des partenariats où 'on partage des données, où vous travaillez réellement en tant que partenaires égaux au sein des projets, où le partage des connaissances se fait dans les deux sens".

Frederic Larsson du Centre de ressources des ONG en Ukraine, mars 2024

On craint également que la localisation **favorise les grandes organisations locales** et ignore par inadvertance les petites organisations moins expérimentées et les groupes marginalisés, ou ne contribue aux disparités intracommunautaires. Avec l'augmentation du nombre de contextes/pays fragiles, les **défis spécifiques à ces situations** doivent être pris en compte dans la poursuite de la localisation, voir aussi: [Fit for Fragility](#). Dans les contextes fragiles, les partenariats entre les organisations locales et internationales sont souvent propices à l'impartialité, à la protection et à l'efficacité.

Dans certains contextes, les fonds sont acheminés vers des **ONG dirigées par le gouvernement ou le secteur privé** (GONGO et PONGO⁸), ce qui n'est pas un problème en soi, mais doit être fait de manière transparente. En particulier dans les situations plus autoritaires, on craint que l'**ingérence politique, la fraude et la corruption** compromettent l'impartialité et la transparence des organisations locales. Les commentateurs ont fait valoir qu'il existe en outre un risque que la localisation étende le relativisme culturel et **sape les valeurs ou les pratiques mondiales** telles que les droits de l'homme, la diversité et le respect des droits de l'homme et «do not harm».



Des membres du forum Aparajita rencontrent des dirigeants politiques locaux à Birampur Upazila, Dinajpur, le 25 juillet 2022, Bangladesh.

En ce qui concerne les risques, les organisations locales moins expérimentées ou moins soucieuses des valeurs peuvent être submergées par la gestion de fonds importants, ce qui comporte un certain risque de **mauvaise gestion volontaire ou involontaire**, se retournant finalement contre l'ensemble du secteur.

Les ONGI d'une part se trouvent souvent entre les donateurs bilatéraux, multilatéraux et privés, et les relations de longue date avec les partenaires locaux, et de l'autre part jouent souvent le rôle d'**interprètes entre les différents acteurs, y compris les donateurs**, en tenant compte des deux points de vue.

Ce rôle permet aux ONGI d'analyser et de mettre en évidence les **pratiques favorables à l'éducation et à la formation tout au long de la vie** ainsi que les **blocages structurels** intégrés, tels que les modalités de financement et d'autres pratiques préjudiciables affectant les progrès vers l'éducation et la formation tout au long de la vie dans le système de l'APD.

LISTE DES BONNES PRATIQUES ET DES BLOCS STRUCTURELS LIÉS À LA LLD

Inclure les acteurs du changement en tant que partenaires (par exemple : mouvements, alliances, coalitions) ◀▶ Les projets et les mandats actuels sont souvent axés sur des résultats tangibles et facilement mesurables, ce qui est plus difficile à réaliser si l'on travaille avec de tels partenaires.

Permettre la co-crédation de nouveaux projets ◀▶ Cadres rigides des donateurs empêchant la participation précoce des acteurs locaux (par exemple, en raison de structures budgétaires prédéfinies, de marges réduites et de la manière dont les offres sont évaluées).

Investir dans le développement organisationnel des partenaires locaux

◀▶ **Concentration exclusive du développement des capacités sur les objectifs du projet et pratiquement pas de développement organisationnel.**

Les ONG locales et les OING en tant qu'acteurs de la société civile à part entière ◀▶ **En raison des structures de financement actuelles, les organisations de la société civile sont souvent plutôt perçues comme des acteurs de la société civile "intermédiaires", prestataires de services ou sous-traitants.**

Respecter, apprécier et intégrer la culture locale ◀▶ Les pratiques locales peuvent différer des normes internationales, ce qui crée des conflits et des malentendus, et les normes culturelles locales peuvent être en contradiction avec les chartes et les normes mondiales (droits de l'homme, non-discrimination).

Apprécier que les acteurs locaux s'alignent et manœuvrent dans le contexte local ◀▶ Les environnements politisés peuvent inciter les acteurs locaux à s'aligner sur les structures de pouvoir locales plutôt qu'à défendre les droits des minorités.

Moins de conformité, d'administration et de rapports pour les ONGI et les ONGN et plus de fonds libres sous forme de financement de base et de coûts indirects pour tous les partenaires afin qu'ils poursuivent leur programme et développent leurs propres organisations.

◀▶ **Des exigences de plus en plus strictes en matière de conformité et de diligence raisonnable, une diminution des allocations de coûts indirects (frais généraux/marges) et un financement de base quasiment inexistant.**

Enfin, en tant que membre actif de la société civile suisse, Helvetas a un rôle à jouer dans la **transmission de contenus complexes sur les défis à relever dans les pays partenaires** et dans la **défense de conditions-cadres internationales équitables**, adaptées au contexte et aux contribuables suisses.

Toutefois, il n'est pas facile de faire fonctionner des partenariats véritablement égalitaires, car un partenariat d'égal à égal **peut toujours entraîner divers degrés de déséquilibre des pouvoirs**, en particulier sur une longue période et au cours des différentes phases d'un partenariat. En établissant des relations, il est donc également important de **rester réaliste**, de gérer les attentes et de se concentrer sur des intérêts communs, des cadres ou des systèmes de prise de décision convenus ainsi que des solutions négociées sur la bonne façon de faire les choses.

CONCLUSIONS, PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

En tant qu'organisation, Helvetas est sur la **bonne voie** et peut **s'appuyer sur les bonnes pratiques et les expériences**, et **s'engage pleinement à poursuivre une approche de développement local**.

Le débat sur la localisation évolue dans un contexte de réduction du financement de la coopération au développement et de vives discussions sur la décolonisation de l'aide (voir l'encadré à la fin). Il faut donc **trouver des solutions pratiques et de nouveaux modalités, y compris du côté des donateurs, pour transférer le pouvoir, les ressources et l'agence** aux partenaires locaux. Bien qu'opérant souvent dans un cadre étroit donné par l'environnement légal et réglementaire des pays donateurs et bénéficiaires, Helvetas s'aligne sur l'exigence de repenser la coopération au développement.

Dans ce sens, Helvetas s'engage à **orienter son rôle vers la facilitation et le partage des connaissances**, afin de soutenir pleinement les agendas de ses partenaires dans la conduite d'un changement positif.

Dans ce sens, Helvetas s'engage pleinement à **réorienter son rôle** vers la facilitation et le partage des connaissances, afin de soutenir pleinement les agendas des partenaires pour conduire des changements positifs. Pour ce faire, il faut **réduire la bureaucratie et mettre en place un partage des risques plus équitable**, ainsi que de nouveaux modèles de financement, comme le **financement de base pour les partenaires locaux à long terme**. Ce changement permettra une collaboration durable et à long terme avec les partenaires locaux, qui ira au-delà des subventions accordées pour des projets spécifiques, en aidant les partenaires locaux à **poursuivre des objectifs plus larges et à cocréer des solutions innovantes à des défis complexes**, ainsi qu'à s'engager dans un plaidoyer soutenu, en veillant à ce que les voix marginalisées soient entendues et en encourageant une collaboration et une mise en réseau plus fortes entre les parties prenantes.

Il est également important qu'il y ait une compréhension et une **vision communes du rôle (futur) des ONGI**, car ce rôle est différent de celui d'un "intermédiaire". Les ONGI sont des **partenaires complémentaires, souvent à long terme, et stratégiques des acteurs locaux et des communautés**, avec pour mandat de coopérer et de développer des solutions communes basées sur les forces et les contributions uniques de chaque partenaire. Pourtant, la bureaucratie, les procédures administratives et les dispositions en matière de risques entravent souvent l'efficacité du développement mené au niveau local. Dans le même temps, il est essentiel de reconnaître les **éventuelles faiblesses et insuffisances** des compétences et des capacités de tous les partenaires et d'y remédier de manière réaliste.

La localisation devrait être envisagée pour toutes les modalités de financement, qu'il s'agisse de subventions philanthropiques, de mandats ou de contributions de base.

Le CLLD, par nature, **exige une approche ouverte et moins prescriptive**, permettant une analyse conjointe, l'identification de projets et la co-création entre les ONGI et les partenaires locaux, en saisissant l'occasion de favoriser le leadership local. A la lumière de ce qui précède, et comme indiqué à plusieurs reprises dans le document de l'OCDE 2024 "Pathways Towards Effective Locally Led Development Cooperation", une manière réciproque de travailler ensemble est la plus prometteuse.

Bien que les défis et les tensions persistent, l'évolution du discours sur la localisation met en évidence un **engagement collectif à rééquilibrer la dynamique du pouvoir, à favoriser une participation significative ainsi que l'action**, et à **faire progresser les processus de développement menés au niveau local**. En adoptant la localisation, les impacts de la coopération au développement peuvent atteindre des résultats plus efficaces, durables et inclusifs, libérant ainsi le plein potentiel des communautés et promouvant un changement transformateur vers un monde plus équitable.

DES CONSEILS POUR DÉVELOPPER LES PRATIQUES ACTUELLES :

- Investir dans des **relations à long terme et de qualité** avec les partenaires, y compris un dialogue approfondi et une coopération stratégique au-delà des cadres du projet avec les partenaires locaux.
- Une attention de haut niveau pour une **attitude respectueuse et basée sur l'équité** parmi tous les partenaires et alliés.
- Augmentation de l'**identification, de la co-création** et de la planification **conjointes** des projets, dont la mise en œuvre est assurée par les partenaires locaux.
- **S'efforcer systématiquement d'obtenir des frais généraux⁹** et des **parts de budget équitables** pour tous les partenaires afin d'améliorer le traitement équitable en matière de rémunération et s'assurer que les partenaires disposent d'un financement suffisant pour couvrir les coûts indirects, y compris l'administration, la collecte de fonds, l'organisation et le développement des capacités.
- Continuer à plaider en faveur d'une **réduction de la bureaucratie et d'un partage équitable des risques** dans tous les partenariats.

- La montée en gamme permet aux populations locales de **raconter leur propre histoire** et donne aux partenaires une plus grande visibilité.
- Soutenir les investissements dans la **certification locale et la diligence raisonnable partagée**.
- Poursuivre les discussions sur la **sensibilité culturelle et historique** en lien avec la décolonisation du débat sur l'aide (voir l'encadré à la fin du document).

DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS :

- **Redéfinition du rôle et des modes de coopération :** Poursuivre la transformation du rôle des ONGI/Helvetas en facilitateur, co-avocat, courtier en connaissances et conseiller (voir aussi : PEACE DIRECT¹⁰) ainsi que l'octroi d'ER.
- **Entretenir des partenariats stratégiques avec les partenaires locaux :** Trouver un moyen de rendre l'évolution, les intérêts qui se chevauchent, les visions partagées et la confiance croissante entre les Helvètes et les partenaires locaux visibles et appréciés comme une réussite.
- **Partage des connaissances et apprentissage pour développer les capacités de tous les acteurs :** Investissement dans le partage des capacités, basé sur une perspective systémique (les partenaires ont une existence en dehors des projets d'Helvetas) pour la co-création, entre les acteurs locaux, les organisations internationales, les gouvernements et les autres parties prenantes.

- **Tirer parti de la puissance du système de relations des ONGI avec partenaires :** Un dialogue plus large avec un éventail diversifié d'acteurs et de collaborateurs locaux pour plus de flexibilité et de réactivité. Le soutien à la coopération sud-sud, comme l'unité de construction de ponts au Népal, ainsi que le soutien aux alliances sud-sud et à la formation de coalitions offrent des opportunités.
- **Investir dans le développement organisationnel (DO)** afin d'évaluer conjointement ce que les organisations font le mieux et de s'en inspirer.
- **Mobilisation des ressources locales :** En collaboration avec les partenaires locaux, faciliter la mobilisation des ressources locales et améliorer les opportunités économiques au niveau local.
- **Renforcer la gouvernance locale :** Encourager et défendre conjointement des processus de décision participatifs et inclusifs au niveau local, en promouvant l'appropriation locale et la responsabilité (descendante/sociale).
- **Autonomisation des communautés locales :** Reconnaître et promouvoir l'agence et les capacités des communautés locales en matière de responsabilité, y compris la responsabilité vers le bas.

¹ "Les acteurs locaux peuvent comprendre les gouvernements (entités nationales et infranationales), les parlements, les organisations non gouvernementales, les associations de base, les organisations communautaires, les chefs traditionnels et spirituels, les universités, les médias et le secteur privé. Elles peuvent également inclure des organisations régionales, des confédérations, des coalitions et des réseaux si les organisations membres conservent des systèmes indépendants de collecte de fonds et de gouvernance. Les organisations internationales affiliées, les ONG internationales, les organisations multilatérales et les organisations internationales du secteur privé sont exclues de la définition. (Voir : [OECD Path-ways Towards Effective Locally Led Development Co-operation](#))

² www.helvetas.org/en/switzerland/how-you-can-help/follow-us/blog/governance-and-civic-space/Rethinking-Power-Relations-to-Achieve-Localization

³ www.helvetas.org/en/switzerland/how-you-can-help/follow-us/blog/rural-access/10000-Bridges-in-Nepal-A-Model-for-Localization (en anglais)

⁴ "Personne n'a produit de chiffre pour le secteur du développement au sens large, mais les données recueillies par l'Agence américaine pour le développement international - le plus grand donateur bilatéral au monde - ont montré que seulement \$ 1,6 milliard sur son budget de \$ 36 milliards sont allés à des organisations locales en 2022". <https://devex.shorthandstories.com/the-localization-agenda-2-0/index.html>

⁵ <https://www.helvetas.org/en/switzerland/who-we-are/about-us>

⁶ www.peacedirect.org/the-nine-roles-that-intermediaries-can-play-in-international-cooperation/

⁷ https://www.oecd.org/en/publications/pathways-towards-effective-locally-led-development-co-operation_51079bba-fr.html

⁸ Entreprises (sociales), sociétés de conseil, branches d'entreprises à vocation caritative ou de développement

⁹ <https://reliefweb.int/report/world/indirect-costs-local-and-national-partners-mapping-current-policies-and-practices-un-agencies-and-ingos-june-2023>

¹⁰ www.peacedirect.org/the-nine-roles-that-intermediaries-can-play-in-international-cooperation/

LE RÔLE DU COLONIALISME

Depuis de nombreuses décennies, un déséquilibre des pouvoirs divise le monde entre les aisés et les démunis, "l'Occident" et "le reste". Cette division est ancrée dans l'histoire coloniale de l'Europe et dans les structures économiques et politiques qui s'en sont suivies. Ces structures de pouvoir et d'exploitation ont contribué à une dépendance économique unilatérale et à la domination de la narrative occidentale. Si le colonialisme du XVIII^e siècle a joué un rôle fondamental dans la prospérité de l'Occident, la division en pays modernes/développés et en pays en développement a suivi l'industrialisation européenne. Elle différencie les sociétés "avancées"/"modernes" et les sociétés "arriérées"/"traditionnelles". Aujourd'hui, de nombreux hommes et femmes des pays en développement sont en outre affectés de manière disproportionnée par un modèle économique mondial qui a déjà dépassé les limites de la planète à de nombreuses reprises, par exemple sous la forme d'une destruction dévastatrice liée au climat. Dans certains pays en développement, il y a une accumulation de problématiques, dont certains liés à l'environnement.

DÉCOLONISER LE DÉBAT SUR L'AIDE

Inspiré par les études post-coloniales et renforcé par le Sommet humanitaire mondial d'Istanbul en 2016, le terme "Décoloniser l'aide" est utilisé pour remettre en question les idées et les pratiques courantes en matière de politique de développement. Jusqu'à aujourd'hui, de nombreux projets et programmes de développement sont façonnés par l'Occident, la conception des programmes et des recherches étant ancrée dans les valeurs et les systèmes de connaissances européens ou américains. Il en résulte que les connaissances locales, le savoir-faire traditionnel et l'expérience ne sont pas respectés en conséquence. Les organisations communautaires et les ONG locales se plaignent donc parfois à juste titre que le savoir local n'est pas suffisamment valorisé et que les décisions pertinentes sur la conception des programmes de développement sont toujours prises principalement en Occident - par exemple chez les ministères et les organisations internationales de développement, les institutions multilatérales telles que la Banque mondiale ou les grandes fondations. Les représentants de l'aide à la décolonisation s'efforcent d'équilibrer les pouvoirs de définition et de décision en matière de politique de développement et de développement durable, et d'amener les pays en développement à s'engager sur la voie de la décolonisation.

Le mouvement de science politique du post-colonialisme souligne que nombre de ces dysfonctionnements sont le résultat de l'histoire mondiale et que les processus d'indépendance prolongés, tendus et souvent violents du milieu du siècle dernier n'ont pas abouti à un changement de paradigme, conduits à la fin des systèmes d'exploitation. Elle met donc en évidence les continuités coloniales : si les colonies ont été libérées en termes de politique étatique, elles ont continué à être influencées politiquement, économiquement, socialement et culturellement et, dans certains cas, à être dominées par l'hégémonie des points de vue et des pratiques « occidentales », ou eurocentriques et américains. La critique postcoloniale est dirigée contre l'historiographie occidentale et les "grands récits". Elle critique les hypothèses de supériorité et d'universalité, c'est-à-dire les relations de pouvoir et de représentation en cours, et doit également être comprise comme faisant partie des "guerres culturelles" en cours.

La coopération au développement s'efforce depuis des années d'élargir et de renforcer les partenariats avec les acteurs locaux et de les mettre sur un pied d'égalité. Alors que la coopération au développement s'efforce depuis des années d'étendre et de renforcer les partenariats avec les acteurs locaux et de les mettre sur un pied d'égalité. Certains pensent que les pays ayant un seuil de pauvreté élevé n'ont en fait besoin d'"aide". Au contraire, ces gouvernements et ces populations devraient être "indemnisés" pour les dommages causés par des décennies d'impérialisme, d'oppression et d'esclavagisme qui en ont découlé. Les acteurs suisses ont également entretenu des relations commerciales mondiales, voire même coloniales « par procuration » aux XVII^e et XVIII^e siècles, mais dans une bien moindre. Il convient néanmoins de réfléchir au rôle qu'elle a joué à cette époque.

En fin de compte, le débat sur la décolonisation de l'aide souligne la préoccupation légitime et de longue date de nombreux acteurs du développement du "Sud", mais aussi du "Nord", afin de réduire les dynamiques de pouvoir inégales, de promouvoir une participation significative de tous les acteurs concernés et de conduire des processus de développement menés localement (appropriation) et d'assurer l'action des pays en développement.