



COORDINATION SUD

ÉTUDES  
ANALYSES  
PROSPECTIVE

ONGLAB



SYNTHÈSE

# LA LOCALISATION DE L'AIDE PLUS DE PROXIMITÉ PERMET-IL D'ASSURER L'AUTONOMIE DES PROJETS DÉPLOYÉS ?

## Coordination SUD est la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale.

Fondée en 1994, elle rassemble aujourd'hui 177 ONG, dont une centaine *via* six collectifs (CLONG-Volontariat, Cnajep, Coordination Humanitaire et Développement, Crid, Forim, Groupe Initiatives) qui mènent des actions humanitaires d'urgence, d'aide au développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains auprès des populations défavorisées mais aussi des actions d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale et de plaidoyer. Coordination SUD anime des commissions de travail thématiques composées de ses membres et partenaires, mobilisées sur des enjeux majeurs de la solidarité internationale.

Au côté de ses trois missions de défense et de promotion des organisations de solidarité internationale, d'appui et de renforcement des organisations de solidarité internationale, Coordination SUD s'est dotée, en 2017, d'une mission de veille, d'analyse et de prospective sur le secteur et ses enjeux, l'ONGLAB.

L'ONGLAB est la mission de Coordination SUD dédiée au décryptage des évolutions à l'œuvre dans le secteur de la solidarité internationale. Elle vise à accompagner les ONG dans les mutations nécessaires et, plus largement, l'ensemble de ses actrices et acteurs *via* la production d'analyses. Pour cela, l'ONGLAB mène des études d'intérêt général, organise des ateliers ou débats favorisant le croisement des regards et produit des notes de décryptage.

**Cette publication est réalisée par Martin Vielajus et Jean Martial Charancle dans le cadre des travaux de l'ONGLAB de Coordination SUD.**

### Contact :

Diane Vioujard, coordinatrice des activités (Coordination SUD)

Email : [vioujard@coordinationsud.org](mailto:vioujard@coordinationsud.org)

Site web : [www.coordinationsud.org](http://www.coordinationsud.org)

### Comité d'orientation stratégique :

Avec les contributions du comité de pilotage coordonné par Diane Vioujard et auquel ont participé Anne Le Naëlou, maître de conférences à l'Université Paris 1 (IEDES) ; Benoît Xavier Loridon directeur de l'Action et du Plaidoyer international au Secours Catholique-Caritas France ; Hélène Bonvalot, directrice des programmes à Asmae-Association Sœur Emmanuelle ; Philippe Ryfman, professeur et chercheur - Cabinet Ryfman ; Sébastien Radisson, coordinateur du CLONG-Volontariat ; Jean-Marc Boivin, délégué aux relations institutionnelles à Handicap International ; Thomas Ribémont, président d'honneur d'Action contre la Faim et Directeur de l'Institut d'Etudes européennes.

Avec le soutien financier de l'Agence française de développement et de la Fondation de France



Crédits photos (couverture) : © Patrick Hendry/Unsplash

Édition novembre 2019

---

## INTRODUCTION

---

**L**a notion de « localisation » de l'aide occupe une place de plus en plus importante dans le débat autour de l'aide internationale. Elle s'inscrit dans une réflexion plus globale sur la transformation des modes de financement du développement ; et dans une volonté de penser et de porter les actions d'urgence et de développement à partir des acteurs et actrices se trouvant « au plus près du terrain ». Une aide « plus proche », une aide « sans intermédiaire ». Les parties prenantes de l'aide s'interrogent aujourd'hui, chacune à leur manière sur les intérêts et les limites de cette perspective de localisation de l'aide et sur les conséquences possibles d'une telle dynamique sur les pratiques et les modes d'organisation des ONG au Nord et au Sud.

Cette étude revient sur les termes de ce débat et « teste » la localisation à partir des pratiques de terrain. Elle questionne le décalage qui peut exister entre discours et réalité des pratiques ; et elle interroge l'hypothèse qu'une plus grande « proximité » de l'aide au terrain d'action permet d'accroître l'efficacité des projets menés.

Plusieurs étapes successives de réflexion, d'échanges et de production ont été menées pour réaliser cette étude :

- une première note d'analyse de l'enjeu de la localisation de l'aide, sur la base de la littérature existante, d'une douzaine d'entretiens (ONG nationales et internationales, bailleurs, personnes ressources, etc.) ;
- des études de cas pays, au Burkina Faso et au Bangladesh (réalisées par des consultantes et consultants nationaux) afin de mieux documenter le « vécu » de la localisation à travers des cas concrets ;
- des entretiens complémentaires, organisés auprès des sièges d'une série d'ONG françaises pour compléter les points de vue sur les dynamiques de localisation sur le terrain et enrichir la réflexion ;
- un atelier de travail collectif, le 28 mai 2019, regroupant une trentaine de personnes représentantes d'ONG françaises, afin de mettre en discussion et d'enrichir la note de décryptage et les retours des terrains.

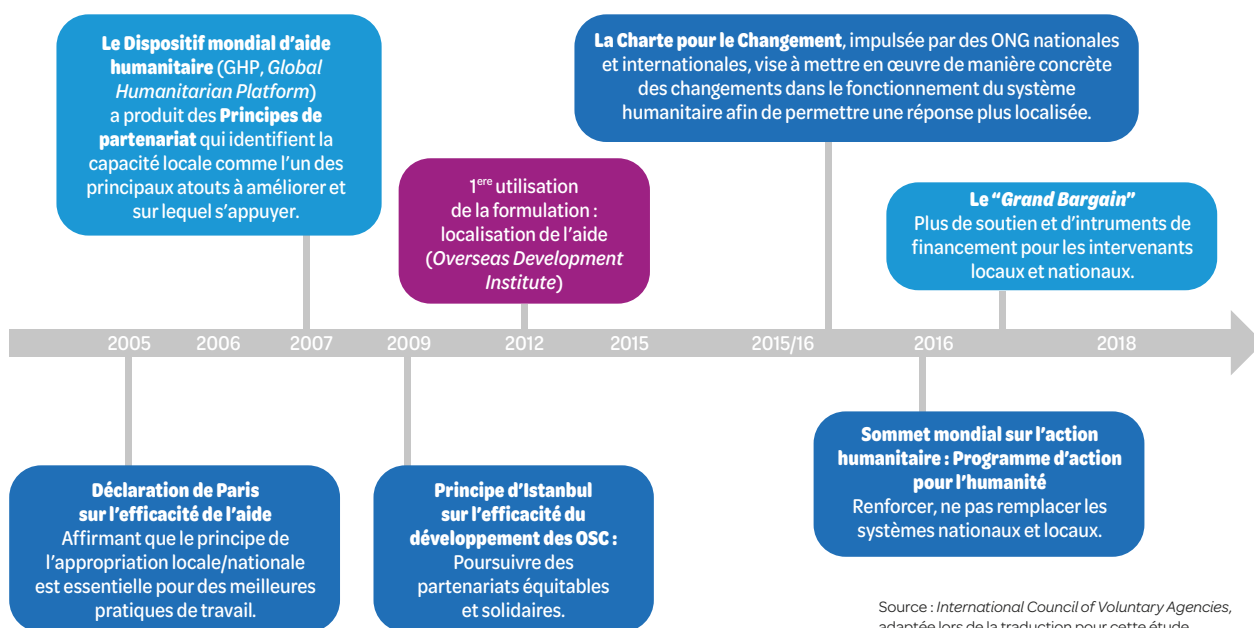
Ces phases successives ont permis d'aboutir à la rédaction d'un rapport et de la présente synthèse, entre juin et août 2019.

## DÉCRYPTAGE

### Repères chronologiques :

La notion de localisation émerge et trouve sa place dans le secteur selon la chronologie présentée dans la figure ci-après.

FIGURE 1 : CHRONOGRAMME DE LA PROGRESSION DU CONCEPT DE LOCALISATION



La notion de localisation ne s'inscrit pas dans une logique strictement opérationnelle. Elle correspond également à un souhait de reprendre la main sur l'organisation de l'aide et les décisions stratégiques.

Groupe URD



### Le débat sur la localisation : deux sources pour deux visions

Le principe de « localisation » accompagne des courants de pensée différents autour de l'aide internationale. Nous notons notamment deux sources de réflexion, qui vont chacune promouvoir la localisation selon des constructions argumentaires bien distinctes.

#### Première vision : la localisation comme projet de renversement des rapports de pouvoir

« La localisation est politiquement imparable ». Il s'agit dans cette première vision de rééquilibrer les relations entre parties prenantes respectivement de niveau international et de niveau local en donnant à ces dernières un rôle plus central dans l'organisation de l'aide. La localisation vise alors une transformation des relations de pouvoirs entre organisations, grâce à un déplacement du contrôle des ressources financières et du contrôle de la décision.

Les tenants de cette approche font souvent le constat d'une situation oligopolistique du secteur de l'aide, fonctionnant sur un modèle assez uniforme et mettent en avant la nécessité d'une « désoccidentalisation de l'aide ». Est également dénoncé une forme de « tyrannie de l'aide », particulièrement visible dans les situations d'urgence et qui se traduirait par une destruction des capacités locales d'intervention et une prise en compte insuffisante du dialogue avec les parties prenantes locales.

Face à cette première approche, les témoignages mettent en avant plusieurs limites :

- tout d'abord la nécessité d'éviter une vision trop binaire de la localisation, qui opposerait ONG du Nord et du Sud et ne rendrait pas compte de la diversité des modes d'organisation (internationalisation des équipes et de la gouvernance, décentralisation de la décision, etc.) ;
- ensuite, le danger que la localisation débouche sur une logique du « chacun-e chez soi », qui aille à l'encontre d'une collaboration de sociétés civiles à sociétés civiles et d'une volonté de mobilisation collective ;
- enfin, le risque de se passer de l'expérience internationale dans les projets de terrain et de la fonction d'innovation et de médiation des ONG internationales (ONG-I).

**Seconde vision : la localisation comme réponse aux enjeux d'efficacité de l'aide et comme moyen de diminuer les « coûts de transaction »**

Une deuxième vision consiste à rechercher, à travers la localisation, un meilleur « rapport qualité/prix » dans la distribution de l'aide dans un contexte de progression des organisations de la société civile du Sud.

La localisation peut alors être comprise comme une forme de « désintermédiation » de l'aide, consistant à contourner les ONG internationales pour éviter le poids de leurs coûts de transaction. Cette tendance est connectée à la pénétration du *New Public Management* anglo-saxon dans le secteur de la solidarité internationale, qui vise à assurer un ratio coût/efficacité optimal, et questionne la valeur ajoutée de chacun et chacune dans la chaîne de résultats.

Cette deuxième approche se trouve également mise en question de plusieurs manières :

- la mise en cause de la capacité des organisations locales à porter les projets en direct et la question des moyens destinés à les renforcer ;
- l'exigence croissante des institutions qui financent le développement, de gestion des risques et de déploiement de projets de grande ampleur, pousse ces mêmes institutions à chercher, dans les ONG-I, des « garantes » de la bonne conduite des projets.

## CADRE CONCEPTUEL

**Comment définir la localisation ? Quelles dimensions prendre en compte ?**

La localisation est souvent perçue comme le principe d'un financement de projets accessible directement aux organisations et aux institutions locales. Toutefois, cette définition a rapidement été considérée comme trop étroite, ce qui a poussé différentes ONG et plateformes d'ONG à chercher à préciser les différentes dimensions de la localisation à prendre en compte.

**La localisation renvoie en réalité à trois « entrées » soulevant chacune des questions spécifiques :**

- le projet, qui reste l'instrument principal de l'aide, et le prisme à travers lequel on regarde les rôles de chacune ;
- les actrices et acteurs locaux, la question de leurs capacités à agir, leur autonomie et leur visibilité ;
- la demande locale, autrement dit l'expression des besoins et des priorités locales.

FIGURE 2 : DIMENSIONS DE LA LOCALISATION : PROJET / ACTEURS-ACTRICES / DEMANDE



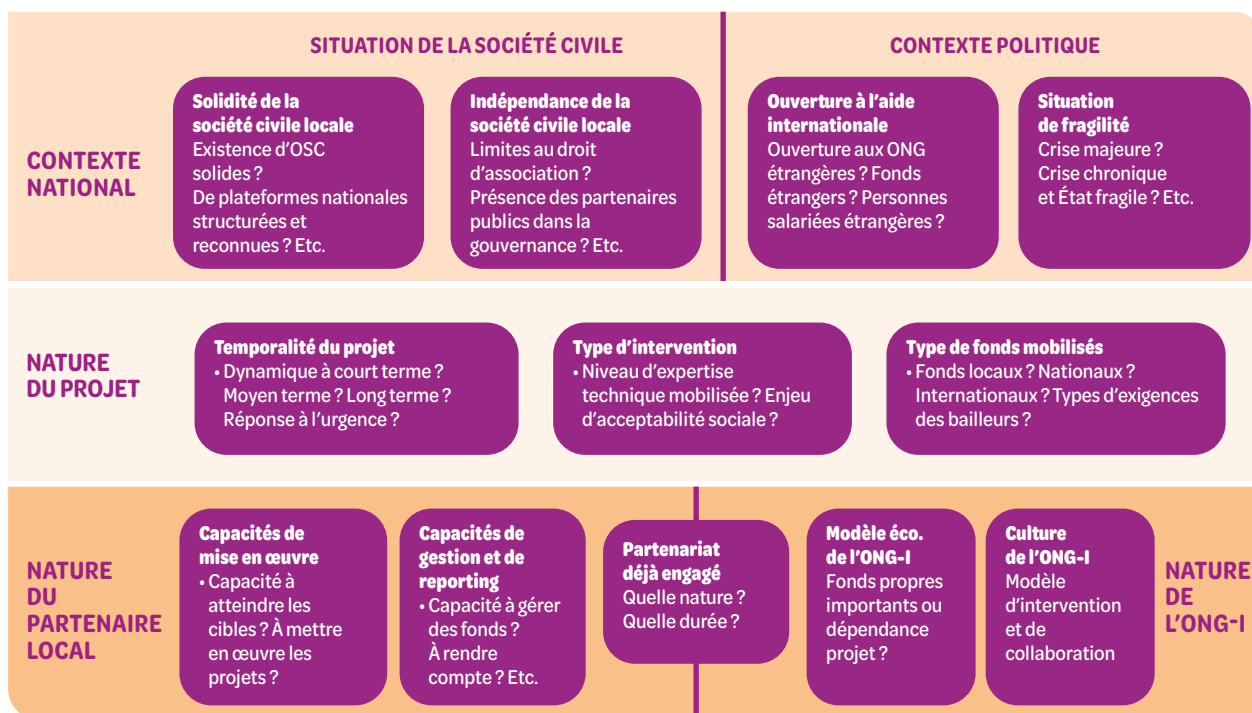
- ▶ **L'entrée par le projet** reste le focus majeur des réflexions actuelles autour de la localisation. Mais au sein même du cadre projet, la localisation dépasse le seul enjeu du financement et interroge la répartition des rôles dans la prise en charge des activités et dans la prise de décision ;
- ▶ **L'entrée par les acteurs et actrices** permet d'interroger l'existence de soutien dédié au renforcement des capacités et au fonctionnement des organisations locales ; ce renforcement étant une des principales revendications portées par les actrices et acteurs locaux interrogés ;
- ▶ **L'entrée « par la demande »** est une tendance lourde des réflexions sur les ressorts de la solidarité internationale. Elle questionne le processus local de définition des besoins, et met les femmes et les hommes visés par les interventions au centre de la réponse à leurs propres besoins.

**Quelles sont les variables qui influent sur la localisation ?**

En pratique, la localisation est très dépendante des contextes et des types d'organisations partenaires impliquées.

Les études de cas et les entretiens ont permis d'identifier une série de variables présentées dans la figure ci-après.

**FIGURE 3 : LES VARIABLES CLÉS DE LA LOCALISATION**



Ces critères ont un impact important sur la localisation. Ainsi, et pour ne prendre que deux exemples, les situations d'urgence peuvent entraîner un recul des dynamiques de localisation de l'aide, tandis que la volonté d'un État d'avoir une société civile nationale forte à ses côtés contribue à accélérer la localisation.

## LE « VÉCU » DE LA LOCALISATION RESSENTI ET STRATÉGIE DES ACTRICES ET ACTEURS LOCAUX

### La voix des organisations locales

La localisation de l'aide n'est pas la source d'un conflit dur. Chacun-e aspire plus à la négociation qu'à la rupture. Ce qui frappe, c'est d'ailleurs le constat que les acteurs et actrices locales et internationales ont conscience d'avoir besoin les unes des autres. Toutefois, c'est dans le cadre de la réponse aux crises et de l'afflux massif d'aide internationale que les pics de tension les plus marqués sont observés.

Les revendications nationales autour de la localisation varient en fonction du niveau de développement de la société civile locale d'une part, de la densité de la présence internationale, d'autre part. Elles sont plus virulentes lorsque la société civile nationale est forte et les actrices et acteurs extérieurs nombreux. Elles sont souvent portées par des plateformes collectives d'organisations de la société civile au niveau national, mais aussi international, comme le démontre la campagne de suivi de la localisation impulsée par le réseau NEAR (*Network for Empowered Aid Response*).

Parmi les revendications de ces plateformes, se retrouve avant tout la dénonciation d'un système de financement qui ne permet pas de soutenir le renforcement institutionnel des organisations locales et d'une répartition des rôles les maintenant dans des positions d'exécutantes ou de sous-traitantes. L'enjeu se pose donc à la fois en termes de financement, de capacités institutionnelles et de visibilité.

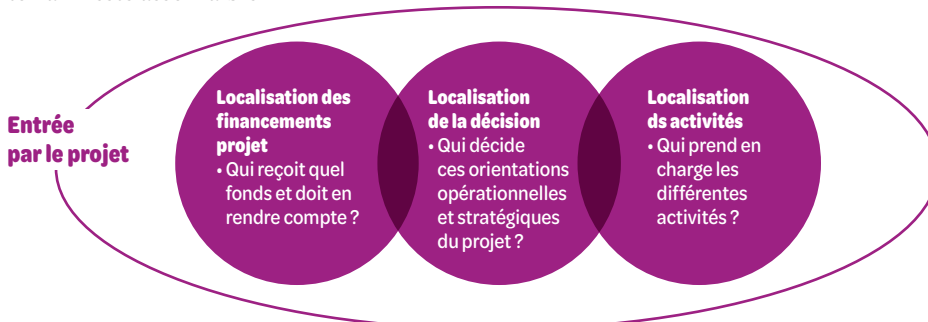
### Le ressenti et les stratégies des ONG internationales

Nombreuses sont les ONG-I pensant avoir déjà fait de grands pas en direction de la localisation, en raison de l'évolution de leurs pratiques partenariales ou de leur structuration internationale. Certaines d'entre elles mettent en avant le risque d'un décalage entre une vision idyllique, voire naïve, de la localisation et la réalité du terrain. Pour elles, une localisation hâtive et mal préparée pourrait conduire à des dégâts au niveau des sociétés civiles nationales dans les pays où elles sont faibles. On constate même des prises de position ambiguës de certaines ONG-I se plaçant en protectrices des ONG nationales (ONG-N) contre une « localisation sauvage » qui les affaiblirait au bout du compte.

Dans les pays où la localisation de l'aide se révèle un sujet de discussion et de tension, comme au Bangladesh, on constate que les ONG-I prennent davantage « *le taureau par les cornes* » en lançant des initiatives pour soutenir la localisation. La relation entre sociétés civiles peut donc « ronronner » en l'absence de pression.

### La localisation en pratique : quel vécu sur les terrains observés ?

La localisation est une avancée reconnue par toutes et tous. Pour autant, sa progression sur le terrain reste assez faible.



### La localisation dans la mise en œuvre des activités est clairement en marche

et elle fait généralement consensus parmi les partenaires. De fait, les organisations locales assurent la mise en œuvre principale des activités des projets, tandis que les ONG-I assurent le renforcement des capacités techniques des partenaires d'exécution tout en prenant bien souvent en charge la coordination technique et financière du projet.

On observe toutefois la volonté, pour certaines ONG internationales, de maintenir des poches d'activité « en direct », pour préserver une part de leur expertise de terrain et de leur légitimité locale.

### La localisation des financements progresse peu

Dans la plus grande partie des projets observés, les ONG internationales demeurent les récipiendaires des financements et en reversent une partie aux organisations partenaires locales. Les financements confiés en direct aux actrices et acteurs nationaux sont, par ailleurs, souvent des petits montants.

La faible capacité de gestion et de *reporting*, le manque de trésorerie ou encore la fragilité de la gouvernance d'une partie des partenaires agissant localement apparaissent comme les arguments principaux des limites actuelles à la localisation des financements.

Cette situation cristallise les tensions : « écrans », « concurrent-e-s », « partenaires obligé-e-s », les termes utilisés par les organisations locales pour désigner la place des ONG-I dans le circuit de financement sont souvent peu favorables, du fait de l'accès exclusif de ces dernières à certains bailleurs ou certains fonds.

Nous notons toutefois que la localisation progresse davantage lorsqu'il existe des instruments de financements eux-mêmes localisés et lorsque sont mis en place des fonds visant spécifiquement les acteurs et actrices nationales ou leur donnant certaines facilités (moins de co-financement demandé, moins de garanties bancaires, etc.).

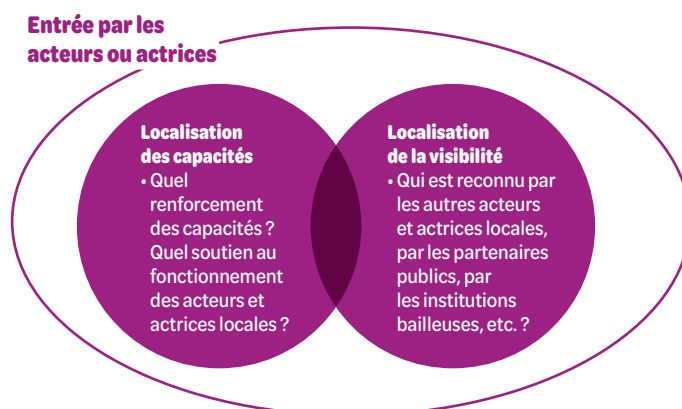
### La localisation des décisions progresse assez lentement

Les témoignages soulignent la tendance à une répartition des rôles autour du pilotage : l'organisation locale est mobilisée sur le pilotage opérationnel des activités et l'organisation internationale partenaire sur le pilotage stratégique ainsi que sur les décisions plus politiques liées à l'orientation du projet (répartition budgétaire, montage institutionnel du projet, etc.).

Il existe toutefois dans la plupart des projets analysés, des mécanismes de dialogue et de pilotage partagés entre les parties prenantes locales et l'ONG-I (comités de pilotage communs, temps de consultation, etc.), qui témoignent d'une attitude de dialogue de plus en plus ouvert et de prise en compte de plus en plus grande des questions posées par les organisations locales.

Un décalage subsiste souvent entre le niveau important de localisation des activités (prise en charge directe d'une grande partie des activités par des organisations locales) et le niveau encore assez faible de localisation des financements et du pilotage stratégique du projet.

De ce décalage peut naître une frustration des organisations locales partenaires, notamment de la part des plus solides et structurées. Ces dernières peuvent se sentir placées en simple position d'exécution, alors qu'elles considèrent avoir des apports à faire sur l'orientation des projets.





### Le renforcement organisationnel des actrices et acteurs locaux reste très dépendant de la stratégie d'intervention de l'ONG-I

Certaines personnes issues des terrains et interrogées lors de cette étude déplorent un manque de renforcement au-delà des capacités techniques liées à la mise en œuvre des activités. Elles considèrent même que cela fait partie d'une stratégie de maintien du *statu quo* entre les organismes nationaux et internationaux de l'aide. Cependant, il est possible d'observer dans de nombreux projets des démarches illustrant la progression des partenaires, dans un choix stratégique assumé.

La question du financement du fonctionnement et du renforcement des capacités des ONG-N reste donc assez tendue. Les revendications se multiplient pour que les organisations locales bénéficient de conditions comparables à leurs homologues internationales (frais administratifs, *core funding*, etc.) même lorsqu'elles ne sont pas signataires en première ligne des contrats. Ainsi par exemple, à la suite des engagements du Sommet humanitaire mondial de 2016, le réseau NEAR a proposé de statuer sur une allocation de 10 % de financements non dédiés (*unrestricted funding*) aux ONG locales, comme indice de l'engagement collectif à renforcer leurs capacités.

### La localisation de la visibilité progresse de manière contrastée

L'enjeu de visibilité concerne d'abord la participation aux échanges entre société civile, pouvoirs publics et partenaires techniques et financier-e-s, dans les espaces de construction des politiques publiques ou de coordination de l'aide. Il concerne également la question de l'accès direct aux organismes bailleurs de fonds. Plus l'ONG nationale est connue directement de ces derniers, plus elle aura de chance d'avoir un accès direct aux financements.

Le constat est que les organisations locales peuvent se sentir éclipsées par le rayonnement des ONG-I lorsqu'elles apparaissent comme bénéficiaires indirectes, que ce soit dans les espaces de coordination de l'aide ou dans l'accès aux financements. Elles comprennent alors difficilement les efforts de visibilité des organisations internationales au niveau national.

Toutefois, la question de la visibilité est abordée différemment dans la relation entre ONG-N et ONG-I dans les projets ayant une forte dimension de plaidoyer national, pour lesquels il est important d'avoir des organisations locales fortement visibles. Cet exemple montre que la localisation devient l'affaire de tous et toutes lorsque la réussite des interventions dépend de la complémentarité entre organisations nationales et internationales.



Les témoignages de terrain autour de l'entrée « par la demande » aident à mettre en lumière une série de risques liés à la localisation, à savoir :

- celui de croire que les ONG locales sont par nature plus réceptives à la demande locale ;
- que les financements extérieurs soient trop cadrant et mettent les ONG locales en porte à faux avec la demande locale ;
- de confondre localisation et désintermédiation, en partant du principe que la localisation ne sera aboutie que lorsque la relation sera directe entre l'organisme bailleur et l'organisation receveuse de l'aide. La tendance est à penser que l'on peut toujours trouver plus local. Ainsi, les populations réfugiées Rohingyas ont exprimé qu'elles ne considéraient pas les organisations de la société civile bengalaises comme organisations locales et ont demandé la mise en place des groupes sociaux parmi les réfugié-e-s avec lesquels les agences d'aide peuvent « s'associer ».

Pour faire progresser la localisation « par la demande », il s'agirait donc de sortir de la question première de la nature de l'organisation porteuse, pour commencer par chercher d'abord à accompagner l'élaboration locale de la demande et ouvrir ensuite la sélection des organisations à toutes celles, nationales ou internationales, à même de répondre à cette demande.

---

## **PISTES ET RECOMMANDATIONS POUR ENGAGER LE DÉBAT SUR LA LOCALISATION**

---

La localisation propose un agenda complet et complexe de mise en avant des organisations locales, qui est globalement perçu comme une avancée par l'ensemble des acteurs et actrices de la solidarité internationale.

Elle donne un nom nouveau à une série de préoccupations relativement anciennes. Pour autant, sur le terrain, on observe souvent un blocage dans la progression de certaines dimensions de la localisation, notamment la question de l'accès direct au financement par les ONG locales, ou encore l'accès au soutien financier d'une partie de leur fonctionnement.

Face à ce blocage, chaque partie tend à se « renvoyer la balle », et à placer sur les autres la plupart des freins et des blocages portant sur la mise en place d'une localisation plus poussée. La question est donc de savoir comment sortir de l'impasse. Comment poser le débat autour de la localisation de manière à éviter les vœux pieux ou les doubles discours ? Cette étude propose les pistes suivantes.

### **1. Entrer dans le débat, en évitant les pièges**

Si la « localisation » peut devenir un énième avatar des réflexions sur l'amélioration de l'aide, elle peut aussi constituer un véhicule de transformation profonde des relations de collaboration des acteurs et actrices de la solidarité internationale. Tout dépend de la manière dont pourront être réinterrogées les modes d'interventions des ONG et les instruments de financements disponibles.

Les ONG-I ont donc tout intérêt aujourd'hui à s'engager dans le débat, et l'aborder dans sa globalité.

✚ *Au niveau français*, les ONG-I pourraient chercher à être initiatrices d'un débat d'ampleur autour de cet enjeu en s'assurant que ce débat est abordé dans sa globalité, à partir d'une vision partagée de ce qu'est « l'écosystème de localisation ».

Le débat sur la localisation peut être une **opportunité pour les ONG-I de renforcer la légitimité de leur rôle, à plusieurs niveaux** :

- en donnant à voir la place centrale de « l'expérience internationale » dans le renforcement des parties prenantes locales et dans l'innovation locale,
- en revenant sur l'importance des partenariats internationaux de plaidoyer,
- en valorisant les programmes existants d'appui à la société civile du Sud et leur utilité.

Par ailleurs, deux principes complémentaires peuvent être utilisés par les ONG-I pour structurer leur réflexion interne et faire entrer la localisation dans leur cadre référentiel : les principes du « **Stop undermining** » et « **Ne pas nuire** ».

✚ *Au niveau international*, les ONGI aurait intérêt à promouvoir le débat de la localisation dans les pays où il émerge encore assez peu, afin d'interroger collectivement le type d'environnement favorable à une localisation assumant les interdépendances et les complémentarités.

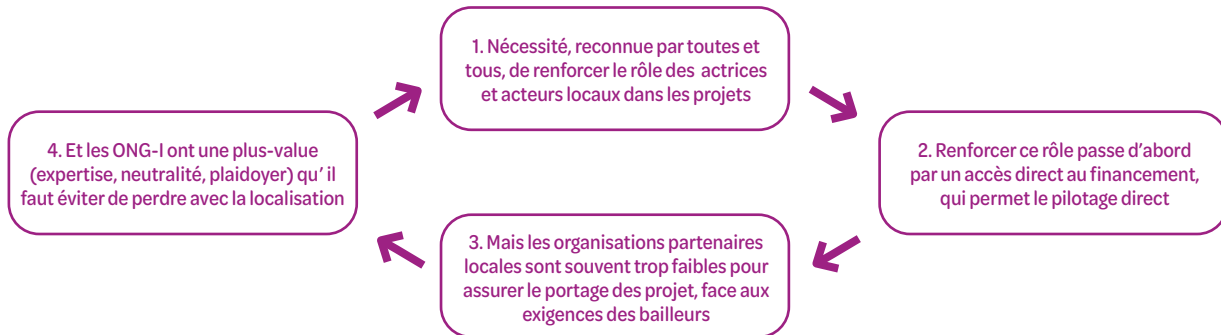
Pour initier ce débat, il nous semble nécessaire d'éviter de tomber dans trois pièges majeurs qui, chacun à leur manière, polarisent, isolent et mettent en concurrence les acteurs et actrices de la solidarité internationale :

- Le premier écueil consiste à penser l'ambition de localisation comme une simple forme de « désintermédiation ».
- Le second, revient à penser la localisation dans le cadre d'une conception binaire de l'aide opposant actrices et acteurs internationaux et nationaux.

- Le dernier piège serait d'assimiler localisation et politiques de nationalisation de l'aide promue par certains pays.

## 2. sortir ce débat du seul cadre « projet »

Au-delà de ces trois pièges, le débat autour de la localisation de l'aide se trouve aussi et surtout largement **enfermé dans le cadre « projet »**, poussant **les argumentaires à rapidement tourner en rond**, comme le montre la figure ci-contre.



Il ne prend de la hauteur que si l'on **considère en même temps les trois dimensions de son écosystème** : entrée par le « projet », entrée par les « acteurs et actrices » et entrée par la « demande ». Chaque dimension apparaît en réalité comme un préalable à la possibilité d'une dynamique de localisation; et chacune apparaît comme une condition de succès pour les deux autres. **Il s'agit donc de s'assurer que le débat est abordé dans sa globalité**, dans le cadre d'une vision partagée de « l'écosystème de localisation ».

Cette approche en « 3 Dimensions » peut d'ailleurs permettre la **construction d'un cadre de suivi de la localisation** d'un nouveau type, associant à chaque dimension des indicateurs spécifiques. Une telle démarche de construction d'indicateurs de localisation a déjà été engagée par certains collectifs, notamment le réseau NEAR, et peut permettre d'encadrer davantage le débat qui émerge.

### Un renversement de perspective : l'approche « par la demande »

Parmi ses trois dimensions, l'entrée de la localisation « par la demande » reste sans doute celle bousculant le plus les représentations et les outils de construction de projet. Elle peut pousser les organisations de l'aide à un renversement de paradigme sur « qui choisit qui » : en passant de la situation actuelle où des ONG prestataires choisissent des bénéficiaires, à une situation où des usagers et usagères choisissent des prestataires (étape ultime de la localisation de la demande). Ce changement de paradigme fait apparaître en pleine lumière un enjeu majeur pour les ONG-I : se préparer à être choisi par des citoyens et citoyennes plutôt que par des institutions de financement de l'aide.



### 3. Réinterroger les instruments de soutien des institutions bailleuses

Aujourd'hui, la plus grande partie des outils de financements des institutions qui financent la société civile s'inscrit dans un cadre « projet ». Ils sont directement associés à des activités de terrain, souvent mises en œuvre par les organisations locales partenaires.

Réinterroger les outils de financement de ces institutions questionne la manière dont ceux-ci pourraient aller davantage dans le sens d'une localisation « par les acteurs et actrices », et d'une localisation « par la demande ». Il s'agirait avant tout d'explorer le développement d'outils « hors projets », centrés sur une logique d'accompagnement des organisations locales dans l'autonomisation de leurs capacités et de leur visibilité ; sur une logique de construction locale de la demande ; et sur le principe de complémentarité entre acteurs Nord et Sud.

Ce type d'outil de financement reste assez marginal (en comparaison avec les financements de type « projet »). C'est souvent à partir d'outils de financement assez larges que les bailleurs et bailleuses parviennent à prendre en compte ces dimensions.

- Ainsi l'UE, dans le cadre de son programme thématique intitulé « Organisations de la société civile et Autorités locales », a mis en place des instruments de « partenariats stratégiques » avec des acteurs et actrices (notamment des réseaux) en charge du renforcement des capacités des organisations partenaires.
- La GIZ adopte une approche collective du renforcement des capacités de la société civile nationale. Elle développe ainsi des projets comprenant une composante mettant à disposition d'une « synergie » (réseau d'OSC (au-delà de celles actives dans le projet lui-même) des ressources humaines multidisciplinaires sur la thématique centrale du projet (par exemple, participation citoyenne).
- Du côté de la coopération française, certains instruments tels que les Programmes Conçus Pluri-Acteurs permettent de mettre l'accent sur le renforcement des organisations locales dans le cadre de dynamiques collectives visant également la complémentarité entre acteurs et actrices nationales et internationales.

### 4. Réinterroger le modèle d'intervention des ONG-I

La localisation challenge le modèle de base des ONG-I, construit notamment sur le contrôle et la maîtrise de 3 dimensions-clés de leur légitimité :

- La maîtrise de l'accès aux financements.
- La maîtrise de l'expertise.
- La maîtrise de la visibilité et de l'influence.

Dans une perspective de localisation de l'aide, le défi des ONG-I est de passer d'une logique de contrôle/maîtrise, à une logique de complémentarité et d'action collective :

- En passant de la maîtrise de l'accès aux financements à une logique de coresponsabilité des projets, de co-signature des conventions auprès des bailleurs, de partage des risques ; etc.
- En passant de la maîtrise de l'expertise à une position de gestion des connaissances, avec des dispositifs de recueil et de circulation des connaissances de chacun et de capitalisations croisées.
- En passant de la maîtrise de la visibilité et de l'influence à la mise en place de réseaux internationaux d'influence, permettant une visibilité partagée et une meilleure répartition des rôles de chacun dans la chaîne d'influence, du niveau local au niveau international.

#### LA LOCALISATION CHALLENGE LE MODÈLE DE BASE DES ONG-I



#### DIMENSIONS IMPACTÉES :

- Métiers
- Modèles économiques
- Gouvernance
- Stratégies partenariales
- Stratégie d'influence
- Apprentissage

Face aux questions nouvelles posées par la localisation, les ONG-I font partie de la solution. La volonté des organisations locales réside dans la transformation des relations, bien loin de la rupture avec les ONG-I. Ce point de départ devrait être utilisé pour réfléchir à de nouvelles manières d'être utiles et solidaires, pour discuter de l'évolution du modèle de coopération avec les institutions bailleuses de fonds (plutôt que subir), et pour imaginer de nouveaux modèles de complémentarité Nord-Sud.

Notons d'ailleurs que bien avant que le concept de localisation soit projeté sur le devant de la scène, nombreux sont ceux et celles à l'international s'étant demandé-e-s comment être à la fois global et local. Cette réflexion a débouché sur de multiples stratégies de construction de réseaux internationaux : notamment le développement de « familles » d'ONG (ex : Action Aid ; OXFAM ; Save the Children) ; et l'enregistrement d'ONG de droit national pour constituer un réseau international (ex : Aide et Action ; Eau Vive ; GRDR ; GRET). Les organisations engagées dans ces stratégies de réseau peuvent avoir tendance à considérer qu'elles ont fait leur part. Cependant la question centrale de la localisation porte sur l'évolution des rapports de pouvoir. Les différents montages observés doivent être regardés à la lumière de ce critère : sont-ils respectueux de l'esprit de la localisation ? Permettent-ils d'avancer sur les trois dimensions de l'écosystème de la localisation (projets, acteurs, demande) ?



**COORDINATION SUD**

## Rassembler et agir pour la Solidarité internationale

14, passage Dubail 75010 Paris  
Tél. : +33 1 44 72 93 72

[www.coordinationsud.org](http://www.coordinationsud.org)

novembre 2019