

FICHES PRATIQUES :

CONTRACTUALISER LES ONG Institutionnaliser le rôle de l'ONG au sein du partenariat

David Jones

Août 2001

Les partenariats multi-sectoriels comptent souvent sur les ONG pour représenter les intérêts de la société civile. Les ONG, cependant, hésitent souvent à travailler dans une structure contractuelle et institutionnaliser leur rôle à l'intérieur d'un partenariat peut donc poser plusieurs problèmes. Cette fiche pratique détaille les questions liées à l'officialisation du rôle de l'ONG, les problèmes soulevés et les solutions possibles.¹

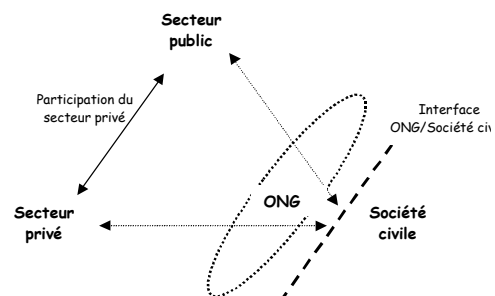
Introduction

Les secteurs privé, public et la société civile œuvrent ensemble au sein de partenariats tri-sectoriels dans le but de trouver les meilleures solutions aux problèmes de desserte d'eau et d'assainissement dans les zones défavorisées. Le principe de base du concept de partenariat est synergique : chaque secteur apporte les ressources qui lui sont propres et agir ensemble plutôt que de façon indépendante permet à tous d'atteindre de meilleurs résultats.

L'objectif de l'initiative Business Partners for Development (BPD) est « d'encourager une approche plus holistique pour la mise en place de services en capitalisant sur les forces et compétences d'un certain nombre d'acteurs. Une de ces approches... est de reconnaître et d'encourager la participation du secteur privé à la fourniture de services, le rôle de l'Etat étant

Les partenariats tri-sectoriels regroupent en leur sein le secteur privé, le secteur public et la société civile. Cette dernière est le secteur le moins tangible des trois et pour cette raison, plus difficile à inclure dans une structure de partenariat. En conséquence, on demande souvent aux ONG de représenter les intérêts de la société civile (ou celles-ci recherchent ce rôle).

Le diagramme ci-dessous illustre les interactions habituelles observées au sein d'un partenariat tri-sectoriel.



Le secteur privé et le secteur public sont en général liés par la réglementation et les accords contractuels tandis que le secteur public et les ONG sont liés par la réglementation et les activités de plaidoyer. La relation entre les ONG et la société civile est complexe : elle comprend en principe des éléments de consultation, de participation, de représentation et de développement des capacités.

Récemment, on a observé des changements dans la relation entre les ONG et le secteur privé. En effet, de conflictuels, leurs rapports sont maintenant devenus plus coopératifs. Cette relation est néanmoins récente et reste difficile à définir. Lorsqu'un partenariat finit par se mettre en place, et plus particulièrement quand l'ONG est impliquée dans la fourniture du service, on établit de plus en plus souvent des contrats.

¹ Si certains résultats sont génériques, le contexte étudié ici est principalement celui du partenariat établi pour l'approvisionnement en eau et en assainissement des communautés défavorisées.

plutôt de créer un environnement propice à l'établissement de nouvelles relations tandis que les organismes communautaires ou représentant la société civile apportent un soutien vital au niveau local »².

Pour assurer la pérennité d'un projet et augmenter son efficacité, on est de plus en plus conscient de l'importance d'une « infrastructure sociale » en parallèle à l'infrastructure technique en place. La force notoire des organisations non gouvernementales (ONG) et des organismes communautaires (OC) est justement la mise en place de telles infrastructures qui permettent entre autres à la communauté de s'exprimer.

Au sein de partenariats multi-sectoriels, le secteur public et le secteur privé sont habituellement liés par des contrats et ont une longue expérience de ce type d'accords. En revanche, la société civile entretient depuis toujours des rapports très différents avec les secteurs privé et public ce qui explique la difficulté qui existe à institutionnaliser son implication au partenariat. De nombreuses ONG n'ont pas l'habitude de travailler sous contrat et elles sont très méfiantes vis-à-vis de tels accords (en particulier avec le secteur privé). La question « d'officialiser le rôle de l'ONG » est donc particulièrement critique pour le BPD qui s'efforce de comprendre comment l'ONG représente les intérêts de la société civile et quelle est sa place au sein d'un partenariat institutionnalisé.

L'importance de l'implication de l'ONG

Les représentants des secteurs privé et public qui participent au BPD reconnaissent l'importance de l'implication des ONG qui ont des liens avec la communauté et possèdent une expertise au niveau technique mais plus souvent au niveau du développement social et institutionnel (DSI). Pendant l'atelier de réflexion BPD du secteur privé³ les participants ont conclu que « le rôle des ONG est primordial quand les communautés souffrent d'un véritable manque de cohésion ou de compétence. Dans ce cas-là en effet, la politique habituelle menée par les opérateurs internationaux en matière de relations avec les usagers n'est souvent pas appropriée ». Les ONG ne sont pas les seules organisations à même de remplir ce rôle (les OC et les leaders de la communauté peuvent aussi le faire) mais, dans l'éventualité d'une transposition, l'ONG sera plus à même d'intervenir qu'une OC. De plus, les ONG sont particulièrement utiles pour instaurer

rapidement le dialogue et pour traiter des questions qui ne font pas partie des compétences habituelles du secteur privé.

Importance des contrats

Les ONG ont donc un rôle important à tenir au sein des partenariats multi-sectoriels et, lorsqu'elles sont disposées à y participer, la difficulté consiste à les intégrer de façon officielle au fonctionnement du partenariat.⁴

Habituellement, les secteurs privé et public officialisent leurs relations par le biais d'un contrat. Plusieurs facteurs motivent leur désir de mettre en place des accords similaires avec les ONG :

- ♦ Travailler sous contrat est une méthode habituelle et familière aux deux secteurs.
- ♦ Quand le secteur privé œuvre avec une ONG pour atteindre un certain nombre d'objectifs fixés par le contrat, l'officialisation de la relation qui existe entre ces deux secteurs l'aidera à limiter sa responsabilité ainsi qu'à minimiser les risques auxquels il doit faire face.
- ♦ Le secteur privé a l'habitude d'évaluer les résultats et de planifier. Or, dans le cas du DSI, un processus long et imprécis par nature, l'évaluation et la planification sont très difficiles. Les entreprises privées qui œuvrent dans le cadre de plans établis pour mettre en place des objectifs de DSI sont donc amenées à officialiser leurs activités avec l'ONG par le biais d'un contrat.

« La responsabilité de l'ONG vis-à-vis des communautés est toujours une question problématique et dépend en grande partie de son désir d'écouter ces mêmes communautés et de répondre à leurs besoins... cependant, son intervention dans le cadre d'un contrat précis limite d'autant sa capacité à répondre aux attentes de la communauté concernée... Il est donc essentiel d'instaurer des mécanismes augmentant la double responsabilité des ONG : envers la communauté et envers les autorités locales qui lui confient sa mission ».

Extrait de: «Contracts or Partnership : working through locals NGOs in Ghana and Nepal) (Andrew Clayton/WaterAid 1999)

www.wateraid.org.uk/research/index

² « La flexibilité : partie intégrante des PMS », BPD (2001)

³ Dans le cadre d'une étude du Groupe BPD portant sur chacun des trois secteurs, les partenaires du secteur privé des 8 projets pilotes ont participé à l'atelier de réflexion du secteur privé. www.bpdws.org

⁴ Les partenariats informels présentent certains avantages (flexibilité, etc.) mais aussi d'importantes faiblesses qui nuisent à leur efficacité en particulier au niveau d'éventuelles transpositions, d'une pérennité incertaine et d'une marge de manœuvre limitée.

Du point de vue de l'ONG, œuvrer au sein d'un partenariat présente plusieurs avantages. Elle peut, de l'intérieur, influencer sur la mise en place de la réglementation et avoir accès à des ressources supplémentaires pour continuer sa mission. De plus, le partenariat lui donne un rôle officiel au sein du projet qu'on ne lui aurait peut-être pas reconnu autrement ⁵.

Au-delà de l'accès à un financement externe, l'ONG retire d'autres bénéfices d'une participation institutionnalisée au partenariat : en effet, des contrats précis définissent le cadre méthodologique de sa participation à la prise de décision tout en lui permettant d'inclure les questions de DSI ⁶. Grâce à l'approche contractuelle, les ONG sont peut-être plus susceptibles d'influencer les méthodes de travail traditionnelles du secteur privé, de faciliter leur propre implication au stade de la conception et de la planification du projet et enfin d'améliorer le feed-back. En dépit de ces nombreux avantages, on remarque cependant qu'un grand nombre d'ONG habituées à une certaine flexibilité et à leur rôle consultatif, sont très réticentes à l'idée d'œuvrer sous contrat pour officialiser le partenariat.

Les défis initiaux

Les ONG sont souvent hostiles à des accords contractuels pour plusieurs raisons. Tout d'abord, un partenariat avec le secteur privé peut se traduire par des tensions internes car l'idéologie de l'ONG va à l'encontre de celle de l'entreprise privée motivée par le profit. L'ONG, qui focalise ses efforts sur la lutte contre la pauvreté, considère donc souvent le secteur privé avec scepticisme. Tout contrat renforce ces tensions dans la mesure où l'ONG redoute de devoir rendre des comptes non plus à la communauté dans laquelle elle œuvre, mais à l'autre parti impliqué dans le contrat, que ce soit le secteur privé ou le secteur public. Cependant, l'ONG craint par-dessus tout de perdre son indépendance ou de voir cette indépendance compromise ⁷. Ce « choc idéologique » entre les deux protagonistes se traduit souvent par un soutien très limité au sein des ONG, y compris lorsque le contrat a été signé.

⁵ Pour plus de détails, consulter : www.bond.org.uk/advocacy/guidprivate.html

⁶ Cf. Expérience du Mvula Trust dans le programme BoTT : www.bpd-waterandsanitation.org/water/library/waddelleng.pdf

⁷ Habituellement, l'ONG tient un des trois rôles suivants : plaidoyer, prestataire de services ou organisme de recherche et d'études (voir le rapport de l'atelier de réflexion BPD des ONG). Le rôle de plaidoyer est celui qui apparaît le plus facilement compromis car maintenir une position neutre est difficilement compatible avec un financement émanant d'un de ses partenaires.

Enjeux de pouvoir

Dans le cadre d'un contrat, l'ONG craint de voir le partage du pouvoir s'effectuer largement en faveur du secteur privé (ou bien, au sein du partenariat, de voir augmenter la part de pouvoir du secteur privé une fois qu'il aura commencé à financer les activités de l'ONG). Un déséquilibre du partage du pouvoir augmente le risque que court l'ONG d'être récupérée par les autres partenaires qui peuvent s'approprier son image de marque ou l'utiliser pour avoir accès plus facilement aux communautés. De plus, si l'ONG se retrouve en position d'infériorité, les autres partenaires risquent de passer outre lors de la prise de décision.

La création de liens solides avec d'autres ONG (au sein de groupes de pression et d'activités communes de plaidoyer) peut favoriser un meilleur équilibre des pouvoirs tandis que la cohésion interne de l'ONG et les compétences de son personnel lui apportent une crédibilité supplémentaire. Enfin, instaurer des relations solides entre tous les acteurs, prendre des décisions par consensus et partager le mérite des résultats sont autant de facteurs qui favorisent un respect mutuel. A terme, on augmente l'efficacité du partenariat et on encourage le partage équitable du pouvoir.

Ne pas faire partie du partenariat dès sa formation peut nuire au pouvoir de l'ONG qui risque alors de devoir constamment démontrer sa légitimité. Ainsi, le Mvula Trust ne faisait pas partie, à l'origine des partenaires des projets de Durban et de Pietermaritzburg. La participation de l'ONG dès le départ garantit une légitimité de fait qui n'est donc plus remise en cause constamment, ce qui peut être le cas lorsque l'ONG rejoint le projet en cours de route.

La méfiance n'est cependant pas l'apanage des ONG ; il n'est pas rare d'entendre le secteur privé exprimer des doutes sur l'efficacité et le professionnalisme de ce secteur. Dans les deux cas, il est important de reconnaître et d'institutionnaliser les valeurs et les objectifs du partenariat par le biais d'un contrat, surtout quand le secteur privé finance les activités de l'ONG.

Déterminer quelle ONG sera le partenaire idéal pose un problème supplémentaire au secteur privé. En effet, il existe une grande diversité d'ONG et leurs activités sont relativement opaques. Les opérateurs privés ont une longue expérience qui leur permet de juger de la santé

financière et des compétences d'un sous-traitant et en cas de conflit, elle peut s'appuyer sur les tribunaux. Ce qui n'est pas le cas quand elle traite avec une ONG. La structure même de l'ONG et la nature de son action sont totalement étrangères à l'opérateur. Comment juger, par exemple, l'efficacité et la qualité d'une action de développement social et institutionnel ?

Mise en place du partenariat

L'hésitation et le manque de compréhension qui existent de part et d'autre sont surtout visibles au niveau de la mise en place du partenariat. La méthodologie employée pour instaurer un partenariat est donc un facteur essentiel à l'acceptation du principe de contractualisation des ONG au sein du partenariat. Un médiateur, qu'il soit bailleur de fonds, représentant du secteur public ou d'une ONG internationale, peut se révéler fort utile pour faciliter la communication et aider le secteur privé à identifier le meilleur partenaire ONG. Etablir des relations franches dès la mise en place du partenariat, dans le but de fixer des objectifs individuels et communs, devrait diminuer les tensions de part et d'autre. De même, en déterminant quels sont leurs besoins, d'éventuels partenaires pourront mieux négocier les rôles et responsabilités qu'ils seraient amenés à tenir. Ce qui devrait renforcer l'adhésion institutionnelle au partenariat et permettre aux deux partis de mieux se comprendre.

Dans certains cas, consulter l'organe de tutelle dès le début peut également permettre de mieux identifier les obstacles potentiels au niveau de la réglementation et d'apporter des solutions pour les éviter. Un intermédiaire multilatéral ou émanant du secteur public pourrait faciliter la participation du régulateur⁸.

Le deuxième stade de la mise en place du partenariat devrait comprendre l'établissement d'un cadre de coopération, c'est à dire d'un protocole d'accord. Une des recommandations de l'atelier de réflexion BPD des ONG⁹ spécifiait qu'il fallait établir un protocole d'accord aussi tôt que possible en y incluant un descriptif précis des rôles et responsabilités de chacun et qu'un tel accord devait « autant que faire se peut, prendre en compte les valeurs de l'ONG afin de la mettre sur un pied d'égalité avec les autres partenaires ». Ce qui devrait avoir pour effet de réduire les

tensions internes au sein de l'ONG et de favoriser un partage équitable du pouvoir (cf. encart page précédente). De plus, les procédures gouvernant l'arbitrage des conflits et la prise de décision doivent également être négociées et clairement mises en place car « si les partenaires n'ont pas tous la même taille, la même expertise ou les mêmes ressources... il apparaît que les résultats sont meilleurs quand les décisions quant à la direction à suivre et à la gestion d'activités communes sont prises par consensus »¹⁰.

Financement indépendant

Le financement est un aspect très important qui influe sur le partage du pouvoir. Selon les participants à l'atelier de réflexion BPD du secteur public « les partenaires des secteurs privé et public devraient être aussi distincts que possible du financement de l'ONG afin qu'elle préserve un maximum d'indépendance. Souvent, l'idéologie de l'ONG lui défend d'accepter des fonds émanant du secteur privé malgré la logique économique que représente le statut de sous-traitant pour l'ONG ».

De plus, dans son article «Promoting Corporate Citizenship in the Global South» (Promouvoir une citoyenneté d'entreprise dans les pays en développement), Ashman remarque que « les entreprises privées et les organisations représentant la société civile risquent de se comporter l'un en bailleur de fonds et l'autre en bénéficiaire et de tomber dans le piège qui serait de laisser la responsabilité des termes de l'accord de coopération à celui qui finance les opérations »¹¹. Une source de financement indépendante présente donc plusieurs avantages : elle évite à l'ONG d'être récupérée par les autres partenaires, lui permet de se concentrer sur ses compétences de développement des capacités¹² et enfin, facilite un partage équitable du pouvoir au sein du partenariat.

⁸ La réglementation empêche parfois l'ONG de signer un contrat qui remettrait en cause son statut d'organisation à but non lucratif. Dans d'autres cas, le secteur privé ne peut s'associer qu'avec un certain type d'acteurs ou bien le travail fourni par l'ONG (comme la mise en place de l'infrastructure par exemple) ne sera pas pris en compte dans les objectifs de taux de couverture prévus dans le contrat de concession.

⁹ www.bpdws.org/

¹⁰ Saxton, T (1997): « Les effets des caractéristiques des acteurs et de leurs relations sur les résultats du partenariat »

¹¹ Extrait de "Promoting Corporate Citizenship in the Global South - Towards a Model of Empowered Civil Society Collaboration with Business " Darcy Ashman (<http://www.jsi.com/idr/>)

¹² Habituellement, les ONG divisent les ressources en deux catégories : celles nécessaires à la provision des services et celles nécessaires au développement des capacités au sein des communautés. Cependant, un contrat entre le secteur privé et l'ONG couvrira plus facilement le coût de la fourniture des services que celui du développement communautaire qui risque alors d'être réduit si l'ONG n'a pas accès à un financement externe.

La prise de décisions

Travailler au sein des communautés est complexe et chaque situation doit faire l'objet d'une

Délais

Etant donné que les ONG œuvrent dans des communautés complexes, divisées et variées, pour être effectif, tout DSI doit être d'une part flexible et d'autre part graduel, et donc s'étendre dans le temps. Ce type de travail n'est donc pas naturellement compatible avec une structure contractuelle qui respecte des délais plus courts et engage des procédés de contrôle et d'évaluation plus rigides. Il s'agit donc de trouver un équilibre entre une certaine flexibilité et l'évaluation des résultats au sein d'une structure contractuelle.

approche spécifique. Il est quelquefois difficile de prédire quels seront les besoins en ressources et en temps. De ce fait, un contrat précis manque de flexibilité et est souvent inapproprié. Pour mieux exploiter les activités de DSI dans un cadre contractuel, il serait alors bénéfique de développer un contrat par activité. Ceci permet la décentralisation de la prise de décision et le partage des responsabilités selon les besoins de la situation sur le terrain¹³. Inclure ces contrats individuels au sein d'un protocole d'accord définissant clairement les rôles et responsabilités au niveau global permet d'instaurer des procédures de contrôle et d'évaluation devenues nécessaires¹⁴.

Il est également important d'inclure l'avis de l'ONG et de

la communauté au début des négociations lors de la prise de décisions importantes. Effectivement, passer un contrat avec le secteur privé ne lui garantit pas automatiquement une voix égale à celle de ce secteur. Si l'entreprise privée choisit

«Avant d'entrer en partenariat, les ONG doivent énoncer ce qui, pour elles, est négociable ou pas. Il est en effet important de clarifier les objectifs des partenaires dès le départ. Chaque acteur doit comprendre clairement les motivations de ses homologues».

(Atelier des ONG)

de mener ses opérations dans toutes les zones hormis celles qui sont le plus défavorisées (parce qu'il sera moins coûteux, par exemple, de desservir les autres quartiers d'abord afin d'atteindre les objectifs de couverture) on risque alors de voir des tensions se développer. La participation active et reconnue de l'ONG lors des débats et la transparence des décisions ainsi prises devraient réduire les tensions qui existent lors de la

sélection des communautés ciblées par le projet et améliorer la réactivité et la flexibilité du partenariat.

Réconcilier les activités de construction et celles de DSI n'est pas toujours très aisé. En effet, si la responsabilité de la mise en place de l'infrastructure

incombe uniquement au sous-traitant ou au concessionnaire et que l'ONG n'est responsable que du DSI, des conflits quant aux délais à respecter sont très probables (voir encadré). Il est donc important de maintenir une approche globale quand on œuvre dans les communautés

défavorisées ainsi que de s'assurer que les rôles et responsabilités de chacun sont en harmonie (c'est-à-dire éviter la situation où le sous-traitant est uniquement chargé de la maîtrise d'ouvrage tandis que l'ONG est entièrement responsable de l'acceptation du projet et de l'utilisation des installations par la communauté¹⁵).

A Dakar, un financement externe donne à ENDA une certaine indépendance tant au sein du partenariat qu'à l'extérieur. Dans le partenariat de Durban, les ressources fournies par le Mvula Trust en termes de compétence, de temps et de financement ont démontré l'engagement véritable de l'ONG et donc augmenté à terme sa crédibilité.

(BPD atelier de réflexion ONG)

Contrôle et évaluation

Dans une structure contractuelle qui inclut l'ONG, le feed-back tient une place importante. Celui qui émane des communautés permet de juger la portée du DSI et renforce la responsabilité de l'ONG envers elles. Des mécanismes de contrôle et d'évaluation établis par consensus entre les partenaires permettent de déterminer la valeur du travail accompli et de capitaliser sur les méthodes de travail les plus probantes. Le secteur privé a également tout à gagner d'un tel renforcement de la responsabilité de l'ONG en particulier pour réduire le scepticisme de ce secteur vis-à-vis du partenariat avec une ONG. D'autre part, cet accroissement de responsabilité peut aussi justifier un financement extérieur ou émanant du secteur privé. Pour ce faire, il est primordial de mettre en place des indicateurs qui soient conçus en partie avec la communauté et agréés par elle, ce qui encourage son appropriation et son acceptation du projet. {Voir la fiche sur les indicateurs}.

Un partenariat est par définition dynamique ce qui signifie que les rôles, les responsabilités et

¹³ Cet aspect est développé dans le chapitre « Renforcer les compétences » du rapport sur la flexibilité.

¹⁴ Une autre façon de faciliter l'intégration du DSI dans un cadre contractuel serait de baser le contrat sur l'atteinte de résultats concrets plutôt que sur la réalisation de certaines tâches.

¹⁵ Si l'infrastructure est mise en place avant d'avoir mené à bien des campagnes d'éducation et de sensibilisation et avant d'avoir consulté la communauté concernée, la pérennité du projet est menacée. D'autre part, si l'infrastructure n'est mise en place que bien après les campagnes d'éducation et de sensibilisation, alors ces dernières perdent de leur impact.

donc les contrats entre les partis sont appelés à changer avec le temps. Une évaluation adéquate du partenariat renforcera la compréhension de cette évolution et aidera aussi les partenaires à établir des stratégies transparentes pour quitter le partenariat le moment venu.

Dialogue et enseignement

Au sein du partenariat, maintenir un dialogue et tirer des enseignements mutuels est vital pour établir un climat de confiance et éviter des désaccords. Institutionnaliser la présence de l'ONG présente donc plusieurs avantages : on remarque moins de scepticisme au sein des organisations qui font alors preuve d'un engagement plus soutenu, un facteur essentiel à la pérennité du partenariat. On évite aussi l'écueil de contrats trop rigides et les responsabilités sont mieux réparties. En outre le partage des acquis favorise le dialogue : il rassemble les partenaires en donnant à chacun l'opportunité de mieux comprendre le travail et les motivations des autres¹⁶. Enfin, grâce à ce dialogue (en particulier avec le secteur privé), l'ONG peut développer ses capacités et éviter d'adopter de nouvelles procédures administratives et de gestion qui nécessiteraient une bureaucratie trop pesante.

Transposition

Des capacités et des ressources souvent limitées représentent un obstacle supplémentaire à l'institutionnalisation des ONG au sein d'un partenariat. Les ONG ne sont donc pas en mesure de réagir aussi vite que le secteur privé y est habitué et ne peuvent pas augmenter leurs activités quand cela est nécessaire. Fortement attachées au développement des capacités et à leur loyauté vis-à-vis de leurs employés, les ONG hésitent souvent à recruter pour de courtes périodes, ce que feraient les sous-traitants privés. L'ONG ne peut donc pas toujours répondre aux attentes de leurs partenaires en termes de transposition et de développement des projets.

Etablir un protocole d'accord et maintenir le dialogue devrait permettre d'envisager la pérennisation du partenariat. Ces éléments sont importants dans toute perspective de transposition pour planifier rationnellement les ressources nécessaires à long terme. De plus, les ONG peuvent être plus disponibles pour développer leur capacité interne ou pour sous-traiter une partie de leurs activités (comme l'a fait le Mvula

Trust dans les deux projets BPD sud-africains). Plus le partenariat s'inscrit dans la durée, plus les coûts de transition peuvent être étalés et plus on a le temps d'adopter de nouvelles procédures de gestion qui renforcent la responsabilisation des ONG vis-à-vis de l'ensemble des partenaires¹⁷

¹⁶ Comme nous l'avons vu, les entreprises privées comprennent souvent mal l'approche et l'essence même du travail des ONG. De même, les ONG n'ont pas connaissance des contraintes imposées au secteur privé (obligations contractuelles en termes de délais, de taux de couverture, de respect des cycles financiers, etc.), ce qui crée des attentes difficiles à gérer voire irréalisables.

¹⁷ Adopter les procédures administratives et de gestion du secteur privé risque de représenter une charge trop importante pour les ONG dont les ressources internes sont déjà limitées.

BPD Water and Sanitation Cluster
c/o WaterAid, Sixth Floor
Prince Consort House, 27-29 Albert Embankment
London SE1 7UB United Kingdom
info@bpd-waterandsanitation.org
www.bpd-waterandsanitation.org

	PROBLÈME (Cf. texte pour details)	SOLUTION [AVANTAGE]
Difficultés pour les ONG	Divergence entre la mission de l'ONG et la notion de profit. Crainte d'une double responsabilité, envers la communauté et envers les partenaires. Crainte d'être « récupérée », perte d'autonomie et d'indépendance. Fort risque d'un partage inéquitable du pouvoir.	Discussion interne à l'ONG sur la PSP et dialogue ouvert avec le secteur privé. Rôles et responsabilités clairement définis au sein d'un protocole d'accord. Reconnaissance par tous des valeurs et des ressources de l'ONG qui participe à la définition des objectifs, etc. Financement extérieur, transparence de la prise de décision. Utilisation des réseaux d'ONG. Activités d'échange. <i>[Réduction des tensions internes à l'ONG, renforcement de l'implication au partenariat, augmentation de sa crédibilité auprès de la communauté et de l'efficacité du DSI]</i>
	Tensions dues à la répartition des ressources entre le développement communautaire et la fourniture des services. Ressources insuffisantes pour les activités de développement communautaire.	Financement externe de l'action sociale. Transparence de l'information sur les choix effectués et les méthodes d'allocation des ressources pour les ONG. Utilisation d'indicateurs pour justifier les activités de développement des capacités. <i>[Réduction des tensions internes aux ONG quant aux divergences d'objectifs. Garantie d'autonomie. Efficacité accrue du DSI. Pérennisation accrue grâce aux activités de développement communautaire]</i>
Limites des ONG	Mauvaise connaissance des contraintes du secteur privé.	Partage des acquis afin de renforcer la capacité et les connaissances de l'ONG (tout en améliorant les compétences de communication des partenaires vis-à-vis de la communauté) et réduction des coûts de transactions relatifs à la structure du contrat. Encourager la planification et les engagements à long terme. En acceptant de sous-traiter et en développant ses capacités, les ONG peuvent participer à l'expansion des projets. <i>[Meilleures relations, diminution des conflits, participation accrue des organisations. L'ONG améliore sa gestion interne et développe ses capacités. Les relations à long terme réduisent les coûts de transaction et augmentent la valeur des exercices de partage des acquis. Augmentation des possibilités d'expansion]</i>
	Contrats pouvant obliger l'ONG à adopter de nouvelles procédures administratives et de gestion et à redistribuer des ressources déjà limitées.	
	Ressources et capacités limitées des ONG, réactivité lente, difficulté pour transposer.	
Difficultés pour les partenaires	Obstacles de la réglementation: Action de l'ONG n'est pas comprise dans les objectifs fixés par le contrat de concession.	Entretenir un dialogue suivi avec le régulateur. Travailler avec le secteur public et les organismes multilatéraux pour apporter une solution aux obstacles causés par la réglementation. <i>[Efficacité accrue de la réglementation et des services destinés aux communautés défavorisées]</i>
	Compte tenu de sa responsabilité contractuelle, refus du secteur privé de déléguer à l'ONG.	Contrat détaillant clairement les rôles et responsabilités. Encourager la participation active du régulateur. <i>[Mieux accepter et mieux partager les risques ; confiance mutuelle accrue]</i>
	Secteur privé peu sensible aux questions « sociales », risque de marginalisation interne des personnels/services impliqués.	Campagnes d'éducation et de sensibilisation. Indicateurs de performance mis en place par consensus. Procédures solides de contrôle et d'évaluation. <i>[Soutien plus marqué des organisations, efficacité accrue et meilleure planification]</i>
	Difficulté à sélectionner un partenaire ONG adéquat.	Utiliser l'aide d'un intermédiaire (bailleur de fonds, secteur public, ONG internationale). <i>[Partenariat plus à même d'inclure des compétences requises, meilleures relations]</i>
Difficultés de gestion	Un partenariat informel présente plusieurs avantages (flexibilité, etc.) mais...	Institutionnalisation du partenariat <i>[Meilleure capacité de transposition, pérennisation encouragée, potentiel d'élargissement du partenariat. Meilleures chances de développer une base institutionnelle]</i>
	Mauvaise harmonisation des cycles et des rôles et responsabilités mène à l'inefficacité des actions E&S.	Décentralisation de la prise de décision et solutions contractuelles sur mesure (structure « flexible mais rigoureuse »). Planification et mise en œuvre globales (construction et développement social). Elaboration des contrats par l'ensemble des acteurs et inclusion des mécanismes d'évaluation et de contrôle. Contrats élaborés activité par activité dans le cadre d'une convention générale qui définit les règles, les rôles complémentaires et les responsabilités de chacun. <i>[Flexibilité et efficacité accrue des actions d'éducation et de développement social, donc meilleure chance de pérennisation du projet. Evaluation, contrôle et participation directe des acteurs du projet pour renforcer la prise de responsabilité et la diffusion des acquis]</i>
	Nature imprévisible de l'action de DSI et complexité des communautés défavorisées qui rendent les contrats trop rigides, la réalité n'étant pas toujours conforme aux prévisions	
	Tension entre partenaires pour la sélection des communautés.	Transparence et clarté des décisions au sujet de la sélection des communautés (basées sur des informations précises sur les procédés, les contraintes, etc.) <i>[Inclusion des ONG et des communautés et recours à une procédure interne d'arbitrage en cas de conflit]</i>

