



Illustration par Christine Harrison

COMMENT BIEN GERER UN PARTENARIAT DANS LE CADRE D'UNE INTERVENTION HUMANITAIRE

Mon expérience a Haïti – par Régis Michel-Ange

Durant deux années, Haïti est frappé successivement de plusieurs catastrophes, le cout humain est considérable, comment faire face? Oxfam tente alors de renouer des liens avec une organisation locale avec qui il y avait eu des différends dans le passé.

A PROPOS DE L'AUTEUR

Régis Michel-Ange a étudié les sciences administratives à l'Institut National des Hautes Etudes et des Sciences administratives d'Haïti, et a également suivi une formation en Gestion de Projet. Régis rejoint Oxfam en novembre 2004 comme Assistant de Finance, et aujourd'hui occupe le poste d'Administrateur de Programme.

A Oxfam, l'une de ses principales responsabilités est la gestion administrative des dossiers de partenariat avec les acteurs locaux et également d'apporter à leur personnel un appui dans la gestion financière et administrative des projets.

SERIE « PARTNERING FOR IMPACT »

Le partenariat est le pilier de la façon dont Oxfam conçoit le monde et contribue activement au changement. Toutes nos activités sont guidées par ce principe¹ : du développement à long terme à l'intervention humanitaire et la prévention des catastrophes, en passant par les campagnes et le plaidoyer. Mais que cela signifie-t-il pour notre personnel? Chaque jour apporte de nouveaux défis et de nouvelles opportunités, comment gérer tout cela ? Suite à un atelier d'écriture², cette série d'études de cas a été développée afin de partager et d'examiner ce qu'on apprend des professionnels confirmés à propos du partenariat.

1 INTRODUCTION

En janvier 2010, un violent tremblement de terre a frappé Haïti, suivi en octobre de la même année par la propagation d'une importante épidémie de choléra. Puis, en août 2012, la tempête climatique Isaac touche le pays. Par conséquent, plusieurs organisations internationales, dont Oxfam, ont mis en œuvre des interventions humanitaires d'envergure.³

Le département du Sud-est a été l'une des zones les plus affectées par la tempête Isaac. Oxfam qui intervenait déjà en réponse au tremblement de terre et à l'épidémie de choléra, a donc décidé de venir en aide aux personnes sinistrées par la tempête.

Pour mettre en œuvre cette intervention, Oxfam a approché une organisation locale de la zone affectée par la tempête, avec laquelle elle avait collaboré par le passé. Toutefois, leurs relations étaient au point mort depuis plus de deux ans.

De par son expérience, cette organisation partenaire disposait de sa propre conception de la gestion de l'aide humanitaire et entendait l'imposer à ses interlocuteurs. Elle souhaitait être autonome lors de la mise en œuvre et percevait Oxfam seulement comme un bailleur de fonds. De son côté, Oxfam souhaitait apporter son soutien technique et financier au personnel de cette organisation, mais elle a été confrontée à la réticence des cadres de cette organisation partenaire qui considéraient cette approche davantage comme une tutelle puisqu'elle remettait en cause sa capacité, son expérience et sa connaissance des problèmes de sa communauté. Cette conception de l'intervention humanitaire contrastait avec celle d'Oxfam, dont l'objectif était de venir en aide à 5 000 sinistrés au niveau de deux communes de ce département.

Suite à la tempête climatique, Oxfam et l'organisation locale ont repris contact et se sont réunies pour rassembler les bases d'une nouvelle collaboration. Nous sommes parvenus à initier un nouveau partenariat grâce à une communication améliorée qui a su restaurer la sérénité et la confiance entre les deux organisations. L'accord de partenariat signé fut le fruit de cet engagement et de cette volonté de travailler ensemble avec nos différences au bénéfice des personnes les plus vulnérables.

Au vu des expériences de collaboration entre Oxfam et cette organisation, quels sont les enseignements à tirer pour améliorer le modèle de partenariat d'Oxfam dans la mise en œuvre d'une intervention d'urgence ?

2 CONTEXTE

Cette organisation locale qui opère dans le département du Sud-est d'Haïti, se compose d'une cinquantaine d'associations qui travaillent dans l'ensemble du département. Par sa couverture géographique, elle jouit d'une très grande influence et sert de relai à de nombreuses autres organisations internationales. Elle est gérée par des dirigeants dotés d'expérience tant dans le secteur privé que dans la sphère publique.

La collaboration entre Oxfam et cette organisation n'est pas nouvelle. De 2004 à 2009, Oxfam a mis en œuvre plusieurs interventions humanitaires aux côtés de ce partenaire. Oxfam lui a également apporté des appuis institutionnels et techniques lui permettant de développer notamment un guide de procédures administratives, et un plan de contingence pour la gestion des risques et des catastrophes.

Toutefois, en raison de la mise en œuvre, essentiellement dans le département de l'Ouest, de l'Artibonite et du Nord, de la réponse humanitaire liée au tremblement de terre d'abord, puis au choléra, les relations se sont gelées. Oxfam concentrait alors ses efforts dans la gestion de ces deux crises humanitaires majeures, ce qui a compliqué la reprise de la collaboration en 2012 pour la mise en œuvre du projet en réponse à la tempête tropicale Isaac.

3 LA GESTION DU NOUVEAU PARTENARIAT

La phase initiale de relance du partenariat s'annonçait difficile. Elle était pourtant cruciale pour la mise en œuvre du projet. Des réunions ont été organisées afin de prendre les décisions appropriées à tout niveau, et particulièrement pour l'équipe qui allait gérer le projet sur le terrain. C'est de là qu'est venue l'idée d'entamer des discussions ouvertes avec l'organisation locale. Les équipes d'Oxfam étaient composées du personnel de l'équipe du programme, de collecte de fonds, et de l'équipe de soutien venu du centre régional tandis que l'organisation locale était représentée par son coordonateur, son administrateur et son chef de programme.

Les rencontres se sont déroulées dans une ambiance de respect mutuel, bien que la signature d'un accord ne semblait pas évidente de prime abord. L'organisation locale souhaitait s'en tenir à son approche programmatique, car elle pensait être dotée des capacités suffisantes pour la gestion d'un projet qui lui paraissait similaire à d'autres projets déjà mis en œuvre.

En revanche, il est évident que l'approche d'Oxfam visait à un transfert de savoir-faire entre les deux organisations. Oxfam dispose d'une

expérience importante dans ce type d'intervention à travers le monde et opère depuis plus de trente ans en Haïti dans le secteur humanitaire. De son côté, l'organisation locale a également acquis un savoir-faire, après avoir mené plusieurs interventions humanitaires, que ce soit en partenariat avec Oxfam ou avec d'autres organisations internationales. Elle dispose également d'une large connaissance de sa zone géographique et des infrastructures nécessaires pour atteindre rapidement les bénéficiaires. Par contraste, l'approche d'Oxfam privilégie un appui technique du personnel sans forcément nécessitant une présence sur le terrain.

Pour dynamiser le dialogue entamé avec l'organisation locale, le directeur pays d'Oxfam s'est déplacé pour s'entretenir avec le coordonnateur de l'organisation locale. Il a expliqué l'approche de partenariat d'Oxfam et a dressé une ébauche des actions menées par Oxfam dans le cadre de la réponse au tremblement de terre et au choléra. Cette rencontre a permis de rassurer le coordonnateur, qui a, du coup, compris que l'approche proposée par Oxfam n'était en rien une forme de tutelle. Il s'agissait en réalité d'une volonté de travailler ensemble dans un souci de transfert de savoir-faire.

Cette rencontre a permis d'aplanir certains différends et de relancer le partenariat et des points focaux ont été désignés pour permettre une meilleure gestion de la communication.

Cette nouvelle collaboration a été obtenue à la faveur de multiples rencontres entre les représentants des deux organisations. Cela a conduit à la signature d'un accord de subvention qui fixait les objectifs et les résultats à atteindre dans le cadre du projet. Les résultats du partenariat étaient donc strictement liés aux résultats du projet.

Comme conséquence directe de cet accord, l'organisation locale a participé à la rédaction du document de projet et du budget, aux côtés d'Oxfam. Son implication dans ce processus a valorisé le partenariat, car il s'agit d'un processus dynamique qui nécessite de nombreux échanges dans un contexte d'urgence.

Une unité réduite d'Oxfam GB s'est donc installée dans le département du Sud-est en vue de soutenir le partenaire. La description des rôles et des responsabilités n'a pas éliminé tous les risques de malentendus. Lors de la sélection des bénéficiaires, Oxfam a par exemple fortement mis l'accent sur la sélection des sinistrés les plus vulnérables en faisant valoir le principe de neutralité dans les interventions d'urgence. L'organisation locale s'est ralliée à cette approche. La mise en place d'un comité de pilotage composé, entre autre, des représentants des autorités locales, a garanti la transparence du processus de sélection.

Au terme du projet, une évaluation conjointe du partenariat a eu lieu. La mise en œuvre du projet a permis de tirer des enseignements, et les deux organisations ont accepté de signer un accord de collaboration n'impliquant aucun engagement de transfert de fonds, mais davantage basé sur la coopération entre les deux partenaires. Cet accord a permis à Oxfam de pouvoir compter sur un partenaire stratégique dans une

zone sujette à de nombreuses catastrophes naturelles.

3 RECOMMANDATIONS

L'expérience de travail avec ce partenaire a fait ressortir certains éléments essentiels à prendre en compte dans la gestion d'un partenariat.

- **La stratégie de sortie doit être claire** : L'absence d'une stratégie de sortie claire et convenue avec le partenaire crée des attentes et/ou malentendus qui peuvent engendrer d'importants malaises dans les collaborations futures. L'atelier de capitalisation réalisé à la fin du projet de réponse à la tempête Isaac, et la signature du protocole d'accord non financier représentent un modèle adéquat qui permet à chaque partenaire d'entrevoir les mécanismes de leur collaboration future.
- **L'importance de la communication** : La communication doit être bien articulée et construite autour d'objectifs clairement définis. Cette communication doit s'orienter sur deux principes :
 - 1- principe interne** : établir un canal qui permette aux informations de remonter au centre de décision. Par exemple, la cellule d'urgence était informée des difficultés du terrain et pouvait donner des directives claires. C'est à partir des réflexions au niveau de cette cellule qu'il a été décidé de poursuivre les discussions avec l'organisation locale. Ceci a permis de parvenir à la signature d'un accord.
 - 2- principe externe** : la communication avec l'organisation locale n'a pas été tâche facile. Mais le fait d'avoir pris le temps nécessaire pour mener des discussions constructives a permis de parvenir à un accord. Durant cette étape il ne faut surtout pas perdre de vue l'objectif fixé tout en tenant compte des considérations faites par l'interlocuteur.
- **Apporter une valeur ajoutée** : le partenaire peut disposer de cadres expérimentés dans la mise en œuvre de projet. Il est fondamental de pouvoir démontrer la valeur ajoutée qu'Oxfam GB peut apporter à la mise en œuvre du projet. Elle peut reposer sur des aspects tels qu'un personnel qualifié dans un domaine spécifique, une adoption des valeurs et de la vision d'Oxfam par le personnel ou encore la connaissance des normes du secteur d'activités.

NOTES

- 1 Plus d'information sur les principes de partenariat de Oxfam :
<https://www.oxfam.org/fr/principes-valeurs>
- 2 Un atelier d'écriture dans ce contexte désigne un processus qui sollicite la créativité des participants et des animateurs, afin de développer des études de cas.
- 3 Pour plus d'information sur le programme de Oxfam en Haïti:
<http://www.oxfam.org.uk/what-we-do/countries-we-work-in/haïti>

© Oxfam GB Mai 2016

Cette étude de cas a été rédigée par Régis Michel-Ange. Oxfam remercie Audrey Lejeune, François Kergoat, Jan Bouwan et Yo Winder pour leur assistance dans sa réalisation. Ce document fait partie d'une série de textes écrits pour informer et contribuer au débat public sur des problématiques relatives au développement et aux politiques humanitaires.

Illustration copyright Christine Harrison <http://www.christineharrisondesign.com/>

Pour toute information complémentaire sur les problématiques abordées dans ce document, veuillez contacter programmelearning@oxfam.org.uk par courriel.

Ce document est soumis aux droits d'auteur mais peut être utilisé librement à des fins de campagne, d'éducation et de recherche moyennant mention complète de la source. Le détenteur des droits demande que toute utilisation lui soit notifiée à des fins d'évaluation. Pour copie dans toute autre circonstance, réutilisation dans d'autres publications, traduction ou adaptation, une permission doit être accordée et des frais peuvent être demandés. Courriel : policyandpractice@oxfam.org.uk.

Les informations contenues dans ce document étaient correctes au moment de la mise sous presse.

Publié par Oxfam GB pour Oxfam International sous l'ISBN 978-0-85598-705-3 mai, 2016.

Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, Royaume-Uni.

OXFAM

Oxfam est une confédération internationale de 20 organisations qui, dans le cadre d'un mouvement mondial pour le changement, travaillent en réseau dans plus de 90 pays à la construction d'un avenir libéré de l'injustice qu'est la pauvreté. Pour de plus amples informations, veuillez contacter les différents affiliés ou visiter www.oxfam.org