

# La réflexion des ONG luxembourgeoises autour de l'efficacité. Le défi de la professionnalisation des ONG

François-Xavier Dupret\*

*Cet article a été écrit dans le cadre d'un appel à contribution lancé par le COTA [www.cota.be](http://www.cota.be) autour de la réflexion sur l'efficacité. L'ensemble des articles proposés par les contributeurs seront publiés dans le prochain numéro des échos du COTA ou sur le blog de l'a.s.b.l. [www.cota.be/exaequo](http://www.cota.be/exaequo)*

*L'article a bénéficié d'une lecture critique de Stephan Boulc'h chargé de coordonner l'activité éditoriale au sein du COTA.*

## La réflexion sur l'efficacité du développement confronte les ONG luxembourgeoises à des dilemmes et des inquiétudes qu'elles s'efforcent de dépasser ensemble...

A partir de 2008 et de la publication d'un document sur les Déclarations de Paris et d'Accra en collaboration avec Globale Verantwortung, la plateforme des ONG autrichienne<sup>1</sup>, le Cercle de Coopération a intensifié sa réflexion sur l'efficacité du développement.

Il s'engage alors avec ses membres dans un processus de réflexion commune intense à travers lequel, les ONG luxembourgeoises se sont appropriées les différents concepts contenus dans les principes d'Istanbul et sont entrées activement dans un dynamique de réflexion/apprentissage. Celle-ci a débouché sur la rédaction de « lignes directrices pour l'efficacité du développement »<sup>2</sup> approuvées par les membres lors d'une Assemblée générale extraordinaire en septembre 2011.

## Pour une approche partenariale plutôt qu'une approche projet

En 2012, le Cercle s'attache à la mise en œuvre des 6 premières lignes directrices concernant les partenariats équitables et solidaires. Deux séminaires/formations « Comprendre les partenariats Nord/Sud » ont été accompagnés par Catherine Delhayé du CIEDEL<sup>3</sup>. Sur la base de ces séminaires, un guide du partenariat a été rédigé et diffusé en mars 2013 parmi des ONG luxembourgeoises<sup>4</sup>.

Une formation intitulée « Consolider des partenariats solidaires et durables » a ensuite été dispensée en juillet dernier et sera proposée régulièrement aux ONG. Cette formation se veut complémentaire de la formation en Gestion du Cycle de Projet. Le Cercle espère que peu à peu les ONG pourront orienter leur mode d'intervention vers une approche partenariale plutôt que sur une approche projet *stricto sensu*. Les ONG ont souvent tendance à se focaliser sur le cadre logique et sur l'opérationnel délaissant la gestion de la relation partenariale.

---

<sup>1</sup> Wille und Wege zur Wirkung. Die Pariser Erklärung über die Wirksamkeit der Entwicklungszusammenarbeit und ihre Folgen (<http://bit.ly/15eb1MW>)

<sup>2</sup> <http://cercle.lu/2011/09/les-lignes-directrices-sur-lefficacite-du-developpement-approuvees-par-les-ong-membres-du-cercle/>

<sup>3</sup> <http://www.ciedel.org>

<sup>4</sup> « Repères et outils pour des partenariats équitables et solidaires » ([http://cercle.lu/download/manuel\\_partenariats.pdf](http://cercle.lu/download/manuel_partenariats.pdf)).

## La transparence et l'apprentissage

Une seconde étape de travail portera la réflexion sur la transparence et l'apprentissage mutuel. Une étude a été réalisée sur la transparence des ONG luxembourgeoises durant le premier trimestre 2013, les résultats de cette étude montrent la nécessité de sensibiliser le monde des ONG luxembourgeoises sur l'importance de la transparence et de la redevabilité. Une première soirée d'échanges et de réflexions sera organisée en septembre 2013.

## Faut-il avoir peur de la professionnalisation?

Parmi les questions soulevées par les personnels des ONG lors des ateliers sur l'Efficacité, l'inquiétude suscitée par le principe de la « professionnalisation des ONG » a été le plus discuté.

Cette professionnalisation est souvent considérée par les bailleurs de fonds comme un passage obligé vers plus d'efficacité de la coopération bilatérale indirecte.

De nombreuses ONG qui se sont construites autour du bénévolat, émettent des réserves quant au terme « professionnalisation » et se sentent dévalorisées. Pour elles, la professionnalisation des personnels des ONG ne signifie pas automatiquement plus d'efficacité ou d'efficacités. Certaines ONG se demandent si une personne ayant travaillé 20 ans comme bénévole pour l'accompagnement de projet n'a pas autant de légitimité qu'une personne fraîchement sortie d'une université avec un diplôme de coopération internationale ?

Ne risque-t-on pas de voir disparaître le personnel militant au profit de personnel gestionnaire ? Ne court-on pas le risque de perdre le contact avec la population ? Le secteur de la solidarité internationale ne risque-t-il pas d'y perdre son âme ?

S'il est certain que la mise en place d'interventions de développement de qualité demande « plus que des bonnes intentions », le mouvement de solidarité dans son ensemble se construit sur la base de ses intentions individuelles et collectives de changer la donne et d'aller vers plus de justice sociale. Cela implique une participation active des citoyens.

Les petites ONG considèrent encore que l'aide au plus démunis doit se faire avec des hommes et femmes de bonne volonté, qui donnent de leur temps et de leur énergie pour l'action. Le travail *ad honorem* et l'engagement citoyen actif sont encore des valeurs de référence pour de nombreuses ONGD luxembourgeoises.

La professionnalisation ne se réfère pas uniquement à la salarisation des ressources humaines. Elle revêt également l'aspect de l'institutionnalisation des associations et le renforcement organisationnel des petites associations. Cela demande du temps. Il y a des résistances au changement et certaines petites structures n'ont pas la masse critique pour gérer ces processus de changement. Comment feront-elles dans le futur si les bailleurs de fonds se montrent plus exigeants et compliquent la gestion administrative et le suivi des projets cofinancés ?

Certaines personnes craignent que ces démarches de qualité toujours plus exigeantes provoquent la disparition à moyen terme des ONG fonctionnant sur la base du bénévolat et que le geste solidaire citoyen se trouve réduit à sa plus simple expression : le virement bancaire aux grosses ONG.

En termes d'efficacité et d'efficacités, les petites associations défendent leurs pratiques et leurs modalités d'intervention. Les bénévoles qui accompagnent des projets de coopération depuis de nombreuses années dans un même pays, souvent dans une même région et qui ont une bonne connaissance du contexte et des acteurs, les visites de suivi sur le terrain sont parfois financées par les bénévoles, les coûts administratifs et de fonctionnement sont réduits au strict minimum. Ces petites ONG orientées vers les projets d'aide directe sont très populaires au Luxembourg et bénéficient d'un ancrage local important. Leur approche projet

est très lisible par les donateurs privés qui désirent des actions concrètes et une traçabilité claire de leurs dons.

### **Comment le Cercle de Coopération peut-il se positionner face à ces inquiétudes ?**

C'est un grand défi de faire comprendre aux petites ONG que la professionnalisation de leur travail ne signifie pas l'abandon du travail bénévole et que l'emploi du terme professionnalisation ne discrédite pas le travail des ONG basée sur le bénévolat.

Par « professionnalisation », le Cercle se réfère à une démarche constante des organisations à progresser dans leurs pratiques afin de servir au mieux l'intérêt des bénéficiaires finaux. A cet effet, il organise entre autres des formations destinées à renforcer les capacités du personnel des organisations. Les participants à ces formations sont aussi bien des permanents salariés que des bénévoles. Parallèlement, le Cercle s'efforce également de développer des instruments légers et flexibles de gestion de la qualité qui puissent s'adapter aux différents types et taille d'organisations.

Dans cette recherche de la qualité et de l'efficacité, le risque de mise en concurrence accrue est bien présent et la crainte de voir les petites initiatives de solidarité internationale décrédibilisées par un tendance croissante à techniciser, à certifier, à décerner des « awards » ou labels de qualité est justifiée.

C'est au monde des ONG de ne pas tomber dans le piège et à considérer cette exigence d'efficacité et d'efficience comme un défi à relever en commun et non comme une mise en concurrence : quand une ONG augmente sa crédibilité et son efficacité, c'est la crédibilité de tout le secteur qui en bénéficie.

Les grosses ONG se sont à l'origine, elles aussi, consolidées autour d'une poignée de bénévoles. De ce fait, elles se doivent d'être solidaires des petites organisations, de les appuyer dans leur démarche d'amélioration des pratiques, de créer des synergies et de jouer la complémentarité.

Dans la quête de l'efficacité, une priorité du Cercle de Coopération est donc de maintenir un niveau élevé de solidarité au sein de ses membres et que cette quête soit une démarche basée sur le partage, l'entraide et soit un mouvement de progrès partagé.

*\* Responsable Synergies et Formation / Cercle de Coopération des ONGD (<http://cercle.lu>).*

*François-Xavier Dupret s'exprime ici en son nom propre. Ses propos n'engagent pas le Cercle de Coopération ou ses membres.*