

Nouveaux modèles de travail et de partenariat dans le développement : l'exemple de Friendship, organisation bangladaise

Runa Khan • Friendship

Fondée par Runa Khan, Friendship a commencé en 2002 avec le lancement d'un navire-hôpital permettant d'assurer l'accès aux soins de santé aux communautés les plus pauvres du Bangladesh. Depuis, Friendship a étendu son intervention pour créer ce qui est devenu un modèle de développement entièrement intégré et innovant, orienté vers la participation des communautés et le renforcement de la résilience et de la dignité de ses membres. Aujourd'hui, l'organisation développe son réseau international grâce à des entités établies en Europe. Son approche attise la curiosité et l'intérêt d'autres acteurs du développement.

Le Bangladesh est l'un des pays les plus fertiles du monde, mais aussi l'un des plus vulnérables. Littéralement coïncé entre l'Himalaya et ses glaciers qui fondent, avec ses 600 cours d'eau, il est le deuxième plus grand delta du monde. Cela en fait la région la plus exposée à la montée des eaux. Près d'un tiers du pays est soumis au risque des marées et chaque année, pendant la période de fortes moussons, les inondations touchent 70 % du territoire. Cette situation affecte fortement les écosystèmes et l'exploitation des ressources naturelles déjà limitées.

Il s'agit aussi de l'un des pays les plus pauvres au monde qui, avec sa population de 160 millions d'habitants, est également le plus densément peuplé (la taille du pays correspond à un quart du territoire de la France, avec une population multipliée par trois). La question de la résilience des communautés est donc cruciale. Selon les informations émanant du gouvernement du Bangladesh,



20 millions de personnes sont susceptibles d'être déplacées d'ici à 2050 en raison du changement climatique. Pour beaucoup d'entre elles, c'est déjà le cas : 500 000 migrants arrivent chaque année à Dacca, la capitale déjà surpeuplée, qui abrite plus de 18 millions de personnes.

[1] Érosion des terres dans le district de Gaibandha, Bangladesh.

L'aventure Friendship

En 2002, l'ONG Friendship lançait un hôpital flottant : le Lifebuoy Friendship Hospital¹. Ainsi commença l'aventure dont l'objectif, que beaucoup considéraient comme insurmontable, était de dispenser des soins de santé aux populations vivant dans les zones les plus reculées et difficiles à atteindre du Bangladesh, connues sous le nom de « Chars », des îles parfois éphémères mais aux contours toujours instables, situées dans la partie nord de la rivière Brahmapoutre et habitées par 4 millions de personnes.^{[1][2]}

Depuis lors, Friendship a progressivement développé un système de soins de santé en vue de fournir des services et des informations aux communautés établies le long des cours d'eau dans les parties nord et sud du Bangladesh. Deux autres hôpitaux flottants ont été créés : l'Hôpital Friendship Émirates en 2008 grâce au parrainage de la fondation créée par la compagnie aérienne du même nom et l'Hôpital Friendship de Rongdhonu, anciennement Rainbow Warrior II de Greenpeace, en 2012. À partir de 2005, un système de cliniques satellites mobiles a été mis en place, animées par des agents de santé servant les communautés au niveau local. À l'heure actuelle, chaque mois, environ 250 000 personnes sont soignées grâce au programme de santé mis en place par notre ONG.



[2] Vue aérienne d'un « Char », une île éphémère aux contours instables, au milieu de la rivière Jamuna, Bangladesh.

Des soins de santé à une approche novatrice et intégrée du développement

Partant du constat que l'objectif plus large – permettre aux communautés marginalisées d'améliorer leurs conditions d'existence et d'acquérir une plus grande emprise sur leur vie – va au-delà de la simple prestation des soins de santé, Friendship a progressivement construit un modèle de développement communautaire intégré. Il comprend d'autres domaines tels que l'éducation, la gestion des catastrophes et le développement des infrastructures, la bonne gouvernance, le développement économique durable et la préservation culturelle.

Au cours des 15 dernières années, Friendship s'est efforcé d'appliquer dans son travail le principe selon lequel les plus démunis ont le droit de bénéficier de la même qualité de service, de soins et d'opportunités que n'importe qui. Cela a permis à Friendship de trouver la force de surmonter les défis auxquels elle était confrontée quotidiennement.

Friendship est une organisation fortement enracinée au niveau de la communauté, créée pour répondre aux besoins de ses membres en appliquant le principe d'une approche ascendante (« bottom-up ») : son action suit l'évolution des besoins des bénéficiaires. Depuis ses débuts, l'organisation travaille en étroite collaboration avec les communautés locales afin de comprendre leurs besoins pour ainsi élaborer une approche de développement intégré. Cette démarche a pour but d'encourager l'adhésion de la communauté locale et rendre plus efficace la collaboration dans le cadre de la fourniture de services. Elle assure une utilisation efficace des ressources et la viabilité à long terme.

¹ *Lifebuoy* : bouée de sauvetage en français.

Favoriser la dignité : le plus puissant moteur du changement

La réelle participation de la communauté est probablement ce qui m'a le plus impressionné lorsque j'ai rejoint la famille Friendship. Tous les programmes sont systématiquement structurés de manière à impliquer les communautés dans la gouvernance de tous les projets dans le but d'inculquer le respect de soi aux bénéficiaires avec lesquels Friendship collabore.

Ce modèle est élaboré en tenant compte de la conviction que nous devons nous assurer que nos dons favorisent et protègent la dignité. Dans le cas contraire, nous prenons plus que nous ne donnons aux bénéficiaires, en les privant de leur pouvoir de survivre. Le fait de reconnaître que le principal et le plus puissant facteur du changement est en réalité le bénéficiaire lui-même et que la meilleure chose que nous, en tant qu'ONG, pouvons, ou même devons faire, est de l'aider à développer sa confiance en soi, est une leçon d'humilité. C'est probablement aussi la seule approche vraiment durable du développement.

Issu d'un milieu d'affaires avec une expérience en gestion du changement, cette idée m'a parue très puissante. Elle a littéralement changé les préjugés que j'avais sur le monde des ONG qui me paraissait alors très compliqué, doté d'une vision politique et à court terme. Comme le dit souvent Runa, pour que la dignité soit préservée, nous devons nous assurer que l'aide nécessaire est fournie au moment opportun et de manière adaptée, et qu'elle répond à un besoin réel du destinataire. Cela contraste avec l'approche « axée sur les donateurs », selon laquelle les activités sont entreprises en fonction de l'ordre du jour des donateurs disponibles et conformément à l'utilisation des fonds définie par ces derniers, ce qui donne lieu à un mouvement négatif des flux d'argent entrant et sortant, sans parvenir à exercer un impact durable et considérable.

J'ai non seulement constaté que l'approche adoptée par Runa et Friendship remettait ces idées et pratiques en question, mais avait également le pouvoir d'induire un changement réel grâce à une approche ascendante et concrète. Il ne s'agit pas de paroles mais de faits, de faire en sorte que des changements réels se produisent. J'ai découvert que certaines décisions exigeaient une sacrée dose de courage, et j'ai compris que le modèle était fortement inspiré par l'esprit d'entreprise. C'est un modèle dans lequel on a la possibilité de dire non, par exemple, à un donateur qui est seulement prêt à payer pour des latrines à faible coût, car elles ne résisteront pas aux conditions climatiques extrêmes. Étant donné que le donateur ne se soucie pas du bien-être du bénéficiaire et n'est pas prêt à payer pour des latrines de meilleure qualité qui vont durer plus longtemps, créer un statut social et, partant, changer réellement les habitudes, alors il vaut mieux dire non pour éviter de perdre du temps et l'argent des autres.

Les nombreuses années d'expérience au service des communautés les plus démunies et les plus touchées par les changements climatiques nous ont appris que les pauvres ne pouvaient pas se permettre de recourir à des solutions bricolées. Elles sont synonymes de services défectueux et, à terme, entretiennent l'appauvrissement. C'est seulement lorsque l'état d'esprit du donateur est fondé sur la vérité et le respect que les bénéficiaires répondent de la même manière, à la mesure du soutien qu'ils reçoivent. Il ne peut y avoir de développement durable sans le respect mutuel et, par conséquent, sans la dignité.

C'est sur la base de ces principes que nous avons mis en place Friendship-France. Comme c'est le cas pour toutes les autres circonscriptions de Friendship mises en place en dehors du Bangladesh, Friendship-France s'est engagée à mobiliser les ressources financières et autres afin de soutenir les opérations de Friendship-Bangladesh. Compte tenu de ce qui précède, Friendship-France vise à développer la coopération à long terme avec des partenaires qui sont à la recherche d'un impact durable. Ce terme signifie qu'ils comprennent l'importance de l'engagement des communautés et le

pouvoir du sentiment de respect de soi et de dignité, ainsi que la volonté de Friendship d'être guidée par les besoins et les capacités des communautés dans toutes les circonstances. Friendship-France a eu la chance de réunir un conseil compétent dont les membres sont issus à la fois du secteur privé et des ONG, ce qui permet d'établir une coopération fructueuse.

L'une des priorités de Friendship-France aujourd'hui est de développer des partenariats pour financer le premier hôpital terrestre de Friendship actuellement en construction dans la zone côtière du Bangladesh, qui marquera une nouvelle étape de la mise en place par l'organisation d'un système de santé complet et efficace, en montrant ainsi, notamment aux pouvoirs publics, que la prestation des soins de santé de qualité est possible dans les zones reculées.

William Lebedel

Président de Friendship-France

Friendship reconnaît le caractère multiple et interdépendant des problèmes. Il ne fait aucun doute pour l'organisation que les interventions dans le domaine du bien-être économique ne peuvent être efficaces pour une communauté que lorsque celle-ci a accès aux soins de santé et à l'éducation. L'efficacité des soins de santé repose sur la connaissance des règles de base de l'hygiène et sur une infrastructure d'assainissement. Il n'est pas possible de promouvoir l'éducation auprès des étudiants qui souffrent de la faim et aucune amélioration ne pourra être pérenne si les résultats des efforts fournis par tous sont régulièrement anéantis par des catastrophes naturelles. Ce modèle regroupe aujourd'hui six programmes.

Soins de santé

Friendship a mis au point un système innovant et hautement reconnu de soins de santé, composé de trois volets. Au cœur de ce système se trouvent les trois navires-hôpitaux (Volet 1), soutenus par les cliniques satellites fixes et mobiles, très actives au niveau local (Volet 2) et les agents médicaux locaux, les Friendship Community Medic-Aide ou FCM (Volet 3). Ces agents médicaux sont des micro-entrepreneurs sociaux qui, en contrepartie des services fournis afin de combler un vide au sein de la communauté dans laquelle ils vivent, perçoivent un revenu raisonnable. Grâce à ce système fiable et reproductible, Friendship soigne actuellement environ 3 millions de patients par an. Une partie importante des bénéficiaires reçoit des soins de niveau secondaire dans les navires-hôpitaux et les cliniques fixes.

Les navires sont des centres de soins primaires et secondaires. Ils sont pleinement opérationnels en tant qu'hôpitaux et sont en mesure de prendre en charge 175 personnes par navire et par jour en moyenne. Ils servent de centres de référence pour les deuxième et troisième volets. Chaque navire peut fournir les services de médecins, des services gynécologiques – notamment en matière de traitement du cancer du col de l'utérus de stade 1 –, les laboratoires de pathologies, de radiologie, et comportent deux salles d'opération permettant d'effectuer des interventions chirurgicales comme les extractions de cataracte, les corrections orthopédiques, les reconstructions et les réparations de fistules. En dehors du paiement d'un montant symbolique, les services sont fournis gratuitement, y compris les opérations chirurgicales et les médicaments.^[3]

Les cliniques satellites sont principalement destinées aux soins de santé primaires, aux suivis et à la prévention. Elles sont animées par des équipes mobiles paramédicales soumises à des protocoles très stricts. En charge de la prévention, de la sensibilisation et de la prestation directe de services, les cliniques satellites identifient également les besoins communautaires en matière de santé et dirigent les patients vers les hôpitaux du réseau. Parmi les services proposés figurent

HUMANITARIAN ALTERNATIVES

l'enseignement et la formation destinés aux communautés visant l'amélioration de la santé, un ensemble complet de services destinés à la mère et à l'enfant, le Programme élargi de vaccination (EPI²), la nutrition et la distribution de médicaments, le cas échéant. ^[4]

Les agents médicaux (FCM) suivent une formation de 3 à 5 ans dans le domaine de la prestation de services médicaux pour être capables de gérer les médicaments en vente libre et d'assurer l'accès aux services médicaux primaires au sein de la communauté, même en l'absence des cliniques satellites et des navires-hôpitaux du réseau Friendship. Ils assurent également la liaison avec les systèmes gouvernementaux et, partant, la continuité des services dans les communautés où ils travaillent. ^[5]

Ce système de santé est actuellement renforcé par l'introduction d'un logiciel appelé m-Health, développé en interne et basé sur la technologie des smartphones visant à améliorer la capacité des agents médicaux locaux de diagnostiquer, traiter et, le cas échéant, diriger les patients vers un autre volet du système. Une plate-forme de télémédecine par satellite initiée par le gouvernement luxembourgeois en coopération avec SES, une société satellite de premier plan, permettra à Friendship de disposer de connexions dans les zones reculées, en vue d'établir, notamment, le lien avec ses différents hôpitaux, et d'assurer des consultations et des programmes de formation à distance.

Ces sauts technologiques et le potentiel qu'ils offrent sont à la hauteur du principe prôné par Friendship selon lequel «les pauvres ne peuvent pas se permettre de recourir aux solutions bricolées». La technologie en tant que telle fournit rarement des solutions durables aux pauvres, mais lorsqu'elle est mise au service d'un travail fortement enraciné dans les communautés, permettant de renforcer celles-ci, elle a la capacité de rendre celui-ci beaucoup plus efficace et reproductible à moindre coût. Friendship constate le même effet de levier concernant son programme d'éducation. En effet, les technologies solaire et de l'information permettent la mise en place d'un système d'enseignement secondaire dans des zones extrêmement éloignées.

Éducation

Plus de 5 000 enfants, qui seraient normalement privés d'accès aux écoles, peuvent se rendre dans des écoles primaires de notre réseau. Ils peuvent ainsi suivre non seulement le programme d'éducation nationale, mais bénéficier des cours sur les normes éthiques ou les droits des citoyens qui les préparent à devenir des citoyens responsables. Lorsqu'ils passent les examens nationaux, les enfants qui fréquentent ces écoles obtiennent des résultats bien au-dessus de la moyenne.

En 2015, Friendship a lancé son système pilote d'enseignement secondaire sur cinq «Chars». La grande majorité des enfants qui fréquentent nos écoles et qui ont passé avec succès les examens nationaux du niveau primaire ne sont pas en mesure de suivre les cours de l'enseignement secondaire à l'extérieur de leur communauté. À l'aide des leçons préenregistrées par les enseignants de très bonnes écoles privées, des panneaux solaires et des ordinateurs, Friendship a mis en place un concept d'enseignement secondaire à distance permettant d'inclure les élèves migrants qui évoluent en dehors du système d'éducation conventionnel.

En outre, 1 500 adolescents et adultes suivent des cours d'alphabétisation fonctionnelle dans 74 écoles et centres d'éducation mis en place par Friendship.

² EPI : Extended Program for Immunisation



[3] Des gens patientent devant le navire-hôpital Lifebuoy de Friendship, dans le district de Gaibandha, Bangladesh.

© Suman Ghosh



[4] Des agents médicaux communautaires de Friendship menant une action de sensibilisation sur la santé dans la clinique satellite du district de Kurigram, Bangladesh.

© Friendship

[5] Des agents médicaux communautaires de Friendship fournissant des services de santé à des femmes marginalisées du district de Chillmari, Bangladesh, grâce à un logiciel basé sur la technologie des smartphones.



© Suman Ghosh

HUMANITARIAN ALTERNATIVES

Gestion des catastrophes et développement des infrastructures

Le Bangladesh est l'un des pays les plus exposés au changement climatique tout en étant l'un des moins armés pour y faire face. Parmi les communautés dans lesquelles nous sommes présents, certaines personnes sont au courant de l'impact du changement climatique tandis que d'autres ne voient que les changements que celui-ci provoque dans leur vie, en affectant de façon inexplicable leurs moyens de subsistance. Les gens sont confrontés au caractère imprévisible dans tous les aspects de leur vie. Nous les aidons à faire face à cette situation.

Pour ces personnes, le changement climatique n'est pas une réalité de demain, mais d'aujourd'hui. Les inondations qui arrivaient tous les dix ans se produisent à présent deux ou trois fois par an. Dans la zone côtière, les cyclones sont à présent devenus totalement imprévisibles. Une salinité accrue affecte négativement la qualité du sol. Les habitants perdent leurs maisons, leurs terres, leurs vies et leurs moyens de subsistance. Contrairement au monde développé, les effets du changement climatique ici sont une réalité quotidienne, notamment pour les communautés les plus démunies.

Le programme DMID³ vise à renforcer la capacité de gestion des catastrophes parmi les populations éloignées et particulièrement exposées. Il permet de former chaque année environ 5 000 bénéficiaires directs à la réduction du risque de catastrophes (Community Managed Disaster Risk Reduction). Le programme porte sur l'aide à apporter à la suite de ces catastrophes, en matière de logement, d'assainissement et d'abris en cas d'inondations. En outre, 6 usines de dessalement ont été construites dans des zones exposées à la salinité, permettant de fournir l'accès à l'eau potable à 80 000 personnes.

L'impact du changement climatique va bien au-delà de l'augmentation du niveau des mers. Celui-ci perturbe gravement la vie de plus de 160 millions d'habitants du Bangladesh dont l'altitude moyenne est de 6 mètres au-dessus du niveau de la mer et dont 30 % de la superficie totale sont couverts de rivières. L'élévation du niveau de la mer se traduira par des déplacements massifs de populations, ce qui nous permet d'affirmer que l'impact social et humain du changement climatique sera absolument énorme. Cependant, la résilience et la dignité sont ce qui pousse les populations à aller de l'avant, et nous misons sur ces qualités en proposant nos services aux communautés. Nous aidons les populations marginalisées à atténuer les effets de la pauvreté, des catastrophes naturelles et du changement climatique par le biais des soins de santé, des formations, des plans d'épargne, de l'éducation et de la préparation aux catastrophes. Notre rôle n'est pas de dire ce qu'il faut faire, mais de fournir directement des services pour permettre aux populations d'affronter la situation. Comme nous travaillons avec des populations migrantes, notre modèle est construit autour de la mobilité pour des personnes qui ont besoin de survivre.^[6]

Développement économique durable (SED)

Friendship a créé un système innovant pour permettre l'accès des plus démunis au financement, grâce à un modèle basé sur le partage des risques, en rapport avec le crédit-bail pour l'utilisation d'actifs, la trésorerie, l'apurement des dettes des intermédiaires, la formation, l'épargne et les assurances contre les catastrophes naturelles. L'organisation tente d'apporter un changement positif et durable dans la vie des communautés en proposant une formation, en identifiant les possibilités d'emploi et en créant des liens avec les marchés.

³ DMID : « Disaster Management and Infrastructural Development » ou gestion des catastrophes et développement des infrastructures.



[6] Inondations dans le Nord du Bangladesh.

Grâce à ses programmes de Développement économique durable, 5 700 agriculteurs et pêcheurs pauvres sont actuellement aidés et plus de 1 000 systèmes solaires domestiques ont été installés (sur une base de crédit-bail) chez les ménages très pauvres. Enfin, les centres de formation professionnelle dans les domaines du tissage, de la teinture et de la couture forment plus de 130 femmes par an tandis que 140 femmes sont aujourd'hui employées directement dans ces centres.

La bonne gouvernance

Notre programme de bonne gouvernance permet aux bénéficiaires défavorisés de connaître leurs droits de citoyens et leur offre l'accès à la justice et aux services juridiques. Le programme qui se développe rapidement est actuellement mis en œuvre dans 35 îles à travers les Groupes de la Société Civile de Friendship, les parajuristes formés par l'organisation et les agents locaux chargés des questions de bonne gouvernance. L'enseignement porte sur les rôles et les responsabilités des organes de l'administration locale et prévoit l'organisation des interactions entre ces derniers et les bénéficiaires.

Il convient de souligner que c'est seulement après un certain nombre d'années de prestation efficace de services auprès des communautés que Friendship a lancé ce programme. Ce dernier est en effet fortement basé sur la confiance établie au sein des communautés et sur la démonstration, notamment envers les pouvoirs publics, que les services de grande qualité, en matière de santé, d'éducation, ainsi que les services générateurs de revenus, peuvent être fournis de manière fiable et efficace même dans les régions reculées et difficiles d'accès. Friendship doute en effet que les plaidoyers et les actions de sensibilisation seules puissent avoir un effet considérable, lorsqu'ils ne sont pas associés à la promotion et à la mise en œuvre de solutions de développement efficaces.

Préservation de la culture

Dans une tentative de préserver le plus ancien patrimoine du Bengale, transmis à travers plus de 5 000 ans d'histoire orale, Friendship s'efforce de sauvegarder le savoir-faire des constructeurs des bateaux traditionnels en bois, qui se perd rapidement avec l'apparition de nouvelles technologies.

HUMANITARIAN ALTERNATIVES

L'équipe a ainsi découvert et construit des répliques de 85 bateaux presque disparus, en utilisant les anciennes techniques de construction, et a organisé 11 expositions nationales et internationales à ce jour.

Les effets de l'approche Friendship

Nos programmes sont interconnectés pour soutenir une approche intégrée du développement. Cette démarche est basée sur le constat selon lequel aucun programme ne peut être viable s'il vise à assouvir les besoins secondaires avant d'aborder les besoins primaires.

Une fois l'approche « étape par étape » mise en place, l'organisation a été à même de développer des synergies positives dans le cadre de son activité quotidienne, et surtout d'adapter ses programmes aux besoins identifiés au fur et à mesure. Par exemple, les enseignants du système d'éducation facilitent l'identification des enfants atteints de maladies et alertent les médecins. Grâce au programme de développement économique durable, les ménages sont en mesure d'accéder aux panneaux solaires qui permettent aux enfants d'étudier après le coucher du soleil et, partant, d'obtenir de meilleurs résultats.

Par ailleurs, en dépit de sa mission initiale qui est celle de prestation de services, Friendship est pleinement consciente que les gouvernements sont les premiers responsables de leurs citoyens et que les ONG ne peuvent pas se substituer à ces derniers ou les exonérer de leurs responsabilités. Le programme de bonne gouvernance mis en place par Friendship est la manifestation directe de cette prise de conscience. Il n'en demeure pas moins que, pour diverses raisons, qui ne sont pas toujours liées à la négligence, mais aux capacités, à la situation géographique ou aux contraintes financières, les services d'État ne sont pas en mesure, à un moment donné, de tendre la main à certaines communautés. Il incombe alors aux organisations de la société civile, telles que Friendship, de combler ces lacunes jusqu'à ce que les autorités publiques prennent conscience de la situation et soient en mesure de prendre la relève.

Pour cela, une interaction constante avec les pouvoirs publics est nécessaire. Une coopération étroite entre Friendship et les pouvoirs publics s'est ainsi nouée dans le cadre de nombreux programmes, tels que le Programme élargi de vaccination (EPI), la planification familiale, la prévention et le traitement du cancer du col de l'utérus, l'introduction du Code de l'éthique et des droits de l'enfant dans les écoles de l'État, les liens avec les questions de gouvernance, l'élaboration des lignes directrices en matière de construction d'abris, etc. Les relations que Friendship entretient avec les pouvoirs publics ne sont pas conflictuelles, mais elles ne sont pas non plus complaisantes. Elles sont fondées sur la conviction que seules la coopération et la complémentarité peuvent faire avancer les choses pour le plus grand bénéfice des plus défavorisés.

Perspectives d'avenir

Après avoir développé un modèle reproductible et fonctionnel d'interventions intégrées, nous nous employons à élargir notre portée. Sans compromettre la qualité et les principes de notre travail et de notre approche, nous essayons d'atteindre d'autres personnes qui ont besoin de nous, mais nous mettons aussi en place des périmètres d'expansion, en nous basant sur des valeurs éthiques en tant que facteur déterminant. Nous mettons également l'accent sur la gestion de la croissance, étant donné que notre organisation a connu une croissance rapide au cours des dernières années. Afin de gérer cette croissance, nous renforçons actuellement nos relations avec nos partenaires, nos méthodes de reproduction et d'aide, en orientant et en structurant la capacité de notre institution et des ressources humaines dans toutes les disciplines.

Réseau International Friendship : un modèle d'inspiration ?

En janvier 2006, Runa Khan a pris l'initiative d'établir Friendship International au Luxembourg. Alors que le choix du Luxembourg était plutôt circonstanciel, la décision de créer une entité de Friendship en Europe était délibérée et a été prise à la suite d'un examen approfondi et minutieux. Il s'agissait pour la fondatrice de Friendship au Bangladesh de créer une plateforme en Europe, afin de se rapprocher le plus près possible de ses donateurs et d'autres sympathisants, et d'éviter ainsi de longues chaînes de partenariats qui trop souvent contribuent à diluer les relations et les projets connexes. Depuis lors, Friendship International dispose d'un réseau de circonscriptions locales présentes dans 5 pays européens (France, Allemagne, Luxembourg, Pays-Bas et Royaume-Uni) et entretient des contacts réguliers au-delà de cette zone.

Bien sûr, « la collecte indépendante de fonds » à travers le réseau a été d'une importance majeure. Combiné avec un solide « leadership » guidé par une vision claire, il a renforcé la capacité de Friendship à agir en fonction de ses propres valeurs, principes et objectifs, en se reposant sur les organisations intermédiaires seulement lorsque les objectifs et les programmes sont très similaires. Le fait de ne pas dépendre uniquement des donateurs (tout en étant néanmoins attentif aux besoins et à l'expertise de ces derniers) permet à Friendship de développer ses programmes directement en fonction des besoins des communautés que l'organisation dessert et avec lesquelles elle travaille depuis 15 ans.

Mais le réseau international établi par Friendship n'est pas seulement une source de financement. La possibilité d'entrer en relation directe avec une gamme diversifiée de partenaires, y compris les fondations, les entreprises, les ONG, les agences de développement et les particuliers, a conduit à une croissance organique d'une plateforme unique d'échange de compétences et d'idées. Ceci, à son tour, a permis à l'organisation d'être régulièrement reconnue pour son exemplarité à bien des égards.

Bien sûr, le fait de mettre en place son propre réseau n'empêche ni ne dispense Friendship de chercher et d'établir des partenariats avec d'autres organisations, y compris avec les ONG internationales. Au contraire, Friendship le fait volontiers lorsque les agendas le permettent, lorsque le partenariat est destiné à être plus qu'une simple formule, et lorsqu'il traduit une véritable volonté d'une compréhension et d'un apprentissage mutuels. L'expérience montre que les « organismes chargés de la mise en œuvre » ne sont pas toujours considérés comme égaux dans le cadre d'un partenariat et que, bien que leur connaissance du contexte local et des besoins soit souvent saluée par les donateurs et les organismes de financement, ils ne sont pas toujours respectés et intégrés dans la pratique. Il est alors important dans ces circonstances de disposer d'une certaine force et d'un certain degré d'indépendance. La capacité de dire non lorsque l'on a le sentiment qu'une intervention n'est pas opportune et que l'endroit et le moment sont mal choisis, ou qu'elle n'est pas menée dans le bon état d'esprit, est inestimable. Elle empêche également de compromettre ce qui fait la force de l'organisation, à savoir, la confiance établie auprès des communautés qu'elle dessert depuis des années grâce à son travail et sa patience.

À l'occasion des préparatifs du Sommet humanitaire mondial, des discussions très animées se sont engagées autour du concept de « localisation ». Une ONG du Sud travaillant directement sur le terrain au niveau local dans des zones particulièrement reculées, est généralement considérée comme une « ONG chargée de la mise en œuvre ». En effet, elle est tout cela à la fois, mais beaucoup plus que cela. Friendship salue bien évidemment cet appel à davantage de localisation et préconise que cela se traduise dans la réalité dans la plus mesure du possible. Cela est d'autant plus vrai que la localisation aiderait naturellement à combler le fossé qui existe encore entre les

HUMANITARIAN ALTERNATIVES

interventions humanitaires et les programmes de développement, étant donné que les acteurs locaux pourraient fournir à la fois l'aide humanitaire et participer aux actions de développement dans les communautés auprès desquelles ils sont impliqués.

Il est souhaitable que les ONG internationales dépassent leur intérêt organisationnel à court terme et, à la lumière de leur engagement en faveur de ceux qui en ont besoin, expriment leur soutien explicite au financement plus direct des ONG de première ligne œuvrant dans le Sud.

Bien que le modèle élaboré par Friendship d'une ONG du Sud mettant en place son propre réseau dans le Nord ne soit pas sans précédent, des structures similaires ne semblent pas nombreuses. Le modèle élaboré par Friendship pourrait donc servir d'inspiration à d'autres. Cela ne veut pas dire qu'il s'agit du seul modèle qui devra prévaloir dans l'avenir, ni que chaque organisation du Sud devrait et pourrait mettre en place un réseau dans le Nord. Mais une plus grande diversité et un peu moins d'intermédiation Nord-Sud à sens unique, ainsi que les coûts que cela implique – tant d'un point de vue strictement financier qu'en termes de pertinence et de qualité des interventions – serait certainement souhaitable pour rendre le secteur moins monolithique.

En outre, alors que l'appel pour plus de localisation semble être accueilli avec sympathie par un nombre croissant de représentants d'organismes publics de développement, il ne reflète pas du tout la tendance actuelle quant à la façon dont l'argent circule réellement s'agissant du secteur privé et, en particulier, du financement des entreprises. Il existe en effet un certain nombre de facteurs qui poussent les entreprises mondiales à rechercher des partenariats mondiaux avec les ONG qui ont tendance à être aussi mondiales que celles-ci. Pour les organisations telles que Friendship, qui fonctionnent dans un seul pays, car elles ont pu vérifier sur le terrain qu'il s'agissait du moyen le plus efficace pour fournir des solutions de développement, cela constitue un véritable défi. En effet les décisions consistant à déterminer à qui et à quelle cause apporter son soutien sont prises de plus en plus loin de l'endroit où les solutions seront finalement mises en œuvre.

Marc Elvinger

Président de Friendship-Luxembourg et co-président de Friendship International



Changement climatique dans le district de Gaibandha, Bangladesh.

Construire une grande organisation n'a jamais été mon intention et en aucun cas je ne voudrais que Friendship se développe par souci de croissance. Cependant, pour que notre modèle devienne crédible et puisse inspirer les autres, une masse critique d'opérations est nécessaire. La gestion d'une école diffère en substance de la gestion d'une centaine d'écoles ; fournir des soins de santé à 250 000 bénéficiaires par mois implique un système qui

HUMANITARIAN ALTERNATIVES

fonctionne bien alors que fournir des soins de santé à 100 personnes par mois pourrait bien constituer tout simplement une bonne action.

Le fait d'atteindre cette « masse critique » est certainement dû à nos ambitions de mieux faire connaître le système auprès de la communauté du développement au sens le plus large et d'inspirer les autres, toujours sous réserve des adaptations imposées le cas échéant par les circonstances et les besoins. La flexibilité, une observation attentive des besoins changeants des bénéficiaires ainsi que la participation de la communauté sont la clé du succès du modèle : ainsi, par définition, celui-ci ne peut pas être mis en œuvre dans tous les lieux et à tout moment d'une manière monolithique. L'approche, la façon de faire et l'état d'esprit qui nous accompagne sont autant de facteurs de structuration qui valent la peine d'être adoptés par d'autres, plutôt que de se focaliser sur les composants strictement opérationnels.

Traduit de l'anglais par Atenao text work

Biographies

Runa Khan • Fondatrice et directrice exécutive de Friendship, Runa Khan est aussi la fondatrice et présidente de Friendship International. Elle est également présidente au Bangladesh de Global Dignity. Elle a reçu de nombreuses distinctions et prix internationaux. Elle est aussi la seule lauréate du prix Rolex originaire du Bangladesh. Elle est l'auteure de huit livres, dont six sont consacrés à la pédagogie et deux sont des contes pour enfants.

Marc Elvinger • Avocat et membre du barreau de Luxembourg depuis 1985, il a été impliqué en tant que bénévole auprès d'ONG de développement pendant plus de 30 ans. Marc Elvinger est le président du conseil d'administration de Friendship-Luxembourg et co-président de Friendship International, l'organe de coordination des différentes entités de Friendship au Bangladesh et en Europe.

William Lebedel • Il a commencé sa carrière dans un *think tank* européen, l'Association pour l'Union monétaire de l'Europe. William Lebedel a ensuite travaillé pendant dix ans dans le secteur du conseil en tant que directeur associé dans un groupe de communication. En 2011, il fonde Blue Reputation, un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement des décideurs dans leur gestion du changement. Parallèlement à ses activités d'affaires, il œuvre, en tant que bénévole, auprès de Friendship depuis 2012. Il est président de Friendship-France depuis 2015.

<http://www.friendship-bd.org>

Reproduction interdite sans l'accord de la revue Alternatives Humanitaires.

Pour citer cet article : Runa Khan, « Nouveaux modèles de travail et de partenariat dans le développement : l'exemple de Friendship, organisation bangladaise », Alternatives Humanitaires, n° 2, mai 2016, p. 112-135, <http://alternatives-humanitaires.org/fr/2016/05/09/nouveaux-modeles-de-travail-et-de-partenariat-dans-le%E2%80%AFdeveloppement%E2%80%89-lexemple-de-friendship-organisation-bangladaise/>