

**LA CONSTRUCTION DES CONSORTIUMS D'ONG DANS LE
SECTEUR DE L'HUMANITAIRE : MOTIVATIONS ET
FACTEURS DETERMINANTS : CAS DU CONSORTIUM ARC AU
NORD MALI**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET
DES ORGANISATIONS
OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET
OPERATIONNEL**

Présenté et soutenu publiquement le [Date] par

Marien B. MASSAMBA DOZI

Travaux dirigés par : Prénom NOM

Titre (Enseignant, Chercheur, Dr ...)

UTER ----

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM
Prénom NOM
Prénom NOM

Promotion [2015/2016]

CITATIONS

« Mieux vaut se développer et vivre avec d'autres que régresser et mourir seul »

REMERCIEMENTS/ DEDICACE

Tous nos remerciements vont à l'endroit de :

Monsieur Franck Vannetelle Chef de Mission de IRC au Mali de nous avoir permis de mener cette recherche au sein de cette institution et de nous avoir accordé sa confiance en nous confiant des tâches à tous les niveaux de cette étude.

Monsieur Andrew Njoke Daoud, Directeur Adjoint charge des programmes Conseiller au sein de IRC Mali qui nous a accueillis au sein de son département et pour son accompagnement tout au long de notre stage.

Toute l'équipe de IRC au Mali et les membres du consortium ARC pour leur sollicitude, leur disponibilité et leurs précieux conseils et informations tout au long de ce travail.

Merci également à Catherine Maïba, notre compagne, qui nous a toujours assuré de sa sollicitude et de son soutien pour entreprendre les études de Management des Entreprises et des Organisations à 2IE.

RESUME

Les ONG en générale, ceux du secteur de l'humanitaire en particulier, agissent aujourd'hui dans un environnement en pleine mutation qui influence à la fois leur fonctionnement mais aussi leurs programmes sur le terrain : montée en puissance des sociétés civiles à travers le monde, récurrence des crises humanitaires, multiplication des acteurs, raréfactions des sources traditionnelles de financement. Ces mutations croissantes et l'apparition de nouveaux enjeux en matière de fourniture de l'aide humanitaire poussent les ONG humanitaires à repenser leurs actions, leurs positionnements et à interroger leurs stratégies d'intervention. Sous l'impulsion, parfois, des bailleurs de fonds, on note ces dernières années une tendance au regroupement des organisations humanitaires en dépit de leurs différences d'anciennetés, de taille, de capacité et de domaine d'action. Les ONG sont amenées à nouer des partenariats et à renforcer leur collaboration afin de jouer sur de nouvelles complémentarités, travailler sur de nouvelles échelles et accéder à de nouvelles ressources.

Mots Clés :

1 - Consortium

2 - ONG

3 - Motivation

4 - Stratégie

5 - Concurrence

LISTE DES ABREVIATIONS

2iE :	Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement
ACF-E :	Action Contre la Faim – Espagne
ACTED :	Agence pour la Coopération Technique et le Développement
AFD :	Agence Française de Développement
AVEC :	Association Villageoise d'Epargne et de Crédit
CCC :	Cellule de Coordination du Consortium
CE :	Comité Exécutif
CT :	Comité Technique
DUE :	Délégation de l'Union Européenne
ECHO :	Direction Générale de la Commission européenne pour l'aide humanitaire et la protection civile
FONGIM :	Forum des ONG Internationales au Mali
HI :	Handicap International
HIP :	Humanitarian Implementation Plan
IRC :	International Rescue Committee
M2 MEO :	Master 2 Management des Entreprises et des Organisations
NRC :	Norwegian Refugee Council
ODD :	Objectifs du Développement Durable
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
OSC :	Organisation de la Société Civile
OSI :	Organisation de la Solidarité Internationale
RRC :	Réduction des Risques de Catastrophe
S&E :	Suivi et Evaluation
SI :	Solidarités Internationales
TDR :	Termes de Référence

Table of Contents

CITATIONS	2
Remerciements/ Dédicace	3
Résumé.....	4
liste des abréviations.....	5
LISTE DES TABLEAUX.....	8
LISTE DES FIGURES	9
<i>I. Introduction.....</i>	<i>10</i>
<i>II. Objectifs et Hypothèse d'étude.....</i>	<i>13</i>
2.1. Objectifs de l'étude.....	13
2.2. Hypothèses de l'étude	13
<i>III. Matériels et Méthodes</i>	<i>14</i>
3.1. Justification de l'approche choisie	14
3.2. Méthodes de collecte des données.....	14
3.2.1. Entretiens individuels :	14
3.2.4. Observation participante.....	15
3.2.5. Revue documentaire :	15
3.3. Recherche bibliographique	16
3.3.1. Considérations générales sur les pratiques collaboratives	16
3.3.2. Définition du consortium	18
<i>IV. Présentation du contexte de l'Etude.....</i>	<i>20</i>
4.1. Présentation du Consortium ARC	20
4.1.1. Objectif du consortium	20
4.1.2. Composition du consortium.....	20
4.1.3. Structure de gestion du consortium.....	21
<i>V. Résultats.....</i>	<i>23</i>
5.1. Facteurs déterminants et motivations stratégiques des Alliés.....	23
5.1.1. Les facteurs liés au contexte actuel des ONG humanitaires.....	23
5.1.2. Les Facteurs internes aux organisations.....	27

5.1.3. Les bénéfices attendus du consortium	29
VI. Discussion et Analyses	32
6.1. Le consortium, une alternative au problème de concurrence ?	32
6.2. Le rôle des bailleurs de fonds ?	34
6.3. A propos du rôle des relations interpersonnelles dans la construction du consortium	35
6.4. Les limites de ce mémoire	36
6.5. Suggestions	37
VII. Conclusions	38
Bibliographie	40
VIII. Annexes.....	42

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Récapitulatif des origines ONG consortium ARC

Tableau 2 : Appartenance aux réseaux inter-organisationnels

Tableau 3 : Récapitulatif des zones d'interventions des ONG membres du consortium

Tableau 4 : Domaines d'expertise des ONG membres du consortium

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Mapping LaPiana des types de collaboration

Figure 2 : Organigramme du projet ARC

Figure 3 : Cercle vicieux de la concurrence

I. INTRODUCTION

Les ONG en générale, ceux du secteur de l'humanitaire en particulier, agissent aujourd'hui dans un environnement en pleine mutation marqué par des contraintes de plus en plus fortes auxquelles elles ont à faire face pour mener leurs actions : instabilité politique et questions de sécurité des personnels; remise en question de l'efficacité des actions parfois; expertise locale qui s'accroît et qui questionne les modes traditionnelles de l'action humanitaire, nécessité de repenser les formes de partenariats dans les « pays du sud » qui formulent aussi leurs attentes en matière d'expertise et de résultats des politiques d'assistance (Salignon, 2013).

Ces mutations croissantes, la complexification des crises humanitaires et l'apparition de nouveaux enjeux en matière de fourniture de l'aide humanitaire poussent les ONG humanitaires à repenser leurs actions, leurs positionnements et à interroger leurs stratégies d'intervention. On assiste, en effet, à un fort mouvement de concentration, d'alliance, de partenariats divers qui a marqué le secteur des ONG humanitaires, au cours de ces dernières années (Audeon, 2007). Les difficultés du contexte mettent donc en lumière, en les renforçant, des tendances qui ne sont pas nouvelles. Sous l'impulsion, parfois, des bailleurs de fonds, on note ces dernières années une tendance au regroupement des organisations humanitaires en dépit de leurs différences d'anciennetés, de taille, de capacité et de domaine d'action. Les ONG sont amenées à nouer des partenariats et à renforcer leur collaboration afin de jouer sur de nouvelles complémentarités, travailler sur de nouvelles échelles et accéder à de nouvelles ressources.

Or, la notion de partenariat recouvre une très grande diversité d'approches et de pratiques. Le partenariat est, en effet, la relation entre deux ou plusieurs organismes pour la mise en œuvre d'un projet, qui repose sur la coopération, respectant l'égalité de pouvoir des parties et se basant sur l'échange, la confiance, le respect des engagements, la transparence et la réciprocité. C'est un processus dynamique qui s'inscrit dans la durée, sur des compétences données et une vision partagée d'un objectif de solidarité internationale. Dans la pratique, le partenariat peut prendre plusieurs formes, allant des relations de coopération occasionnelles à des partenariats plus intégrés, sans s'exclure mutuellement. Les organisations peuvent collaborer avec plusieurs organisations, souvent de multiples secteurs, sur diverses initiatives.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéresserons à une forme particulière de collaboration entre ONG humanitaires, à savoir le consortium qui est le type de collaboration que l'on retrouve de plus en plus dans le secteur humanitaire.

Cette étude revêt un intérêt dû au fait qu'en dépit de la multiplication des consortiums dans le milieu des ONG humanitaires, fort est de constater que la pratique des consortiums dans le secteur des ONG humanitaires est une problématique encore relativement peu documentée et qui demeure sous-théorisée, surtout pris sous l'angle des partenariats des ONG du Nord intervenant dans le Sud. Au cours de cette recherche nous avons pu consulter certains travaux de mémoire réalisés sur cette problématique (Audeon, 2007 ; Etchien, 2004 ; Isola, 2014). Par contre, très peu d'articles et d'ouvrage abordent la problématique. On constate d'ailleurs que le peu d'articles et d'ouvrages consultés portent davantage sur les consortiums entre « ONG du Nord » et « ONG du sud » et moins sur les consortiums développés dans les « pays du Sud » par les « ONG du Nord ».

De ce constat découlent nos premières interrogations par rapport à cette thématique. Ce mémoire tente d'apporter une réflexion sur les motivations et les facteurs déterminants les choix des ONG humanitaires à développer des consortiums. Ce qui nous conduit ainsi à formuler la problématique centrale de ce mémoire :

- Quels sont les facteurs environnementaux et les facteurs internes qui poussent les organisations humanitaires à former des consortiums opérationnels ? Pourquoi s'engagent-elles dans des consortiums opérationnels ?
- Qu'est ce qui, en termes de bénéfices ou de plus-value, attire les ONG humanitaires à développer ensemble des programmes ? Quels intérêts y trouvent-elles ?
- Est-ce un simple effet de mode ou une vraie stratégie en lien avec l'existence même des organisations ?

Pour répondre à ces questions, nous avons choisi d'étudier le cas d'un consortium opérationnel d'ONG humanitaires actuellement en œuvre au Nord du Mali, à savoir l'Alliance pour la Résilience Communautaire (ARC). Ce consortium regroupe quatre ONG travaillant dans le secteur de l'humanitaire. La réponse à notre problématique se fera donc en quatre temps. Les deux premières parties précisent les objectifs, les hypothèses, la méthodologie et

les outils utilisées lors de la collecte et l'analyse des données. La troisième partie sera consacrée à la présentation des résultats que nous analyserons dans la quatrième partie de ce mémoire. Cette analyse nous permettra d'émettre quelques recommandations visant à approfondir les facteurs déterminants et les motivations des ONG humanitaires pour les consortiums.

II. OBJECTIFS ET HYPOTHESE D'ETUDE

Cette section abordera, d'une part l'objectif général et les objectifs spécifiques de notre étude et, d'autre part, les hypothèses qui orienteront l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de cette étude.

2.1. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Les objectifs de cette étude sont de deux ordres : l'objectif général et les objectifs spécifiques. L'objectif général de l'étude est de déterminer les facteurs et les motivations qui déterminent les ONG humanitaires à développer des consortiums. Il s'agira de scruter les éléments environnementaux et les éléments à l'intérieur de ces organisations qui les poussent et les motivent à développer cette pratique partenariale.

Cet objectif sera atteint à travers deux objectifs spécifiques que nous formulons comme suit :

- Identifier et analyser les facteurs contextuels et internes qui motivent les ONG humanitaires à développer des consortiums.
- Travailler à la capitalisation des expériences et pratiques en matière de construction des consortiums entre les ONG humanitaires.

2.2. HYPOTHÈSES DE L'ÉTUDE

Pour atteindre ces objectifs, nous avons formulé des hypothèses devant servir de base à la collecte des informations. Ces hypothèses au nombre de trois se déclinent comme suit :

- **H1** : L'environnement hyperconcurrentiel dans lequel travaillent les ONG humanitaires ajouté aux difficultés de financement les poussent à développer des consortiums pour répondre à la concurrence et pérenniser les financements.
- **H2** : Beaucoup de consortiums mis en place par les ONG humanitaires sont nés suite aux politiques des bailleurs de fonds qui exigent de plus en plus le regroupement des ONG.
- **H3** : Dans le processus de formation des consortiums, la proximité sociale et les relations interpersonnelles des dirigeants des ONG à travers les réseaux inter-organisationnels constituent des motivations supplémentaires pour se mettre ensemble.

III. MATERIELS ET METHODES

La réalisation d'un mémoire requiert de se conformer à des exigences méthodologiques rigoureuses permettant d'atteindre les résultats escomptés. Pour parvenir donc à nos fins, nous avons choisi l'approche qualitative comme approche méthodologique. Pour ce faire, nous avons utilisé les méthodes de collecte de données les plus couramment utilisées en recherche qualitative, à savoir : les entretiens individuels et l'observation participante, la recherche documentaire et la revue bibliographique.

3.1. JUSTIFICATION DE L'APPROCHE CHOISIE

En matière de recherche en sciences sociales deux approches fondamentales sont souvent utilisées à savoir l'approche qualitative et celle quantitative. Dans le cadre de ce mémoire, nous utiliserons l'approche qualitative basée sur l'étude de cas. La recherche qualitative est un ensemble de techniques d'investigation dont l'usage est très répandu. Elle donne un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie que dans un sondage. Elle génère des idées et des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par la population cible et permet de définir ou cerner les options liées à cette question. La recherche qualitative se caractérise par une visée compréhensive, qui se donne pour objectif de comprendre l'action dans un contexte ou en situation (Dumez, 2011).

Une recherche qualitative paraissait nécessaire pour mieux répondre à nos préoccupations sur la problématique, dans la mesure où elle permet de mieux saisir les perceptions et les opinions des personnes engagées dans le processus de construction consortium ARC. Pour comprendre les facteurs et les motivations à l'origine de ce consortium, nous n'avons pas eu d'autres choix que d'aller directement chercher les données sur le terrain, en essayant d'approcher au mieux les acteurs engagés au quotidien dans ce consortium.

3.2. METHODES DE COLLECTE DES DONNEES

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons utilisé les entretiens individuels à l'aide de guide d'entretien, l'observation participante, la revue bibliographique et documentaire.

3.2.1. Entretiens individuels :

Des entretiens individuels avec le personnel des ONG impliquées dans le consortium ARC ont été réalisés. La méthodologie retenue est celle du guide d'entretien semi-directif

administré d'abord auprès des directeurs et chefs de mission des ONG membres du consortium, à savoir ACF-E, ACTED, DRC, HI, IRC, NRC et SI. Ces entretiens avaient pour but de mettre en évidence les points de vue des acteurs en ce qui concerne les facteurs déterminants et les motivations des différentes organisations à s'engager dans le consortium ARC. Ils ont également permis d'identifier et d'analyser les relations entre ces différentes organisations à l'intérieur d'autres réseaux inter-organisationnels. D'autres entretiens ont été menés auprès de certains personnels des différentes unités de la coordination du consortium afin d'affiner la compréhension des différents facteurs et motivations mis en exergue. La liste complète des personnes interviewées est fournie en Annexe 1.

Le guide d'entretien fourni en Annexe 2 a été bâti autour de deux axes :

- Présentation Générale
- Les éléments pertinents qui poussent les ONG à développer des programmes multisectoriels

Il faut souligner que ce guide d'entretien n'a pas été utilisé de manière systématique ou linéaire, mais s'est avéré utile pour orienter et rythmer les discussions avec les personnes interviewées.

3.2.4. Observation participante

De façon générale, l'observation participante est une approche qui permet aux chercheurs de devenir un membre actif du phénomène social étudié et de comprendre les processus, les événements et les relations dans leur contexte social (Soule, 2007).

Dans le cadre de cette étude, elle a consisté dans une « immersion » au sein de l'ONG IRC, pour tenter de saisir toutes les subtilités liées au travail multi-acteurs au sein d'un consortium. Cette méthode a permis de vivre la réalité du sujet observé et de mieux comprendre certains mécanismes difficilement décryptable pour quiconque demeure en situation d'extériorité. Bref, l'observation participante nous a permis d'observer directement la façon dont les ONG travaillent en consortium, notamment lors des réunions et de rencontres formelles ou non formelles organisées dans le cadre du consortium ARC.

3.2.5. Revue documentaire :

La revue documentaire nous a permis de recueillir les données secondaires en vue de

compléter les données primaires. Cette revue a concerné :

- les documents signés entre les différentes parties prenantes au consortium : les protocoles d'accord, les documents stratégiques du consortium, etc.
- les données sur la structure et les activités du consortium : organigramme, rapport d'activités, fiches de poste, rapports internes.
- les données sur les ONG membres du consortium, etc.

Ces documents étaient utiles pour mieux resserrer notre champ d'étude et comprendre davantage le cas étudié.

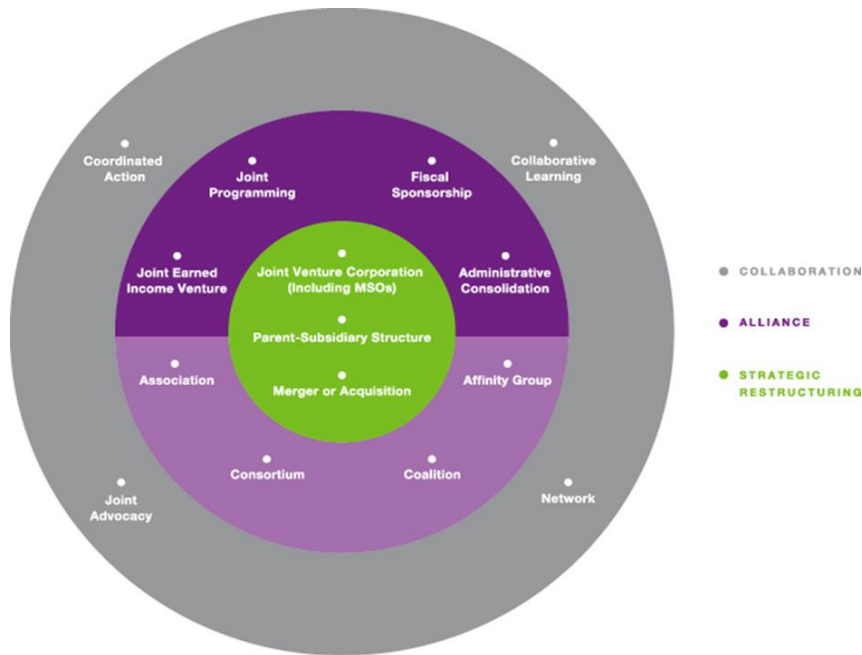
3.3. RECHERCHE BIBLIOGRAPHIQUE

La recherche bibliographique et la revue documentaire ont été aussi des sources de données dans le cadre de ce mémoire. Pour une meilleure approche de la thématique des stratégies d'alliance, des recherches et des analyses bibliographiques des ouvrages, articles de revue, thèses et mémoires sur le thème ont été effectuées. Elles abordent notamment la définition, les caractéristiques, les typologies et les différentes théories tentant d'expliquer les enjeux et le management des alliances stratégiques, surtout celles relatives aux organisations non gouvernementales.

3.3.1. Considérations générales sur les pratiques collaboratives

Dans le domaine des alliances stratégiques ou des pratiques collaboratives, la collaboration entre les organisations peut prendre plusieurs formes, allant des relations de coopération occasionnelles à des partenariats plus intégrés. Comme le montre la matrice ci-dessous élaborée par LaPiana Consulting qui présente un éventail des façons dont les organisations indépendantes peuvent se regrouper dans la poursuite d'un objectif commun.

Figure 1 : Matrice des typologies des alliances.



Source : LaPiana Consulting

Cette infographie présente trois niveaux de collaboration :

- **Au niveau le plus élémentaire**, deux ou plusieurs entités peuvent choisir de simplement coordonner leurs actions, activités, plaidoyer ou apprentissage; Ces options sont affichées dans le cercle le plus extérieur de la carte (couleur gris). Pour ce type de collaboration, les organisations partenaires n’ont pas besoin d'un accord formel ou d’un engagement à long terme pour réaliser ensemble des activités.
- **Le deuxième cercle** présente un ensemble de cadres de partenariat plus formel et structuré, une sorte d'alliance. Il est question dans ce type d’alliance, de lancer et gérer en commun un ou plusieurs programmes pour renforcer le potentiel d’action ou élargir le champ d’action des organisations partenaires. Ces alliances peuvent être réparties en deux catégories:
 - celles qui impliquent de mener ensemble une partie des activités centrales des organisations, comme la programmation, l'administration, etc.
 - celles qui sont plus axées sur le fait de travailler ensemble pour avoir un impact sur le terrain, par exemple par l'avancement d'un programme de changement social. Cette deuxième catégorie comprend les groupes d'affinité, des associations, des consortiums et des coalitions.

Dans les deux cas, l’objectif vise est d’atteindre des buts opérationnels spécifiques mais

limités. Le pouvoir décisionnel est partagé ou transféré, mais les organisations concernées ne sont pas appelées à apporter des modifications à leur structure organisationnelle. Les organisations veulent rester indépendantes et atteindre ces objectifs au travers des structures existantes.

- **Le troisième cercle** rassemble les types de collaboration impliquant un changement structurel ou la création d'une nouvelle entité. C'est le cas des joint-ventures ou des fusions.

3.3.2. Définition du consortium

Partant de la matrice ci-dessus, nous pouvons définir le « consortium » comme étant une coopération entre des organisations concurrentes ou potentiellement concurrentes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, les moyens et les ressources nécessaires.

Beuret et Cardoret (2014), dans une étude cartographique sur les instances collectives de solidarité internationale, définissent le consortium comme une réunion d'un nombre limité d'OSC dans une action conjointe, menée dans le cadre d'un projet associant des partenaires et bénéficiaires sur un ou plusieurs terrains d'action : les membres se réunissent essentiellement pour discuter du projet, avec des objectifs opérationnels et à des fins de coordination. Un consortium est distinct de plateformes ou de collectifs qui assument des fonctions au service de leurs membres et d'un secteur d'intervention.

Abordant dans le même sens, l'ONG Catholic Relief Service (CRS), dans son document cadre pour la formation de consortiums d'excellence, estime que le consortium est une association d'organisations indépendantes généralement formée pour entreprendre un projet particulier qui demande des compétences et des ressources qu'aucun des participants ne possède entièrement à lui seul ; des organisations qui opèrent en collaboration selon un accord formellement établi, en reconnaissant qu'en tant qu'association formelle, elles sont mieux placées pour obtenir des ressources (CAFE, 2010).

En tentant de résumer et de combiner ces différentes définitions, on obtient les principales caractéristiques d'un consortium :

- un objectif davantage opérationnel : volonté d'atteindre un objectif réaliste et potentiellement mesurable propre à la collaboration
- un engagement sur un futur prédéterminé
- une relation contractuelle : interdépendance des partenaires
- un pouvoir de décision partagé ou transféré : participation de chaque partenaire au processus de décision. Mais pour la bonne marche du consortium, on confie souvent sa gestion au quotidien à un des membres du consortium ou à un professionnel recruté à l'extérieur
- une absence de modifications de la structure : chaque organisation garde sa structure originelle
- administrativement un seul partenaire est défini comme l'interlocuteur et le responsable du projet

Ces différentes caractéristiques se retrouvent dans la plupart des consortiums humanitaires et plus particulièrement dans le cas du consortium ARC. La présentation de ce consortium nous offrira l'occasion de le vérifier.

IV. PRESENTATION DU CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Ce mémoire a été réalisé dans le cadre de notre travail au sein de l'ONG International Rescue Committee (IRC) où nous exerçons depuis le 1^{er} Décembre 2015 en qualité de Coordinateur des programmes terrain pour la zone Nord Mali. Cette position nous a permis de nous engager très tôt dans la mise en place du consortium qui se mettait en place dans cette partie du Mali.

IRC est une ONG américaine fondée en 1933 à l'initiative d'Albert Einstein pour aider les opposants à Adolf Hitler. L'IRC aide les personnes victimes de persécutions raciales, religieuses et ethniques, aussi bien que celles touchées par la guerre et la violence. L'ONG est présente au Mali depuis 2012 pour répondre aux besoins des populations nés de la crise humanitaire ayant fait suite à la rébellion touarègue.

4.1. PRESENTATION DU CONSORTIUM ARC

4.1.1. Objectif du consortium

L'Alliance pour la Résilience Communautaire (ARC) a pour objectif principal de renforcer la résilience et la sécurité nutritionnelle des ménages et groupes les plus vulnérables du nord du Mali, dans une perspective de transition d'un contexte de post-urgence vers un développement durable de leurs moyens d'existence, et ce par le biais d'activités de soutien à la consommation alimentaire et de réponse aux chocs soudains à court terme, d'appui à la relance économique sur le moyen terme et de prévention des crises sur le long terme.

Le consortium ARC se propose de collaborer aux niveaux micro, méso et macro avec les communautés, les structures de gouvernance locale, les institutions gouvernementales et les services publics et privés, en vue de favoriser le partage des connaissances et de l'information et de développer une stratégie de plaidoyer qui favorise des changements sociaux durables en matière de sécurité alimentaire.

4.1.2. Composition du consortium

Le consortium ARC est constitué par sept ONG internationales. Il s'agit de :

- Handicap International (HI)
- Solidarités International (SI),
- Action contre la Faim Espagne (ACF-E)
- Danish Refugee Council (DRC)

- Agence pour la Coopération Technique et le Développement (ACTED)
- International Rescue Committee (IRC)
- Norwegian Refugee Council (NRC)

Deux enseignements se dégagent de cette composition : d'une part, une diversité tant en ce qui concerne les pays d'origine des ONG ou en termes de regroupement en familles « historiques » d'ONG (Isola, 2014). On a ainsi :

Tableau 1 : Récapitulatif des origines ONG consortium ARC

ONG	Pays d'origine	Famille ONG
ACF-E	Espagne	Latine
ACTED, HI, SI	France	
DRC	Danemark	Scandinave
NRC	Norvège	
IRC	USA	Anglo-saxonne

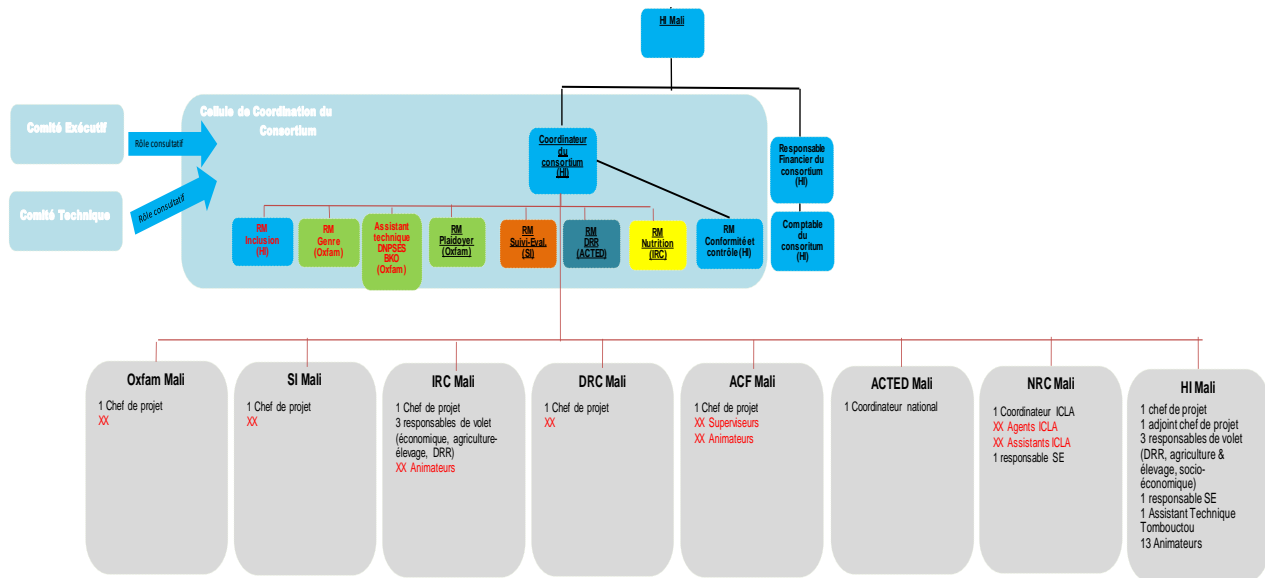
D'autre part, une certaine homogénéité en ce qui concerne le secteur d'activités, la sécurité alimentaire et ses activités connexes. Toutes ces ONG ont une expertise avérée et éprouvée dans ce secteur d'activités, même si on peut aussi les retrouver dans d'autres secteurs.

4.1.3. Structure de gestion du consortium

Le dispositif de coordination du consortium décrit en **Annexe 3**, sera composé comme suit :

- LE COMITE EXECUTIF (CE) réunissant les Responsables Exécutifs des organisations membres du consortium (directeurs et chefs de mission), et ayant un rôle consultatif concernant la prise de décisions stratégiques.
- LE COMITE TECHNIQUE (CT) réunissant les Coordinateurs Techniques des organisations membres du consortium et ayant un rôle consultatif concernant la prise de décisions stratégiques opérationnelles.
- LA CELLULE DE COORDINATION DU CONSORTIUM (CCC), menée par le Coordinateur du Consortium, et réunissant les ressources mutualisées du consortium, chargée de la mise en œuvre du programme par l'ensemble des membres du consortium en veillant au respect des procédures en vigueur

Figure 2 : Organigramme Consortium ARC



V. RESULTATS

Dans cette partie, nous présentons les résultats de cette étude issus des entretiens individuels avec les différentes personnes interviewées mais aussi des observations et des revues documentaires menées dans le cadre de notre travail.

5.1. FACTEURS DETERMINANTS ET MOTIVATIONS STRATEGIQUES DES ALLIES

Dans l'expression de ce que les ONG membres du consortium recherchent à travers la collaboration, de prime abord, on peut considérer trois tendances concernant les facteurs déterminants et les motivations des acteurs à constituer des consortiums :

- Une première catégorie de facteurs liés au contexte mitigé dans lequel évoluent les ONG. Ce contexte est à la fois marqué par une « concurrence » accrue et une diminution des fonds alloués à l'aide humanitaire et au développement.
- Une deuxième catégorie regroupe les facteurs liés aux éléments internes aux organisations membres du consortium
- La troisième catégorie regroupe les motivations découlant des bénéfices attendus du consortium. En se regroupant, les membres du consortium espèrent une plus-value pour leurs organisations.

5.1.1. Les facteurs liés au contexte actuel des ONG humanitaires

Par ordre d'importance, les personnes interviewées ont fait ressortir quatre facteurs externes qui sont liés les uns aux autres.

a) Raréfaction et Diminution des ressources

Le facteur, par ordre d'importance, souligné par les membres des organisations concerne la raréfaction et la transformation des ressources, suite à la diminution constatée des financements et à la difficulté de trouver des financements alternatifs pour les remplacer. La solvabilité des organisations est de plus en plus restreinte compte tenu du contexte économique. Beaucoup d'ONG sont obligées de fermer certains bureaux terrains, de réduire, leurs équipes et de réajuster leurs stratégies d'intervention dans le pays pour tenir compte de ces manques de subventions

Dans le cas du Mali par exemple, lors de la réunion de lancement du Humanitarian Implementation Plan (HIP) Afrique de l'Ouest 2017 à Bamako, le 10 novembre 2016, ECHO a annoncé la somme de 26 millions d'Euros comme montant indicatif pour ses interventions au Mali pour l'année 2017 (**Annexe 4**). Une réduction significative par rapport à l'année 2016 puisque le niveau atteint était de 42 millions d'Euro. Cette annonce ajoute encore de la pression sur les ONG qui dépendent essentiellement de cette aide qui doivent réinventer leurs stratégies de financement. La collecte de fonds (publics ou privés) devient donc plus difficile. Elle invite les ONG à repenser leurs modes de fonctionnement, afin de n'être en compétition qu'à bon escient, en évitant la duplication d'activités comparables et en développant les coopérations chaque fois que cela est possible.

b) La concurrence pour l'accès au fonds

Le deuxième facteur notable concerne le développement de la concurrence issue de la multiplication des ONG sur la scène internationale et de la montée en puissance des « ONG du sud ». Au Mali, les ONG du consortium vivent cette concurrence de trois façons :

- Elle concerne d'abord les organisations internationales entre elles-mêmes dont la présence est considérable dans le pays. Selon le répertoire des contacts des organisations humanitaires fourni par OCHA (**Annexe 5**), on compte environ 100 ONG Internationales opérant au Mali sans compter les organisations issues du mouvement de la croix rouge et du croissant rouge. Ces ONG partagent pour l'essentiel les mêmes bailleurs de fonds. Les ONG sont obligées de se faire la concurrence pour capter les facteurs de production disponibles (ou alloués) à l'action collective (au développement ou humanitaire).
- Cette multiplication des ONG sur la scène internationale s'accompagne aussi avec la montée en première ligne une nouvelle catégorie d'ONG issues notamment des pays bénéficiaires mêmes des interventions humanitaires, les pays du sud. De l'avis de certains chercheurs, cette dynamique est assez importante et n'est pas loin de s'arrêter (Isola, 2014). Au Mali, par exemple, on est passé de 91 ONG et associations nationales en 1991 (Raghavan, 1992) à 149 en 2004, selon le répertoire du Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation (**Annexe 6**), puis à environ 160 en septembre 2016, selon le répertoire de OCHA.

La grande majorité est constituée des associations locales, de villages ou de quartiers. D'autres ONG nationales ont des visées internationales, telles que ALIMA, une ONG sénégalaise qui opère aujourd'hui dans plusieurs pays africains, notamment au Mali où elle met en œuvre un vaste programme de santé démontrant ainsi que l'humanitaire n'est plus l'apanage d'un seul monde, l'Occident (Micheletti, 2008). Les actions de ces nouvelles venues du sud sont aussi efficaces que celles des ONG occidentales mais moins chères. Elles n'alignent pas le coût de prise en charge de leurs interventions sur les standards européens ou américains. Beaucoup de bailleurs de fonds encouragent et soutiennent ces initiatives locales

- La compétition s'est également renforcée avec les autres organisations engagées sur le terrain de l'aide et du développement, qu'elles soient privées ou publiques (coopératives et mutuelles) et les structures du secteur lucratif, notamment dans le secteur des services à la personne et de la formation professionnelle.

Au Mali, en dehors des ONG, il y a des acteurs publics ou privés qui interviennent dans le domaine de la sécurité alimentaire mettant en œuvre des programmes de transfert monétaires, de distribution de vivres, etc. Il s'agit par exemple de la Commission pour la Sécurité Alimentaire (CSA) ou encore du programme Jigimiseri pour les transferts monétaires aux ménages vulnérables du Nord Mali. Ces acteurs reçoivent leurs fonds à la fois des partenaires étatiques, notamment l'Union Européenne, USAID, la Banque Mondiale, etc.

c) Les exigences des bailleurs de fonds

Le troisième facteur mis en exergue par les personnes interviewées concerne la relation avec les bailleurs. Dans un environnement hyperconcurrentiel (Blanchet et Boris, 2005), il est important, si l'on veut demeurer du côté des « gagnants » et assurer la pérennité des financements et de son organisation, de maintenir l'attention des bailleurs sur son organisation. Or, les donateurs, surtout publics, sont de plus en plus exigeants et cherchent à s'assurer que leurs fonds produisent un impact. Pour ce faire, les bailleurs de fonds ont choisi de développer l'efficacité et l'efficience des fonds alloués à trois niveaux :

- la définition et la planification des projets. L'ensemble ou presque des bailleurs de fonds imposent des conditions qui décrivent le type de projets qu'ils cherchent à appuyer. Les critères comprennent généralement des sous-thèmes, des groupes cibles, des stratégies et des zones géographiques.

- l'insistance sur les progrès réalisés et les résultats des projets par rapport aux objectifs, aux résultats attendus, aux indicateurs, au calendrier et aux budgets formulés dans les contrats initiaux.
- la réduction du nombre de conventions de financement et donc d'interlocuteurs, dans le but de réduire leurs coûts de gestion interne. Les bailleurs de fonds vont inciter les ONG à se regrouper afin de diminuer les frais de gestion qui alourdissent les budgets. Les bailleurs de fonds insistent de plus en plus pour la création de consortiums et cela ne devrait pas changer.

L'AFD, ECHO, la Délégation de l'Union Européenne (DUE) incitent les ONG partenaires à développer des Consortiums.

Afin de maintenir le soutien financier des bailleurs de fonds, les ONG sont obligées de s'adapter et d'anticiper cette nouvelle politique des financeurs, soit en essayant d'atteindre une taille critique via des fusions ou en nouant d'autres formes d'alliances tels que les consortium afin de satisfaire le plus possible aux critères des bailleurs de fonds et avoir accès aux financements. Cette dynamique n'a pas échappé aux membres du consortium ARC qui ont su l'exploiter, puisque, à ce jour le consortium ARC met en œuvre deux projets financés par ECHO et un troisième projet, en discussion avec la Délégation de l'Union Européenne (DUE)

d) Le rôle des relations sociales :

Les réponses des personnes interviewées font apparaître un autre élément à savoir que le rôle des réseaux inter-organisationnels, c'est-à-dire aux liens qui connectent ensemble des acteurs du consortium ARC. Les différentes organisations font partie de plusieurs réseaux inter-organisationnels regroupant plusieurs ONG. Le tableau ci-dessous montre les interactions passées que les différentes organisations ont eu avant la formation du consortium ARC.

Tableau 2 : Appartenance et convergence des réseaux de collaboration

Organisation	FONGIM	Groupe Thématique Sécurité Alimentaire	Cadre Commun Filets Sociaux	Consortium PAQAMA
HI	X	X	X	X
ACF-E	X	X	X	
ACTED	X	X		

DRC	X	X	X	
IRC	X	X	X	X
NRC		X		X
SI		X	X	

Le fait d'avoir eu dans le passé des interactions positives avec l'autre partie semble bien constituer un avantage dans la mise en œuvre d'un partenariat, notamment en ce qui concerne le choix du partenaire. Le choix des participants été fait aussi selon le critère des liens sociaux entre les membres des organisations participantes. Les réseaux inter-organisationnels apparaissent être une source d'informations privilégiée sur les partenaires potentiels dans la mesure où, de manière générale, ils permettent l'acquisition d'informations fiables, en temps opportun

A l'intérieur des relations inter-organisationnelles, les dirigeants des différentes organisations ont eu l'occasion de tisser des relations interpersonnelles. Les dirigeants des organisations membres du consortium attestent d'une certaine proximité favorisée par la présence au sein d'un même réseau ou espace de travail : « *On se rapproche, par ce qu'on se connaît, parce qu'on travaille ensemble depuis plusieurs mois voire plusieurs années* » (Chef de mission IRC).

5.1.2. Les Facteurs internes aux organisations

Les consortiums sont aussi montés en fonction des intérêts ou des difficultés internes des acteurs qui la composent. Il est donc important de détecter ici les motivations internes des acteurs du consortium ARC.

a) Difficultés de maîtrise de la gestion

La majorité des ONG membres du consortium soulignent que la diminution et l'irrégularité des financements publics et privés génèrent des difficultés de contrôle de gestion. Un fonds de roulement insuffisant est pointé par près 5/7 organisations membres du consortium, générant des difficultés de trésorerie.

En réalité la majorité de ces ONG n'ont pas beaucoup de fonds propres et dépendent à plus de 90% des subventions qu'elles reçoivent. Ce qui fait que les difficultés de financement rejaillissent sur les possibilités d'avoir une visibilité financière sur le long terme.

b) Impact sur la gestion des programmes

Les membres de l'ARC considèrent le modèle du consortium comme un cadre viable pour relever les défis liés à la mise en œuvre de programmes complexes à une échelle significative.

L'accord de consortium permet une plus grande couverture géographique, l'inclusion des forces techniques et sectorielles de plusieurs organisations et le potentiel d'un impact beaucoup plus important grâce à la synergie de la collaboration ainsi qu'une plus grande couverture

Les organisations membres du consortium interviennent au total dans :

- 3 régions : Tombouctou, Gao et Ménaka
- 3 cercles : Ansongo, Menaka, Dire et Rharous
- 9 communes: Tessit, Kondi, Tindirma, Menaka, Sareyamou, Gossi Binga, Tienkour. Rharous

Tableau 3 : récapitulatif des zones d'intervention des membres du consortium

Organisations	Région	Cercle	Commune
HI	Tombouctou	Rharous	Rharous
ACF-E	Gao	Ansongo	Tessit
ACTED	Toutes les régions, cercles et communes		
IRC	Ménaka	Ménaka	Ménaka
DRC	Tombouctou	Rharouss	Gossi
NRC	Toutes les régions, cercles et communes		
SI	Tombouctou	Dire	Kondi, Tindirma, Sareyamou, Binga, Tienkour

Cette couverture géographique n'est possible qu'à l'intérieur d'un consortium. Il est difficile en effet à une seule organisation de réunir tous les moyens humains, financiers et matériels pour répondre aux besoins qui apparaissent dans toutes ces régions.

Il ressort aussi de nos entretiens que la duplication de services comparables entre ONG (concurrence non nécessaire) peut fragmenter les ressources limitées disponibles, affaiblissant

ces organisations et ne leur permettant pas d'améliorer la qualité et la rentabilité (rapport coût/efficacité) de leurs activités. Ainsi, les agences qui travaillent en étroite collaboration sont plus susceptibles d'éviter la duplication des ressources du programme, le temps et l'effort. Un consortium fort peut accroître l'efficacité et l'efficace des activités; en encourageant les ressources à partager et améliorer les moyens de traiter les questions difficiles en apprenant des expériences des autres organismes et construire ce dans les programmes de renforcement des capacités.

Selon les dirigeants du consortium, lorsque les ONG travaillent ensemble, elles sont en mesure de satisfaire les besoins communautaires plus efficacement et plus rapidement à travers la zone touchée. Elargir le champ d'intervention, les réponses offertes aux besoins des bénéficiaires est une motivation supplémentaire pour développer des actions en commun.

Enfin, La mise en commun des compétences et des ressources concrétise les objectifs de départ de l'alliance. Les intrants proviennent de toutes les parties prenantes au partenariat. Ces ressources sont à la fois matériels (actifs physiques, humains, financiers, etc.) ou immatériels (compétences technologiques, savoir-faire, etc.). Le tableau ci-dessous montre les différents apports de chaque organisation membre et les complémentarités dans le cadre de la mise en œuvre des activités.

Tableau 4 : Domaines d'expertise de chaque ONG

Domaine d'expertise	Points focaux
Transferts monétaires	DRC, SI, HI, IRC
AVEC (Association villageoise d'épargne et de crédit)	DRC, IRC
Nutrition	IRC, ACF-E
RRC (Réduction de Risques de Catastrophe)	ACTED
Plaidoyer / Capitalisation / Communication	ACTED, DRC, ACF-E
S&E	SI
Accompagnement Social Personnalisé	HI
Inclusion	HI
Genre	IRC
Droit / Protection	NRC

5.1.3. Les bénéfices attendus du consortium

Les bénéfices attendus du consortium, en termes de plaidoyer et de visibilité pour les

organisations membres constituent une autre source de motivations pour développer des consortiums.

a) Un espace de réflexion et d'apprentissage collectif

Les personnes interviewées ont évoqué, par exemple, un « apprentissage collectif permis par les échanges ». Ce sont à la fois des apports aux membres et les échanges qui permettent d'obtenir des gains en termes de compétences. Il faut préciser que le consortium n'est pas perçu par les membres comme un lieu de transfert d'expériences. On n'est pas ici dans une dynamique d'une organisation lead cherchant à développer les compétences des organisations partenaires. Les membres du consortium ARC le perçoivent plutôt comme un espace de réflexion commun à partir des expériences des uns et des autres ». Les compétences acquises s'étendent aux innovations méthodologiques, notamment l'utilisation de nouveaux outils et l'évolution au niveau des pratiques.

Au cours de notre étude, nous avons pu participer aux moments d'apprentissage commun au cours desquels les collègues se réunissent après un événement donné afin de discuter de ce qui s'est passé, du pourquoi cela s'est passé et des moyens de maintenir les forces et de corriger les faiblesses. C'est un effort déterminé et soutenu par les organisations humanitaires pour renforcer les capacités de partager des idées, améliorer la responsabilisation et la communication avec les communautés, et de renforcer des approches cohérentes permet aux membres du consortium de s'assurer qu'ils sont dans la bonne voie pour la réponse que les organisations apportent à l'évolution des besoins des communautés qu'elles servent.

b) Renforcement du plaidoyer

L'influence via un plaidoyer légitimé, alimenté, éclairé et porté par une expertise collective améliore la qualité de l'action du consortium et de chacun des organisations membres. En matière de plaidoyer, « on est plus fort car on est ensemble ». Le fait d'être ensemble permet aussi de lever des blocages par la négociation collective sectorielle, inaccessible à des « acteurs atomisés ». Le plaidoyer que le consortium porte est légitimé par le nombre, la diversité des membres, le cumul de leurs capacités de mobilisation, d'éventuelles alliances avec des réseaux internationaux et d'autres collectifs auxquelles certains membres du consortium appartiennent. Le plaidoyer est éclairé par la mise en commun et le croisement des expertises. Le fait d'être une plateforme facilite l'accès à des espaces clés de dialogue avec les décideurs. « On est plus fort ensemble »

C'est ainsi que dans le Protocole d'Entente signé entre elles, les ONG membres du consortium se proposent de développer des axes de plaidoyer pour renforcer la gouvernance en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle et favoriser la mise en œuvre de la politique de Protection Sociale et des programmes de sécurité alimentaire et nutritionnelle. Pour atteindre cet objectif, le consortium dédie un poste spécifique pour l'aspect de plaidoyer. Ainsi un cadre travaille à temps plein pour orienter la stratégie de plaidoyer du consortium. Le référent plaidoyer du consortium travaille, en effet, en étroite collaboration avec les référents de la Nutrition, du S&E et de la RRC pour une centralisation des évidences qui sont produites dans le but de faire un travail de lobbying et d'influence des acteurs intervenant dans le domaine de la sécurité alimentaire, de la nutrition, de la protection sociale et des filets sociaux; tout en établissant des partenariats avec d'autres ONG ainsi qu'avec la société civile pour assurer un plaidoyer cohérent et effectif. Une stratégie est également développée et mise en œuvre afin d'orienter le plaidoyer et les éléments de communication en lien avec les problématiques de la protection sociale et des filets sociaux au Mali. Une des tâches confiées au Référent Plaidoyer est de réaliser un document de plaidoyer permettant d'amener les initiatives nationales à intégrer toute ou partie des expériences de l'ARC pour une mise en œuvre cohérente de la Politique Nationale de Protection Sociale.

c) Renforcement de l'image et de la visibilité de l'organisation:

Quelques personnes interviewées ont également indiqué, comme bénéfice des restructurations, le renforcement de l'image et de la visibilité de leur organisation. En augmentant leur taille, les organisations peuvent attirer davantage l'attention et avoir plus de ressources à investir en marketing et communication. Elles peuvent également bénéficier de l'association avec des organisations qui ont une bonne réputation auprès de publics variés.

VI. DISCUSSION ET ANALYSES

Notre allons maintenant nous livrer à une discussion sur les résultats issus de nos investigations et présentées dans le chapitre précédent. Nous ferons appel à nos hypothèses de recherche pour guider la réflexion tout en rappelant au passage que l'objectif de ce mémoire est de comprendre les facteurs déterminants et les motivations qui conduisent les ONG humanitaires à développer les consortiums.

6.1. LE CONSORTIUM, UNE ALTERNATIVE AU PROBLEME DE CONCURRENCE ?

La concurrence entre ONG est une réalité qu'on ne peut nier (Keszler, 2014). Et ce n'est pas une chose mauvaise en soi, elle peut même être regardée comme un témoignage de la vitalité réelle du milieu humanitaire. Outre les phénomènes de pouvoir, de patriotisme d'organisation, de lutte d'influence, la vitalité associative fait que les ONG ne partagent ni la même approche, ni les mêmes pratiques face aux défis humanitaires communs. Il apparaît donc normale que les ONG ne tissent toujours pas entre elles des relations idylliques uniquement faites d'accords mutuels, de partenariats et de complémentarité.

Et le foisonnement des ONG sur la scène internationale a engendré nécessairement une sorte de « concurrence » entre les ONG entre elles d'abord, entre les ONG et d'autres acteurs publics ou privés travaillant dans le domaine de la solidarité internationale ensuite. Cette multiplication s'est accompagnée de la montée en puissance des sociétés civiles à travers le monde, avec notamment l'apparition de ce que l'on peut qualifier d'« humanitaire du Sud » (Isola, 2014). L'ouverture démocratique, dans beaucoup de pays du Sud, et l'affaiblissement du rôle des Etats (comme conséquence des politiques d'ajustement structurel) ont été suivis par la création d'organisations représentatives, d'ONG d'appui, d'associations de défense des droits de l'homme, etc. Cette effervescence a été suivie de près par les agences de coopération multilatérales et bilatérales. Certaines d'entre elles y ont vu la suite logique de l'ajustement structurel et assigné aux ONG le rôle de service aux populations pauvres.

Ces ONG remettent en question l'efficacité des actions des ONG internationales en développant une expertise locale qui s'accroît et qui questionne les modes traditionnelles de l'action humanitaire et en montrant la nécessité de repenser les formes de partenariats dans les

« pays du sud » qui formulent aussi leurs attentes en matière d'expertise et de résultats des politiques d'assistance (Salignon, 2013). Aujourd'hui, il faut tout simplement se rendre à l'évidence que le domaine de la solidarité internationale, et plus particulièrement l'humanitaire n'est plus l'apanage d'un seul monde, en l'occurrence l'Occident (Micheletti, 2008).

Avec cette augmentation et cette remise en question, la compétition pour les ressources s'est fortement accrue entre les organisations, dans la mesure où l'augmentation du nombre d'organisations a été plus rapide que l'augmentation des ressources financières publiques ou privées. On estime que le budget des associations n'a augmenté que de +15% dans le même temps (Audeon, 2007).

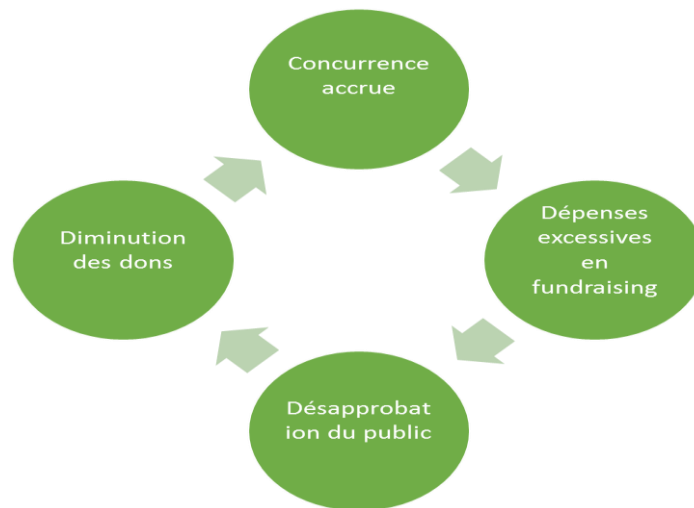
Cette concurrence a été par la suite exacerbée par la crise économique qui a impacté le secteur de l'humanitaire avec la réduction des budgets consacrés à l'aide au développement et à l'humanitaire, la capacité limitée des bailleurs de fonds à financer des projets individuels. En effet, les ONG ont en commun de fonctionner davantage avec des budgets des financements publics. Celles qui n'ont pas développé un « socle de solidarité grand public » ou qui n'ont pas de fichiers conséquents de donateurs et dont les possibilités de marketing n'ont pas été exploitées, ont du mal à survivre dans ce milieu.

Une concurrence intense peut induire à long terme 3 comportements «néfastes»:

- Dépenses excessives dans des activités de collecte de fonds (fundraising);
- Problèmes de gestion et effet négatif sur la comptabilité.
- Incitant pour les donateurs potentiels à diminuer les dons (Bekkers2003)

On entre ainsi dans un cercle vicieux qui peut être difficile à en sortir

Figure 3 : Cercle vicieux de la concurrence.



Source : Similon

C'est donc la quête, difficile, de la stabilisation des sources de financements, et de leur inscription dans la longue durée qu'il s'agisse (de fonds publics ou privés) qui constitue probablement un facteur clef bien plus essentiel pour le devenir des ONG. C'est ce qui rend la lutte sévère pour demeurer dans le camp des « gagnants ».

Le consortium apparaît dès lors comme une alternative à la concurrence, sur un terrain balisé et dans un espace-temps borne. Les organisations qui se sont unies souhaitent à la fois faire face au reste de la concurrence sur le terrain. Par contre, la lutte pour se faire une place ne cesse pas pour autant avec les autres acteurs restés en dehors du consortium. Des lors, on peut dire que le fait de se mettre en consortium ne supprime pas totalement la concurrence dans le secteur. Elle le déplace. La concurrence est maintenue vis-à-vis des acteurs du secteur, mais elle reste en dehors du consortium.

6.2. LE ROLE DES BAILLEURS DE FONDS ?

Si ces ONG ont du mal à survivre c'est aussi parce que les bailleurs de fonds institutionnels exigent qu'une partie de leurs frais de fonctionnement soit financée par des dons privés. On constate aussi que les bailleurs institutionnels préfèrent, de plus en plus, avoir un seul interlocuteur avec des garanties que plusieurs interlocuteurs fragiles. Cela minimise les risques, permet des économies d'échelle, un meilleur suivi des dossiers et puis pas une tête qui dépasse (Audeon, 2007 : Isola, 2014 : Rodriguez Escudeiro, 2014). Cette tentation de la facilité, observée notamment à la Commission Européenne (CE), chez ECHO ou encore dans les agences onusiennes, a pour conséquence la disparition progressive des plus petites structures et le développement de la compétition pour l'accès aux sources de financements.

Seulement, la dépendance financière des ONG à l'égard des bailleurs de fonds entraîne des asymétries de pouvoir. Pour avoir droit à un financement de leur part, les ONG humanitaires doivent généralement respecter une série de conditions de financement. Elles se retrouvent donc face à l'obligation d'intégrer, dans leurs réponses aux crises humanitaires ainsi que dans leur fonctionnement et modes opératoires, des éléments émanant du bailleur de fonds et dont les préoccupations et objectifs sont bien autres que ceux d'une aide humanitaire basée sur des principes et répondant, avant tout, à des besoins humanitaires (Rodriguez Escudeiro, 2014).

Alors qu'auparavant, les ONG étaient forces de propositions et allaient elles-mêmes à la rencontre des bailleurs, la tendance veut que ce soit maintenant les bailleurs qui aillent vers les ONG par le biais d'appels d'offres.

Les politiques des bailleurs internationaux et la pression des donateurs tendent donc à répandre les partenariats entre les ONG humanitaires. D'ailleurs le consortium que nous venons d'étudier en est une preuve. L'ARC est financée à 90% par ECHO et la DUE qui sont deux bailleurs qui encouragent vivement leurs partenaires à développer des consortiums.

6.3. A PROPOS DU ROLE DES RELATIONS INTERPERSONNELLES DANS LA CONSTRUCTION DU CONSORTIUM

L'alliance stratégique n'est pas une manœuvre qui s'établit naturellement ; elle fait l'objet d'une construction sociale et politique délicate, de la part de partenaires souvent égoïstes qui cherchent d'abord à défendre leurs intérêts spécifiques à travers le partenariat collectif (Assens et Cherbib, 2010). Les relations sociales sont des facteurs déterminants qui motivent les organisations à former des consortiums, surtout en ce qui concerne le choix des partenaires.

Les critères objectifs évoqués par les représentants des organisations membres du consortium pour justifier leur rapprochement, bien que réels, ne sont pas la totalité des éléments qui entrent en jeu dans le choix définitif d'un partenaire. Ce qui a été corroboré dans les entretiens avec les dirigeants de chaque organisation qui ont souligné la présence d'une relation interpersonnelle, d'un lien relativement fort entre les dirigeants, préalable à l'alliance. La notion de relations interpersonnelles renvoie à l'existence de liens développés entre les membres des organisations impliqués dans le partenariat. Ces liens peuvent être préexistants à la relation ou se développer au cours de cette relation. La proximité socio-professionnelle des

acteurs, par exemple, est capitale (Flimbel, 2007).

On peut sans se tromper dire que dans la cadre du ARC, on a à faire à une sorte d'alliance qui peut être qualifiée d'alliance de « découverte », dans laquelle les dirigeants se connaissaient au préalable personnellement et entretenaient une relation amicale. L'alliance est davantage apparue comme une opportunité fortuite, saisie par des dirigeants ayant entre eux une relation affective préalable.

Davantage encore, l'intensité des relations interpersonnelles a un impact positif sur la réussite du partenariat. En effet, la structure sociale dans laquelle s'insèrent les deux parties, et qui incluent notamment les liens personnels développés par les dirigeants des différentes organisations contribue à former un contexte favorable à l'épanouissement de la relation coopérative, dans la mesure où elle permet de dynamiser le développement d'une composante interpersonnelle de la confiance qui peut alors se diffuser du niveau individuel au niveau inter-organisationnel par l'appartenance à la même communauté ou au même réseau social. En réduisant le risque de comportement opportuniste, en augmentant la confiance, les relations interpersonnelles permettent de faciliter la coordination et la compréhension mutuelle. La connivence interpersonnelle permet également de protéger la relation notamment lorsqu'elle traverse des difficultés, que les résultats ne sont pas conformes aux attentes ou que les objectifs ne sont pas atteints.

6.4. LES LIMITES DE CE MEMOIRE

L'objectif de ce mémoire était de d'identifier, de décrire et d'expliquer les facteurs et les motivations qui déterminent les ONG humanitaire à développer les consortiums à travers l'étude d'un cas de consortium d'ONG humanitaires, le consortium ARC. Au terme de cette étude, les limites de ce mémoire peuvent être décrites de la façon suivante :

- Les limites relèvent aussi de l'approche méthodologique choisie. D'une part, les méthodes qualitatives ne génèrent pas de données statistiques et les résultats peuvent difficilement être extrapolés à l'ensemble de la population, étant donné que l'échantillon de la recherche n'est pas représentatif ou n'a pas été nécessairement prélevé au hasard. D'autre part, une analyse d'acteur et d'action vaut dans certains contextes et non dans d'autres, une pratique a un sens dans certains contextes et peut revêtir d'autres sens dans d'autres contextes Il ne faut pas pour autant sous-estimer

l'utilité de la recherche qualitative. Cette limite peut être assumée en considérant que ce mémoire n'a pas l'ambition de constituer un recensement exhaustif de toutes les motivations possibles de coopération possibles entre ONG. Il ne s'agit pas d'un manuel pratique sur le processus de construction d'un consortium. Il n'étudie qu'un cas de consortium dans le monde humanitaire mais qui est pourtant riche d'enseignement dans la mesure où il aura permis de générer de l'information et des idées valables à travers les questions posées aux personnes qui vivent l'expérience considérée

- La construction des consortiums ONG étant relativement une problématique peu étudiée et documentée, les études empiriques sur ce thème sont rares, voir absentes. Ces études, si elles existent ne traitent pas de manière spécifique de notre étude. Ce qui ne nous a pas permis de nous fier à des modèles empiriques pour renforcer notre étude.

6.5. SUGGESTIONS

Les consortiums ONG étant une problématique importante dans le domaine des Alliances stratégiques, il serait important que les sciences de management s'intéressent davantage au processus de construction de ces alliances, aux mécanismes de gouvernance, aux impacts produits qu'elles produisent.

D'autres pistes d'études et de recherche sont apparues aussi dans le sillage des thématiques évoquées au cours de ce mémoire et qui méritent des approfondissements, notamment la relation entre les bailleurs de fonds et les ONG, l'impact de la concurrence sur le travail et la structure des ONG, le rôle des relations sociales dans la formation des partenariats.

VII. CONCLUSIONS

L'objectif de ce mémoire a été de déterminer les facteurs et les motivations qui déterminent les ONG humanitaires à développer des consortiums. Pour répondre à notre question de recherche, nous avons choisi de conduire une recherche exploratoire dans laquelle nous sommes allés étudier un cas de consortium, à savoir le consortium ARC. En nous basant sur la matrice des partenariats développés par LaPiana Consulting nous avons été capables de montrer que le consortium ARC se situe dans la dynamique d'une alliance formelle et structurée mais qui est plus axée sur le fait de travailler ensemble pour avoir un impact sur le terrain. C'est une alliance à mi-chemin entre des simples actions coordonnées et des fusions.

Nous avons aussi été en mesure de montrer que, trois types de facteurs et de motivations ont conduit les ONG humanitaires membres du consortium ARC à mettre en place ce consortium dans lesquels ils mettent en œuvre des projets de sécurité alimentaire destinés aux populations du Nord Mali. Il s'agit d'abord des facteurs relatifs au contexte difficile et précaire dans lequel ces ONG opèrent, à savoir la raréfaction des ressources en raison de la crise économique qui touche aussi les principaux bailleurs de fonds et de la réduction des fonds alloués aux crises humanitaires. Il s'ensuit une concurrence croissante entre les ONG elles-mêmes puis entre les ONG et d'autres acteurs publics ou privés intervenant aussi dans le secteur de l'humanitaire. A cette concurrence s'ajoute aussi les exigences et les politiques des bailleurs de fonds quant à l'usage des fonds octroyés aux ONG. Pour obtenir l'efficacité et l'efficacités, les bailleurs ont mis en place des exigences qui tendent à encourager fortement les ONG à travailler en consortium ou du moins à développer des programmes multi-acteurs.

Nous avons aussi montré qu'au compte des facteurs contextuels, on doit aussi prêter attention aux relations interpersonnelles nouées par les dirigeants à travers les réseaux inter-organisationnels. Les gens décident de travailler ensemble parce qu'ils se connaissent, se côtoient à travers des forums de coordination plus ou moins formels et décident, à un certain moment, d'aller plus loin dans leur collaboration

Nous avons ensuite mis en exergue 3 facteurs internes qui ont poussé les organisations membres de l'ARC se mettre ensemble : les difficultés de maîtrise de la gestion qui découlent de la précarité en matière de subventions qui empêchent d'avoir une visibilité financière à long terme, et l'impact sur la mise en œuvre des programmes, en terme de couverture et de qualité.

Enfin, l'étude a permis aussi de mettre en exergue les bénéfices attendus du consortium parmi les motivations des ONG membres du consortium ARC: appui en termes de plaidoyer, renforcement de la visibilité e de l'image de l'organisation.

A travers l'analyse des résultats de l'étude, nous sommes revenus sur trois points saillants qui nous ont semblé capitale pour comprendre la formation des consortiums d'ONG humanitaires, à savoir l'environnement externe des ONG, le rôle des bailleurs de fonds et le rôle des relations sociales. Le consortium apparait dès lors comme une alternative à la concurrence, sur un terrain balisé et dans un espace-temps borne. Les organisations qui se sont unies souhaitent à la fois faire face au reste de la concurrence sur le terrain. Par contre, la lutte pour se faire une place ne cesse pas pour autant avec les autres acteurs restés en dehors du consortium.

En mettant en place des politiques qui privilégient les ONG de plus grande taille et qui encouragent ou forcent le regroupement des organisations, les donateurs tendent à répandre les partenariats entre les ONG humanitaires. Le consortium ARC en est l'exemple parfait, puisque le consortium reçoit la majeure partie de ses financements d'un bailleur qui a joué un rôle non négligeable dans le regroupement des ONG membres.

Quoiqu'il en soit, le consortium ARC est davantage une opportunité fortuite saisie par des dirigeants ayant entre eux une relation affective préalable qu'une construction stratégique muries des années. Ce qui n'enlève rien à son caractère stratégique.

Ce travail a permis d'ouvrir plusieurs perspectives de recherche dans le sillage des thématiques évoquées au cours de ce mémoire et qui méritent des approfondissements, notamment la relation entre les bailleurs de fonds et les ONG, l'impact de la concurrence sur le travail et la structure des ONG, le rôle des relations sociales dans la formation des partenariats.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

- Audeon X. (2007). *Travailler ensemble: mettre en œuvre des groupements ou des fusions pour renforcer la performance des associations. Mémoire Master 2.* Ecole des Mines de Paris/UMA, Paris.
- Assens C. et Cherbib J. (2010). L'Alliance asymétrique : une stratégie durable ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 3, (n°243-244), 111-119
- Beuret J.-E. et Cadoret A. (2014). *Cartographie des instances collectives de solidarité internationale, associatives ou mixtes (plates-formes et collectifs). Etude pour l'Agence Française de Développement.* Grand Angle Initiative de recherche, Paris.
- Brulhart F. (2005). Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? *M@n@gement*, 4, (Vol. 8), 167-191.
- Dumez H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'Aegis*, 7 (4 - Hiver), 47-58.
- Etchien A.M.-F. (2004). *L'impact de l'alliance stratégique sur la performance des projets des ONG dans le domaine du commerce équitable au Québec. Mémoire Maitrise en Gestion de projet.* Université du Québec à Trois-Rivières, Québec.
- Fimbel E. (2007). L'aventure des partenariats stratégiques. *L'Expansion Management Review*, 4, N° 127, 26-37.
- Hellgeriegel, D. & Slocum, J. W. 2012. *Management des organisations.* De Boeck, 2eme Edition. Bruxelles.
- Isola S. (2014), *Les stratégies d'alliances des ONG françaises au sein des collectifs : révélatrices d'une spécificité hexagonale ? Mémoire de Master 2.* Science Po, Grenoble.
- Keszler M-C. (2004), Les ONG dans la concurrence internationale. *Communication au colloque « Mondialisation, globalisation et gouvernance »*, Université Paris Dauphine, Paris.
- Mandard M. (2012), « L'influence des réseaux inter-organisationnels sur les partenariats d'entreprises », *Management & Avenir*, 1, n° 51, 99-115.
- Raghavan M. (1992), Les ONG au Mali, *Politique Africaine*, n° 47, Octobre, 91-100.
- Micheletti P. (2008). *Humanitaire : s'adapter ou renoncer*, Marabout, Paris.
- Rodriguez Escudeiro E. (2014). Quels impacts les exigences des bailleurs de fonds publics ont-elles sur les ONG ? *Observatoires des Questions humanitaires*, Janvier. 1-8.
- Ryfman Ph. (2009). *Les ONG.* La Découverte, Paris.

Salignon P. (2013). Les ONG face à la crise : tentative d'état de lieux et de réflexions prospectives. *Revue Humanitaire*, 35, 2013, 80-97.

Soule B. (2007), Observation participante ou participation observante ? Usage et justification de la notion de participation observante en sciences sociales, *Recherches Qualitatives*, Vol 27 (1), 127-140.

Trabelsi K. (2007). La confiance : la « plate-forme » de l'alliance stratégique. *Management & Avenir*, 4, n° 14, 25-40.

Sites internet

Les alliances stratégiques : <http://www.petite-entreprise.net/P-1642-84-G1-les-alliances-strategiques-d-entreprises.html>, [consulté le 13 septembre 2016]

Pouvoirs et Société : Les ONG : Quelle est la place des ONG dans la gouvernance mondiale ? <http://ong-gouvernance.blogspot.com/>, [consulté le 07 novembre 2016]

Doucin M., Les organisations non gouvernementales acteurs-agis des relations internationales, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00365820/document>, [consulté le 25 Aout 2016]

Gaudefroy De Mombynes T., La stratégie d'une ONG Internationale d'environnement, <http://www.anales.org/gc/2003/gc73/mermet14-24.pdf>, [consulté le 04 septembre 2016]

LaPiana Consulting Group, <http://www.lapiana.org/insights-for-the-sector/insights/collaboration-and-strategic-restructuring/collaborative-map#sthash.6YfnK81V.dpuf> [consulté le 10 novembre 2016]

VIII. ANNEXES

1. Liste des personnes interviewées
2. Guide entretien
3. Présentation détaillée des ONG membres du consortium
4. Description du dispositif de coordination
5. Liste de contact ONG Mali – OCHA
6. Répertoire ONG au Mali – MATD
7. Protocole d’entente ARC
8. Document projet ARC
9. Organigramme ARC
10. HIP 2017

Annexe I : Titre de l'annexe

Voir Dossier Annexe