

Stratégies De Maintien Des ONG Locales En Côte d'Ivoire : Cas Des ONG Œuvrant Dans Le Domaine De L'eau, L'hygiène Et L'assainissement Dans La Zone Duekoué-Guiglo

Coulibaly Brahim

Enseignant-chercheur à l'Université, Alassane Ouattara, Bouaké (RCI)

doi: 10.19044/esj.2017.v13n5p165 [URL:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n5p165](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n5p165)

Abstract

Local NGOs working in the field of health and specifically the preventive encounter many difficulties. To survive, they use various strategies. Our goal is to show the strategies used by these players to stay on the field. Through a qualitative study, we administered an interview guide for managers and field staff of these organizations. The data collected showed that the actors of local NGOs carry out protection strategies, prevention, promotion and transformation.

Keywords: Challenges, strategies, local NGOs, Ivory Coast, resilience

Résumé

Les ONG locales exerçant dans le domaine de la santé et précisément le volet préventif rencontrent de nombreuses difficultés. Pour se maintenir, elles utilisent diverses stratégies. Notre objectif est donc de montrer les stratégies utilisées par ces acteurs pour se maintenir sur le terrain. A travers une étude qualitative, nous avons administré un guide d'entretien aux responsables et aux agents de terrain de ces organisations. Les données recueillies ont montré que les acteurs des ONG locales procèdent à des stratégies de protection, de prévention, de promotion et de transformation.

Mots clés: Difficultés, stratégies, ONG locales, Côte d'Ivoire, résilience

Introduction

Aujourd'hui, l'on doit la promotion de la santé à toute une diversité d'acteurs œuvrant dans ce domaine vue les dimensions qu'elle recouvre¹.

¹ Réseau francophone international pour la promotion de la santé - RÉFIPS

Parmi ceux-ci, on peut compter les ONG en général et en particulier les ONG locales qui connaissent une impressionnante prolifération en Afrique subsaharienne². Ailleurs³ comme en Côte d'Ivoire⁴, elles rencontrent de nombreuses difficultés. Les moyens dont elles disposent laissent à désirer pour l'atteinte de leurs objectifs⁵. Mais bien que ces difficultés existent, elles se maintiennent aux cotés des populations. Il convient de se demander comment les ONG locales parviennent à se maintenir malgré les difficultés qu'elles rencontrent. Il s'agit dans cet article de montrer les stratégies déployées par les ONG locales exerçant dans le domaine de l'eau, l'hygiène et l'assainissement pour se maintenir. Quelles sont donc les difficultés et quelles en sont les stratégies de contournement ?

Méthodologie

L'objectif de cet article est de mettre en évidence les stratégies de contournement utilisées par les ONG locales exerçant dans le domaine de l'eau, l'hygiène et l'assainissement pour se maintenir sur le terrain en Côte d'Ivoire. Pour montrer comment elles résistent aux difficultés, nous avons procédé à une étude qualitative axée sur le cas de l'Ouest de la Côte d'Ivoire. La zone Duékoué-Guiglo a été concernée par l'étude. Le choix des enquêtés a été fait à partir de la technique de choix raisonnée. L'enquête s'est effectuée auprès des ONG Limpia, Association ONG Duékoué, ONG Gniondé, Plateformes des ONG de Guiglo, ASAPSU., des responsables de coordination des ONG de ces deux localités ainsi que des agents de terrain. Un guide d'entretien semi directif axé sur les stratégies de résilience a servi de support pour l'enquête. L'analyse a été faite à partir de la théorie de la

Section des Amériques, Sous la coordination de Étienne van Steenberghe et Denis St-Amand, Charte de Bangkok : *Ancrage pour de meilleures pratiques en promotion de la santé ?*, 2006, Montréal - Canada

² Marc-Antoine Pérouse de Montclos, 2008, *ONG, image et transparence. À la recherche de l'idéal perdu*, in Questions internationales n° 33 – septembre-octobre http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/libris/3303331600336/3303331600336_EX.pdf(consulté le 09/02/2017)

³CREPA (Centre Regional pour l'Eau Potable et l'Assainissement à faible coût), mai 2008, méthodologie de promotion du secteur privé en approvisionnement en eau potable, hygiène et assainissement

⁴ ACF, 2012, SQUEAC (Semi Quantitative Evaluation of Access and Coverage), Zouan Hounien, Region du Tonkpi, Cote d'Ivoire, http://www.coverage-monitoring.org/wp-content/uploads/2013/02/SQUEAC_Rapport_Zouan-Hounien_RCI_2012.pdf(consulté le 08/02/2017)

⁵ Caritas Internationalis, 2014, Financer directement les acteurs locaux : investir dans la capacité de réaction des ONG nationales, <https://www.caritas.org/includes/pdf/advocacy/FundingAtSharpEndFR.pdf>(Consulté le 08/02/2017)

résilience pour faire ressortir les stratégies de protection, de prévention, de promotion et de transformation.

Les difficultés rencontrées par les ONG locales de prévention sanitaires

Les ONG locales exerçant à l'Ouest de la Côte d'Ivoire et plus particulièrement celles intervenant dans le domaine de la santé communautaire sont confrontées à plusieurs difficultés. Elles rencontrent des difficultés au niveau des ressources matérielles, financières et humaines. Au-delà des ressources on note des problèmes d'accessibilité géographique, d'acceptabilité et de coordination des actions sur le terrain. Toutes ces difficultés constituent une entrave au bon fonctionnement de ces organismes intervenant auprès de l'Etat dans le cadre du développement. Mais cette autre catégorie d'acteurs de prévention sanitaire ne reste pas indifférente face à ses obstacles. Ces ONG déploient des stratégies de résilience pour répondre aux besoins des communautés. Comment se présentent les stratégies auxquelles les ONG locales ont recours pour se maintenir ?

A propos des ressources

Diversification des moyens d'acquisition du matériel et restriction de l'espace d'intervention.

Les ONG locales ont plusieurs sources d'approvisionnement en ressources matérielles consistant à multiplier les opportunités de dotation. Partant, n'ayant pas toutes des donateurs, ni même des moyens consistants, elles se réfèrent provisoirement aux biens privés. C'est pourquoi elles utilisent des domiciles privés où elles partagent, profitent voire exploitent les locaux d'une autre structure de la place. Pour celles qui ont des sièges, le matériel de construction n'est souvent pas de bonne qualité ; ce qui donne l'aspect d'un local précaire. C'est par exemple le cas du siège de l'ONG Limpia construit en bois et de l'ONG Gniondé qui ne possède pas de siège et exploite les locaux d'une autre structure pour ses activités. Face au manque de matériels roulants surtout les véhicules adaptés aux pistes villageoises, les acteurs des ONG locales utilisent leurs propres engins de déplacement, ciblent des localités proches et facilement accessibles. Ce sont en général les villages en bordure des voies bitumées.

Les motos sont régulièrement utilisées par les acteurs des ONG locales quand ceux des ONG internationales circulent à l'aide des voitures de type 4X4. Pour le matériel bureautique, le personnel des ONG locales se rabat sur les cybercafés, les salles d'informatique à vocation lucrative pour saisir et imprimer leurs documents. On voit donc que les ONG locales s'appuient sur les biens pouvant appartenir soit à des membres de l'ONG soit à une tierce personne.

Prélèvement sur le salaire du personnel

Pour contourner les difficultés financières, les ONG locales se fondent sur plusieurs stratégies : l'autofinancement, l'autodétermination à travers la motivation intrinsèque et les interventions dans plusieurs domaines. En effet, les ONG locales pour financer leurs activités procèdent à des prélèvements sur le salaire du personnel. En plus elles interviennent très souvent dans plusieurs domaines. Dans ce cas les prélèvements effectués sur les salaires ou perdiems permettent d'effectuer d'autres activités notamment dans le domaine de la prévention sanitaire. C'est généralement les besoins minima permettant à l'ONG d'exister qui sont pris en compte avec ces revenus. Il s'agit des différentes factures à payer (exemples: eau, électricité, communication, frais de location du local, etc.).

Participation financière communautaire

D'autres stratégies d'auto financement sont développées sur le terrain comme le précise le responsable de l'ONG Gniondé à Duekoué : *« si on doit par exemple intervenir dans les villages sur l'axe Guiglo-Duekoué, on commence par le village le plus proche où on n'a pas besoin d'assez d'argent pour s'y rendre. Les recettes du point A (1^{er} village) servent à financer le travail du point B (village suivant). Les villageois prennent en charge notre hébergement. Nous assurons le transport et la nourriture. »* Il s'agit de l'usage de la contribution des premiers bénéficiaires pour financer les activités des bénéficiaires suivants. C'est un système de participation financière des communautés qui permet aux ONG de financer les activités en cours. Les ONG bénéficient également du soutien financier des communautés religieuses à travers le prélèvement sur la quête des fidèles.

Motivation intrinsèque du personnel

L'autodétermination, la prise en charge des frais alimentaires, de transport et de la communication sont aussi des moyens permettant aux ONG locales de se maintenir sur le terrain. Il s'agit pour elles de ne recruter que des personnes qui ont le sens du volontariat, c'est-à-dire qui n'attendent pas forcément une rémunération en retour du service rendu. Dans ce cas, le minimum consiste à assurer leur frais de repas, de transport, de communication, etc. Ici, c'est la motivation intrinsèque financière qui prime.

Sous-traitance et système contractuel

A défaut d'avoir des projets qu'elles contrôlent entièrement, la sous-traitance avec les ONG internationales constitue un moyen pour rester en activité. Dans ce cas, il est difficile pour les responsables de ces organismes de recruter un personnel à rémunérer mensuellement. Le système contractuel est donc utilisé. N'étant pas à mesure de payer régulièrement des salaires, les

ONG procèdent à un recrutement du personnel en fonction des projets. Le contrat qui lie le personnel à l'ONG prend fin avec le projet ou l'activité concernée. Cette stratégie évite de payer des salaires hors activité surtout quand elle n'est pas régulièrement financée. C'est dire que chaque projet a son personnel.

Polyvalence des acteurs

L'insuffisance des ressources humaines en quantité et en qualité est remarquable au sein des ONG locales. Ici, ces ONG reposent sur quelques personnes, parfois une famille ou un individu qui fait presque tout. Il faut donc comprendre la logique de l'occupation de plusieurs postes par une même personne qui suit les formations correspondant à ses statuts. Il s'agit donc d'acteurs polyvalents qui conservent tous les pouvoirs de l'organisation. Lorsqu'une compétence est défaillante, elle est recherchée et fait l'objet d'un contrat. Les alliances et les partenariats avec d'autres ONG locales favorisent les emprunts et les échanges de ressources.

A propos de la coordination : pluralité des domaines d'intervention et alliances

Les ONG locales pour se maintenir, multiplient les opportunités de financement. Elles diversifient les domaines d'intervention, se donnant plus de chance d'avoir des projets. Cette pratique est récurrente et l'exemple de l'ONG Gniondé n'est qu'un cas à titre illustratif.

« Notre domaine d'intervention est conseil en hygiène et assainissement et puis nous avons aussi promotion et protection des droits de l'homme, la promotion et la protection des associations, soins et médicament des personnes nécessiteuses. » (Président de la coordination des ONG de Duékoué)

Par ailleurs les alliances en fonction des domaines d'intervention, des secteurs financés, entre les différents acteurs permettent de maintenir un cadre d'échange, de partage des intérêts. C'est dans ce sens que des responsables d'ONG s'attirent les faveurs de certains cadres, politiciens influents. Au lieu d'accepter une franche compétition, ils préfèrent le favoritisme afin de bénéficier des projets. Partant, ces alliances réduisent le désordre des interventions sur le terrain. C'est également de ces alliances que certaines ONG profitent pour exercer en attendant d'être légalement reconnues et acceptées par la population. Ces alliances qui renferment les partenariats viennent remédier à la faiblesse des capacités des ONG locales par les contributions complémentaires, novatrices, la réalisation de projets communs.

A propos des problèmes d'accessibilité géographique et de la disponibilité des populations

Choix des villages les plus proches et les plus visibles

L'état des pistes ne permet pas la circulation de tout type de véhicules. Les motos et vélos sont utilisés pour les différents déplacements des agents. Quand l'accès à un village est impossible, le choix est porté sur un autre qui est facilement accessible. Dans le contexte d'inaccessibilité géographique, même si le souci des ONG est de parvenir au bien-être des populations, l'une des inquiétudes est de favoriser l'accès des bailleurs sur le site de réalisation du projet. La possibilité de vérification, d'évaluation du projet par les bailleurs rend possible les financements futurs permettant à l'ONG de se maintenir. C'est aussi pourquoi elles choisissent les zones facilement accessibles.

Désignation des points focaux

Dans certains villages, un agent de terrain est recruté. Il représente l'ONG dans le village, constitue le point focal. Il est généralement un natif du village et est l'intermédiaire entre les populations et la structure. Des problèmes sont souvent traités à distance à partir des communications téléphoniques. Cette procédure évite de nombreux déplacements. Pour contourner l'indisponibilité des populations même quand les ONG arrivent à accéder au village, la responsabilité de rencontrer les absents est confiée aux points focaux. De retour au village (des travaux champêtres par exemple), les agents de terrain et les populations ont la possibilité de se rencontrer.

A propos de l'acceptabilité des ONG locales : construction sociale de la confiance

Le climat de méfiance n'est pas propice à la réussite des activités des ONG locales. Les ONG recherchent des projets qui même s'ils ne relèvent pas de leur domaine d'intervention servent tout même de moyen de cohésion. C'est dire que même si cet autre domaine permet de capter des fonds, il sert également aux acteurs de moyen de réconciliation, de construction d'un climat de confiance, de cohésion sociale afin que leurs actions puissent porter. Dans le même esprit, les actions bien qu'étant inscrites dans le domaine de la prévention sanitaire se combinent avec le volet cohésion sociale. Les projets sont menés sur la base de la cohésion sociale dans le but d'en faire bénéficier toutes les communautés sans discrimination.

Diversification des moyens de communication

Dans le but de se faire comprendre par les populations, les ONG locales insistent sur le volet communicationnel. Elles diversifient les supports, les canaux et les langues de communication. Dans ce cas, la

communication se fait en français et dans les langues locales (Guéré, Malinké, Sénoufo, Bété, Gouro). Les messages sont véhiculés à travers les agents de terrain, le téléphone, les mégaphones, les images, les affiches, les pancartes. Cette diversité implique celle des intervenants. Ainsi, à chaque fois qu'elle s'adresse à une communauté, elle recourt à un interprète ou désigne en son sein celui qui peut communiquer (le polyglotte par exemple). La diversité ethnique de la composition de l'équipe répond non seulement au problème de communication, mais aussi à celui de la méfiance.

Collaboration avec les leaders communautaires

L'observance des procédures protocolaires dans la communauté favorise un bon accueil, l'adhésion des leaders capables de convaincre la communauté. C'est un rapprochement qui permet aux ONG locales de mieux connaître les populations. C'est au cours de ces rencontres qu'elles font comprendre aux leaders les biens fondés des projets. Ceux-ci étant les représentants des communautés, ils ont un pouvoir d'influence. Quand ils adhèrent aux projets, ils prennent le relais des ONG locales auprès des populations avec la coordination du point focal. Pour se faire donc accepter, les ONG locales procèdent à une construction sociale de la confiance à travers une intensification de la communication, le respect des procédures protocolaires dans la communauté, la participation de la communauté. Aussi, celles qui ne sont pas en règle, se fondent aux ONG légales pour mener leurs activités. Ces moyens de contournement montrent le dynamisme des acteurs à se maintenir afin de résoudre les problèmes de santé communautaire.

Stratégies de résilience des ONG locales

La résilience est selon le Groupe régional pour la Nutrition en Afrique de l'Ouest «La capacité des ménages, familles et des systèmes vulnérables à faire face à l'incertitude et au risque de choc, à résister au choc, à répondre efficacement, à récupérer et à s'adapter de manière durable»⁶ Selon cette définition, la résilience revêt trois dimensions : la capacité d'absorption, la capacité d'adaptation, la capacité de transformation⁷. En considérant ces trois dimensions nous analyserons la présente situation à partir des catégories de mesures de protection sociales proposées par

⁶ Groupe régional pour la Nutrition en Afrique de l'Ouest, Guide pratique pour concevoir et évaluer le renforcement de la résilience dans les politiques et les programmes de nutrition, 2013, p4

⁷ Groupe régional pour la Nutrition en Afrique de l'Ouest, cit. p.5

Devereux et Sabates-Wheeler⁸ que sont : les mesures de protection, de prévention, de promotion et de transformation

Une analyse des données permet de distinguer des stratégies de protection, de prévention, de promotion et de transformation.

Les stratégies de protection sont des mesures immédiates trouvées par les ONG locales pour répondre urgemment à leur besoin. Ce sont des solutions à court terme. C'est dans ce cadre que les ONG exploitent les ressources matérielles privées en attendant d'acquiescer les siennes. Cette même stratégie est utilisée avec la prise en charge des frais de repas, de transport et de communication des agents de terrain, faute de perdiems pour leurs missions.

Les stratégies de prévention sont des mesures adoptées pour réduire la vulnérabilité des ONG locales. C'est pourquoi les acteurs ont développé des stratégies de collaboration, de familiarité avec les communautés sur la base de l'observance des procédures protocolaires. Ces dispositions permettent de dissiper les méfiances pour une meilleure compréhension des projets.

Les stratégies de promotion renforcent les capacités des ONG. Ce sont des stratégies qui viennent renforcer celles initialement prévues. Elles consistent à créer d'autres moyens sur lesquels les acteurs peuvent compter pour résister. Ici, les ONG locales s'activent à la promotion de l'autofinancement, de la contribution financière communautaire, de la sous-traitance, du volontariat, de la diversification des domaines d'intervention pouvant générer des revenus, du partenariat pour le financement, de l'usage des engins à deux roues, de la désignation des points focaux dans les villages, de la communication téléphonique pour faire face aux problèmes d'accessibilité géographiques. Des mesures promotionnelles ont été également déployées pour favoriser l'acceptabilité des ONG. Ce sont l'insistance sur le volet communicationnel avec la diversification des moyens et langues de communication, le recours aux interprètes polyglottes. Ces différentes mesures visent à créer les conditions d'absorption d'adaptation et de transformation afin de permettre aux ONG locales de se maintenir.

Les signatures de partenariat, la création de plate forme et d'alliances sont des stratégies de transformation atténuant ou évitant aux acteurs des comportements discriminatoires, et de pouvoir s'organiser et partager les mêmes intérêts.

L'analyse des procédures de contournement des difficultés rencontrées par les ONG locales montrent que celles-ci préconisent plusieurs

⁸Stephen Devereux and Rachel Sabates-Wheeler, (2004) Transformative social protection, in IDS Working Paper 232, Brighton: IDS, First published by the Institute of Development Studies in October 2004

stratégies ponctuelles et provisoires pour se maintenir auprès des communautés. Au regard de leur engagement face au défis du développement en général et particulièrement dans le domaine de la santé communautaire, elles méritent des moyens fiables pouvant leur permettre d'intervenir sur une longue durée.

Conclusion

Les ONG locales sont confrontées à de nombreuses difficultés dans l'atteinte de leurs objectifs. Pour se maintenir sur le terrain, elles déploient des stratégies de contournement au niveau des ressources (diversification des moyens d'acquisition du matériel et restriction de l'espace d'intervention, prélèvement sur le salaire du personnel, participation financière communautaire, motivation intrinsèque du personnel, sous-traitance et système contractuel, polyvalence des acteurs), de la coordination (pluralité des domaines d'intervention et alliances), des problèmes d'accessibilité géographique et de la disponibilité des populations (choix des villages les plus proches et les plus visibles, désignation des points focaux), de l'acceptabilité (construction sociale de la confiance, diversification des moyens de communication et collaboration avec les leaders communautaires). Ce sont des stratégies de protection, de prévention, de promotion et de transformation montrant par là leur capacité à pouvoir surmonter les obstacles.

References:

1. ACF, 2012, *SQUEAC (Semi Quantitative Evaluation of Access and Coverage), Zouan Hounien, Région du Tonkpi, Côte d'Ivoire*, http://www.coverage-monitoring.org/wp-content/uploads/2013/02/SQUEAC_Rapport_Zouan-Hounien_RCI_2012.pdf(consulté le 08/02/2017)
2. Caritas Internationalis, 2014, *Financer directement les acteurs locaux: investir dans la capacité de réaction des ONG nationales*, <https://www.caritas.org/includes/pdf/advocacy/FundingAtSharpEndFR.pdf>(consulté le 08/02/2017)
3. CREPA (Centre Régional pour l'Eau Potable et l'Assainissement à faible coût), mai 2008, méthodologie de promotion du secteur privé en approvisionnement en eau potable, hygiène et assainissement
4. Déci, **Edward. L.** et Ryan, **Richard M.**, 1985, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York:Plenum,
5. Groupe régional pour la Nutrition en Afrique de l'Ouest, 2013, *Guide pratique pour concevoir et évaluer le renforcement de la résilience dans les politiques et les programmes de nutrition*, p4

6. PÉROUSE DE MONTCLOS, Marc-Antoine, 2008, *ONG, image et transparence. À la recherche de l'idéal perdu*, in Questions Internationales n° 33 – septembre-octobre, http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/libris/3303331600336/3303331600336_EX.pdf(consulté le 09/02/2017)
7. Réseau francophone international pour la promotion de la santé - RÉFIPS
8. Section des Amériques, Sous la coordination de Étienne van Steenberghe et Denis St-Amand, 2006, Charte de Bangkok : *Ancrage pour de meilleures pratiques en promotion de la santé ?*, Montréal - Canada
9. Stephen Devereux and Rachel Sabates-Wheeler, 2004 Transformative social protection, in *IDS Working Paper 232*, Brighton: IDS, First published by the Institute of Development Studies in October 2004