

RESILAC*

*REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL
INCLUSIF DU LAC TCHAD



RAPPORT DE RECHERCHE

Illiasou ADAMOU
Expert Niger

Alexis KANGATLAM
Expert Cameroun

Yodé MIANGOTAR &
Alexis NGARMBATEDJIMAL
Experts Tchad

Abdoul NASSER
Expert Nigéria

Patrick IRIBARNE
Expert Qualité multi-pays

*Sous la direction
de Michael CARRIER,
chargé de recherche
au Groupe URD*

**LA SOLIDARITÉ
INTERNATIONALE À
L'ÉPREUVE DES CRISES
BONNES PRATIQUES
DE GESTION ET DE
COOPÉRATION EN
SITUATION DE CRISE
COMPLEXE ET DURABLE**

MARS 2022

LE GROUPE URD**URGENCE. REHABILITATION. DEVELOPPEMENT**

Fondé en 1993, le Groupe URD est un think-tank indépendant spécialisé dans l'analyse des pratiques et le développement de politiques pour l'action humanitaire et la gestion des fragilités. Son expertise pluridisciplinaire, nourrie par des allers-retours permanents sur les terrains de crise et post-crise, lui permet d'appréhender le fonctionnement du secteur dans son ensemble. Attaché à l'échange de connaissances et à l'apprentissage collectif, il accompagne les acteurs de l'aide dans les processus d'amélioration de la qualité de leurs interventions.

NOTE SUR LES AUTEURS**EXPERT NIGER**

Illiassou ADAMOU est consultant indépendant depuis 2012. Ingénieur Agronome, il a travaillé durant 25 ans pour le ministère de l'Agriculture du Niger où il a occupé successivement les fonctions de responsable de service de vulgarisation agricole, agronome membre d'une équipe pluridisciplinaire de gestion des ressources naturelles et directeur de la mise en valeur agricole au sein de l'Office national des aménagements hydroagricoles. De 2001 à 2011, Illiassou a exercé une carrière humanitaire au sein d'ONG (internationale et nationale : CARE International, Oxfam, AREN) en qualité de chef de projet, de chef d'unité de formation et de chargé de la qualité des programmes. Formateur de formateurs sur les standards Sphère et point focal Sphère pour le Niger, il a participé activement aux processus de révision du manuel Sphère en 2011 et 2018. Formateur associé à l'Institut Bioforce, il anime les modules de méthodologie de projet, suivi et évaluation et leadership humanitaire en Afrique de l'Ouest et Afrique centrale. En tant que consultant indépendant, il a pris part à diverses études et évaluations de projets humanitaires, dont la seconde évaluation itérative avec mini-séminaire du projet RESILAC au Niger, une analyse des besoins, humanitaires du Niger pour le compte Etude diagnostique des besoins humanitaires dans les régions de Diffa, Tahoua et Tillabéry pour le Compte de NRC en collaboration avec SAS Key Aid Consulting.

EXPERT NIGÉRIA

Nasser ABDOUL est docteur en Droit, chef du département de Droit public et Science politique de l'Université de Maroua où il enseigne actuellement. Ses champs de recherche principaux couvrent les domaines du Droit des conflits armés / Action humanitaire ; Droits de l'homme ; Droit de l'environnement et Droit constitutionnel. En parallèle de ses activités universitaires, il réalise régulièrement des consultances dans les pays du bassin du lac Tchad (Nigéria, Tchad, Cameroun) pour des organisations internationales (ex. : étude dans les zones de Fotokol-Gamabru à la frontière nigériane pour le PNUD dans le cadre du projet de « Stabilisation Régionale Intégrée du Bassin du Lac Tchad »).

EXPERT CAMEROUN

Alexis KANGATLAM est enseignant-chercheur à l'École Nationale Supérieure Polytechnique de Maroua et docteur en sciences de gestion à l'Université de Ngaoundéré. Il a accompagné les organisations locales de développement dans le processus de développement organisationnel et la gestion des projets. Il réalise des études socio-économiques des filières porteuses dans la zone soudano-sahélienne. Depuis quelques années, il réalise des études sur l'extrémisme violent et la consolidation de la paix pour les systèmes de Nations unies au Cameroun. Il accompagne aussi les collectivités territoriales décentralisées dans la promotion de la gouvernance locale. Enfin, il anime des foras et conférences sur le dialogue interreligieux, la réconciliation et la réhabilitation, la sécurité humaine.

EXPERT(S) TCHAD

Le Centre de Recherche et d'Études des Populations et des Sociétés Africaines (CREPOSA) est une association de droit tchadien créée sur initiative de jeunes chercheurs et enseignants du supérieur pour contribuer à la mise en place de politiques et d'actions pertinentes et viables de développement. Pour cette mission, le CREPOSA propose une équipe pluridisciplinaire composée de deux (2) chercheurs. **Yodé MIANGOTAR** détient un Doctorat en Démographie et un Diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en Démographie, Option Collecte et Analyse des Données. Enseignant-chercheur à

l'Université de N'Djaména, il a également suivi des études supérieures en Géographie et possède une Licence dans la discipline. Ses principaux champs de recherche couvrent la fécondité, la santé sexuelle et reproductive des adolescents, la famille et les ménages, ainsi que les impacts socioéconomiques des projets et programmes de développement. Enfin, consultant depuis plus de 15 ans, il réalise régulièrement des consultances pour le compte des bureaux d'étude et des organisations/institutions nationales et internationales.

Alexis NGARMBATEDJIMAL est titulaire d'un DEA en Sociologie. Il est enseignant-chercheur à l'Université de N'Djaména, et actuellement Chef du département de Sociologie. Ses principaux champs de recherche en lien avec l'enseignement couvrent les domaines de la sociologie de développement, de la sociologie économique, de la sociologie urbaine et de la sociologie des organisations. Parallèlement à ses activités universitaires, il réalise régulièrement des consultances dans les pays du bassin du lac Tchad (Niger, Tchad) pour le compte de bureaux d'études nationaux et internationaux.

EXPERT QUALITÉ

Patrick IRIBARNE est un consultant multi-pays, directeur associé à STRATEIS, qui développe et met en œuvre les modèles de performances des entreprises qui fondent leur stratégie sur l'Excellence et l'Agilité (<https://www.strateis.com/>). Il a déjà travaillé pour le secteur de la solidarité internationale en facilitant la création du modèle d'Auto-Diagnostic et d'Amélioration Continue (MADAC - <https://www.coordinationsud.org/nos-appuis-aux-ong/ameliorer-la-qualite/le-modele-dautodiagnostic-et-damelioration-continue-madac/>), inspiré du modèle d'excellence EFQM (www.efqm.org) dont il est un évaluateur et un formateur reconnu.

COORDINATEUR DE LA RECHERCHE (GROUPE URD)

Michael CARRIER, est chargé de recherche, de formation et d'évaluation au Groupe URD depuis 2017. Diplômé d'un Master en Relations Internationales, en Gestion d'Entreprise et en Management de la Qualité des Organisations, il a travaillé plus de 20 ans sur le terrain et au siège dans des fonctions opérationnelles, administratives ou techniques pour renforcer l'impact des actions de solidarité auprès des populations. Il a réalisé plusieurs travaux d'évaluation et de recherche au Sahel, notamment une évaluation itérative des activités du projet RESILAC au Niger et plusieurs études de capitalisation au Mali pour le PAM, le méta-consortium KEY et le consortium ARC. Il a assuré tout au long de l'étude le rôle de coordinateur de la recherche.

REMERCIEMENTS

L'équipe de recherche adresse tous ses remerciements aux représentants des institutions, aux ONG et à tous les acteurs rencontrés durant les missions menées au Tchad, au Cameroun, au Niger et au Nigéria. Elle remercie également pour leur disponibilité les ONG et personnels impliqués dans le projet RESILAC et particulièrement le bureau régional pour son appui à la mission.

AVERTISSEMENT

Cette recherche a été commandée dans le cadre du projet RESILAC et réalisée avec le soutien financier de l'Union européenne et de l'Agence Française de Développement. Son contenu relève de la seule responsabilité de ses auteurs et ne reflète pas nécessairement les points de vue des bailleurs et des membres du consortium du projet RESILAC.

ACRONYMES

ACF	Action Contre la Faim
AFD	Agence Française de Développement
CCFD-TS	Comité catholique contre la faim et pour le développement - Terre Solidaire
COPIL	Comité de pilotage
FFU	Fonds Fiduciaire d'Urgence
URD	Groupe Urgence Réhabilitation Développement
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SFCG	Search for Common Ground
UE	Union européenne

SOMMAIRE

RÉSUMÉ EXÉCUTIF	6
1. INTRODUCTION	12
1.1. PROBLÉMATIQUE	13
Crises complexes et durables	13
RESILAC - Un projet pilote multi-pays, multi-parties et multisectoriel	14
1.2. PÉRIMÈTRE DE RECHERCHE	15
Objectifs	15
Notions clés	15
Audiences	16
1.3. MÉTHODOLOGIE	16
Cadre d'analyse	16
Modalités de collecte et d'analyse des données	17
2. LES SOLIDARITÉS À L'ÉPREUVE DES CRISES	18
2.1. AIDE INTERNATIONALE	19
Environnement(s) en mutation	19
Nouvelles méthodes de travail	21
2.2. ÉCOSYSTÈME DES SOLIDARITÉS	23
Solidarités	24
Leadership	25
Interactions	26
2.3. RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE	27
Résistance	28
Ajustements	29
3. PRATIQUES DE GESTION ET DE COOPÉRATION	30
3.1. LEADERSHIP & GOUVERNANCE	31
Structuration	31
Coopération	34
Pilotage	36
3.2. MISE EN ŒUVRE	39
Continuité	39
Interopérabilité	40
Construction	43
3.3. SUPPORTS	45
Ressources Humaines	46
Ressources	48
Apprentissage	49
CONCLUSION	52
CADRE DE FONCTIONNEMENT	53
Savoir-Faire	53
Savoir-Coopérer	54
Savoir-Être	56
CADRE DE CHANGEMENTS	56
Changements « systémiques »	56
Solutions « techniques »	57
ANNEXES	60
Bibliographie	60
Matrice d'analyse	61

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

INTRODUCTION

Contexte

L'installation des crises dans la durée pose de nouveaux défis aux acteurs de la solidarité internationale. Alors que les actions de développement ont de plus en plus de difficultés à être mises en œuvre dans des contextes d'instabilité et d'insécurité croissantes, les actions d'urgence répondent à certains besoins, comme l'assistance immédiate pour sauver des vies, mais se retrouvent souvent inadéquates face à des crises complexes et durables¹. Aujourd'hui, de nombreuses initiatives de « partenariats élargis » sont mises en œuvre pour associer en situation de crise complexe et durable des actions de court terme qui soulagent et de long terme qui construisent. Ces initiatives nécessitent des capacités spécifiques :

1. Capacités de pilotage de la mise en œuvre d'une intervention multi-acteurs et multi-sectoriels ;
2. Capacité de changements de posture du secteur de l'aide internationale pour intervenir différemment en appui aux acteurs locaux.

Projet pilote RESILAC

L'intervention RESILAC (Redressement Économique et Social Inclusif du Lac Tchad), mise en œuvre dans la région du lac Tchad de 2018 à 2022, représente une expérience à grande échelle de réponse concrète à l'installation des crises dans la durée. Le projet incarne dans une seule initiative de grande envergure l'approche multi-pays, multisectorielle et multipartite pour renforcer le triple Nexus allant « aide humanitaire, développement et paix ». Dans un contexte régional d'intervention complexe marqué par une forte insécurité et la crise sanitaire mondiale du COVID-19 qui remettent en cause certaines modalités de fonctionnement (ajustements constants, travail à distance, renforcement du rôle des acteurs locaux, etc.), la mise en œuvre du projet

RESILAC a représenté un véritable défi et une opportunité unique d'apprentissage pour ses acteurs de mise en œuvre et, au-delà, pour le secteur de l'aide internationale.

Recherche

Cette recherche vise à mieux comprendre l'influence des modalités de fonctionnement sur l'efficacité d'une intervention de solidarité internationale multi-acteurs et multi-sectoriels en situation de crise complexe et durable. Elle s'adresse à toute personne ou organisation qui cherche à répondre à la question suivante : **Quels sont les principaux facteurs de gestion et de coopération d'une action de solidarité internationale facilitant la mise en œuvre conjointe d'actions de court terme qui soulagent et de long terme qui construisent en situation de crise complexe et durable ?**

Cette recherche s'est déroulée d'octobre 2020 à mars 2022 selon une approche qualitative fondée sur les retours de plus de 150 informateurs clés internes et externes à l'intervention RESILAC. Elle est destinée en priorité aux personnes et aux organisations qui participent à la mise en œuvre, au pilotage et/ou au support d'actions de solidarité multi-acteurs et multi-secteurs en situation de crise complexe et durable. Elle s'adresse en particulier aux représentants :

- **« Stratégiques »** - Quels besoins de changements « systémiques » pour que le système de l'aide internationale s'adapte aux évolutions récentes des crises ?
- **« Opérationnels »** - Quelles solutions « techniques » pour que les personnes et les organisations impliquées dans des actions de solidarité multi-acteurs et multi-secteurs puissent répondre de manière responsable aux besoins des populations affectées par une crise complexe et durable ?

PARTIE 1 - LES SOLIDARITÉS À L'ÉPREUVE DES CRISES

Parce que toute organisation est en interaction avec son environnement et les parties prenantes qui le composent, il est nécessaire d'analyser les éléments externes capables d'influencer les modalités de fonctionnement d'une action de solidarité. Il s'agit de : 1.

Identifier les tendances externes globales et les initiatives qui impactent le secteur de l'aide internationale ; 2. Définir la notion d'« écosystème des solidarités » pour mieux comprendre la multiplicité des liens entre les acteurs des solidarités ; et 3. Analyser, à travers la

1. HEM 2018 - Gestion et programmation adaptatives : la perspective humanitaire – Alice Olbrecht

notion de « résilience organisationnelle », l'influence des crises sur les modalités de fonctionnement et l'évolution des rôles des acteurs locaux, nationaux et internationaux dans les actions de solidarité.

Aide internationale

Plusieurs tendances externes globales (« *macro-trends* » en anglais) ont une influence directe ou indirecte sur les modalités de gestion et de coopération des solidarités. Le contexte de crise globale oblige à repenser les modalités d'interventions de l'aide internationale, impactant ainsi tous les acteurs des solidarités. Les relations de pouvoir au niveau mondial évoluent : le « *soft power* » des pays occidentaux et le multilatéralisme qui ont nourri le mouvement des ONG sont ainsi remis en cause par de nouvelles puissances. Les acteurs des solidarités évoluent dans un monde globalisé qui est lui-même en cours d'évolution et de transformation profonde :

avec la révolution des nouvelles technologies, nous passons d'un monde hiérarchique à un monde en réseau². Face à ces tendances, de plus en plus de voix s'élèvent pour réformer le secteur de l'aide internationale mais cette volonté de changement se heurte au manque de capacité de remise en cause du secteur et à la complexification croissante des mécanismes d'aide internationale.

Écosystème des solidarités

La notion d'écosystème est reprise par de nombreux secteurs pour désigner un ensemble d'entités qui interagissent dans un environnement donné. À partir des différentes définitions de ces écosystèmes métaphoriques, la définition suivante est proposée pour parler d'« écosystème des solidarités » : *coalition hétérogène de collectifs solidaires (formels et informels) et de leurs parties prenantes internes et externes (populations cibles, société civile, pouvoirs*

2. Repenser le modèle humanitaire : de l'efficience à la résilience. David Manset, Lubica Hikkerova, Jean-Michel Sahut



Membres du comité de gestion d'une banque céréalière, Tchad.

publics, opérateurs, partenaires techniques et financiers...), structurés en réseau et guidés par la volonté commune d'agir en situation de crise. Utiliser cette notion permet de renforcer une perspective systémique et de mieux comprendre la multiplicité des liens plus ou moins directs que va tisser une organisation de solidarité avec une multitude de parties prenantes dans un environnement donné. Cette recherche utilise le projet RESILAC pour analyser les trois points clés ci-dessous :

- **Solidarités** - Quels sont les mécanismes des « solidarités » sur les territoires? Quelles similarités et différences entre ces « acteurs des solidarités »?
- **Leadership** - Quel est le rôle de la solidarité internationale par rapport aux autres formes de solidarité?
- **Interactions** - Quelle est l'évolution des rôles et des relations entre les différentes formes de solidarité face aux crises?

Résilience organisationnelle

PARTIE 2 - PRATIQUES DE GESTION ET DE COOPÉRATION

Il s'agit ensuite d'étudier les éléments internes du fonctionnement d'une action de solidarité multi-acteurs et multi-secteurs en situation de crise complexe et durable. À travers l'analyse des pratiques de gestion et de coopération du projet RESILAC, trois axes sont analysés: 1. *Leadership & gouvernance* - Comment une action de solidarité multi-acteurs et multi-secteurs est-elle structurée et dirigée?; 2. *Mise en œuvre* - Comment des activités intégrées sont-elles mises en œuvre en situation de crise complexe et durable?; 3. *Support* - Comment les ressources partagées sont-elles gérées?

Leadership et gouvernance

Un fonctionnement en consortium peut permettre une réponse pertinente à l'augmentation de l'ampleur, de la fréquence et de la complexité des situations de crise en mutualisant un éventail plus large de ressources et de compétences. Il peut permettre un renforcement de la complémentarité, une couverture géographique accrue et une réponse plus approfondie aux besoins des populations cibles. Cependant, cette modalité de fonctionnement suscite souvent beaucoup d'interrogations car elle implique de nombreuses contraintes essentiellement assumées par les opérateurs: elle complexifie

La résilience dite organisationnelle (en anglais « *business resilience* ») est « la capacité d'une organisation (...) à faire face à une épreuve, un incident ou un revers et à la surmonter en dépit de conditions qui lui sont défavorables ». La crise COVID-19 a d'ailleurs démontré que l'enjeu de résilience organisationnelle concerne tous les niveaux d'acteurs des solidarités et pas uniquement les organisations locales. Comme les organisations ne peuvent pas anticiper toutes les situations, le renforcement de leur capacité de résilience organisationnelle représente une composante essentielle de leur survie (Williams et Shepherd, 2016)³. Cette notion implique deux questions clés:

- **Résistance** - Quelles crises nécessitent des ajustements? Quelles différences de vulnérabilités et de réactions existe-t-il entre les différents acteurs des solidarités?
- **Ajustements** - Quelle est l'évolution des rôles et des relations entre les différents acteurs des solidarités face aux crises?

en effet les circuits d'intervention et de validation, augmente les temps de gestion, diminue la capacité d'une intervention à s'ajuster rapidement à l'évolution du contexte, des besoins ou des ressources, ajoute un niveau supplémentaire dans la chaîne d'intervention, n'implique pas ou peu d'économies d'échelle et est souvent moins accessible aux opérateurs locaux. Les pratiques de *leadership* et de *gouvernance* explorées dans ce chapitre renvoient à la façon dont un projet de solidarité est structuré et dirigé. À travers l'exemple du projet RESILAC, elles questionnent les manières d'articuler les différents niveaux de décision et de responsabilité entre les différents partenaires et les différents niveaux de coordination (terrain, pays, région et siège)⁴.

Mise en œuvre

En contexte de crises, les modalités de fonctionnement jouent un rôle essentiel pour assurer la continuité des activités dans les zones à risques. Lorsque l'accès à la zone d'intervention est remis en cause pour les acteurs externes, la participation active de chaque partie prenante ne représente plus une option mais une obligation pour continuer à mettre en œuvre les activités. Dès lors, les parties prenantes locales ne peuvent donc plus être considérées comme des

acteurs « passifs » qui reçoivent un bien ou un service car elles représentent, de fait, le seul relais possible pour faciliter la mise en œuvre de ces activités, voire les mettre en œuvre directement. Un consortium intégré nécessite également de renforcer l'« interopérabilité » d'une intervention, c'est-à-dire renforcer la cohérence et faciliter le partage entre les différents partenaires et leurs différentes modalités de fonctionnement. L'enjeu n'est pas d'uniformiser les systèmes de mise en œuvre et de suivi des partenaires mais de s'assurer qu'ils peuvent interagir et contribuer ensemble à la mise en œuvre de l'intervention. Enfin, mettre en œuvre des actions de long terme qui construisent dans des zones où la majorité des acteurs de solidarité sont focalisés sur des actions de court-terme qui soulagent implique de pouvoir répondre à plusieurs défis de fonctionnement des partenaires de mise en œuvre. Cette partie aborde les pratiques qui constituent le cœur de métier des organisations de solidarité. Elle décrit comment ces organisations réalisent leur mandat de mise en œuvre en abordant les « lignes rouges » essentielles pour différencier une action imprévisible mais faisable d'une action chaotique et impossible en situation de crise complexe et durable.

Supports

Les modalités de gestion des ressources d'une intervention de solidarité sont généralement structurées autour du fonctionnement des **services supports** (finance, logistique, administration), de la gestion des aspects dits sensibles (sécurité, PSEA, fraude & corruption) et de l'expertise technique. Pour chacune de ces ressources, la notion de « support » intègre un mécanisme de contrôle garant de la conformité et une modalité d'appui aux équipes en place. Cette partie se focalise sur les processus de support d'un projet (finance, logistique, ressources humaines, appui technique, sécurité, etc.). Elle décrit comment ces processus contribuent (ou non) au bon déroulement des activités, au respect des engagements et à l'atteinte des objectifs.

Ces trois axes se déclinent différemment en termes de **savoir-faire** (Comment favoriser une mise en



Réunion dans le cadre de l'intercommunalité, Niger.

œuvre flexible des interventions et minimiser les obstacles aux modifications?), **savoir-coopérer** (Comment assurer une participation suffisante des parties prenantes, faciliter les synergies entre les partenaires et agir en interdépendance avec les autres actions en cours?) et **savoir-être** (Comment renforcer l'humain dans les processus et favoriser la flexibilité au sein des membres d'une organisation?), comme décrit dans le tableau ci-dessous.

CONCLUSION

Le contexte de crise globale, l'évolution des sociétés civiles dans tous les pays du monde et le déclin du modèle occidental ne laissent plus le choix aux acteurs de l'aide internationale. L'aide ne peut être efficace sans une remise en cause globale du modèle de fonctionnement actuel en considérant l'ensemble des solidarités. Cela implique de passer d'une posture d'aide à un engagement d'entraides

réiproques pour un écosystème des solidarités plus adapté, durable et éthique face aux crises.

Afin de contribuer à ce changement nécessaire (et vital) pour les organisations de solidarité internationale, cette recherche propose ici quelques pistes pour définir un exemple de modèle alternatif de fonctionnement, et les changements techniques et systémiques nécessaires pour le mettre en place.

3. Wikipédia, *Résilience organisationnelle*

4. MADAC, *modèle d'autodiagnostic et d'amélioration continue, adapté du modèle d'excellence EFQM 2010, F3E, C ordination Sud, Patrick Iribarne, p. 18*

Cadre de fonctionnement

Processus clés / Principes transverses	Leadership & Gouvernance	Mise en œuvre	Supports
SAVOIR-FAIRE – Comment favoriser une mise en œuvre flexible des interventions, et minimiser les obstacles aux modifications ?			
S'adapter au contexte d'intervention <i>Pensée complexe / Accepter la complexité</i>	<ul style="list-style-type: none"> Définir un cadre de gestion et de coopération spécifique au contexte d'intervention Prévoir des moyens pour l'analyse et le suivi du contexte 	<ul style="list-style-type: none"> Assurer un suivi continu du contexte Analyser en profondeur les contextes / réaliser des études 	Trouver et gérer les ressources / capacités / complémentarités adaptées au contexte et permettant la flexibilité
Agir et réagir face aux crises <i>Agilité</i>	Définir un « environnement d'autorisation » clair et connu par tous	Permettre une capacité d'ajustement des modalités opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> Piloter les ressources Mesurer les effets
Résister face aux crises <i>Résilience organisationnelle</i>	Valoriser la composante de résilience organisationnelle (lien avec la durabilité)	Définir des lignes rouges entre une action de solidarité flexible ou impossible/chaotique	Accompagner de façon spécifique les Ressources humaines
Réfléchir aux moyens de s'améliorer <i>Apprentissage</i>	Soutenir une culture d'apprentissage	Partager les apprentissages entre les parties prenantes de l'intervention	Définir le cadre et les supports d'apprentissage
SAVOIR-COOPÉRER – Comment assurer une participation suffisante des parties prenantes, faciliter les synergies entre les partenaires et agir en interdépendance avec les autres actions en cours ?			
Mettre les destinataires des actions au centre <i>Participation</i>	Définir un cadre de gouvernance partagé, centré sur les destinataires	Renforcer la capacité d'expression et d'influence des destinataires	Suivre la qualité des relations/perceptions
Agir en interdépendance <i>Écosystème des solidarités</i>	Analyser les acteurs en présence et les jeux d'acteurs – Comprendre l'écosystème des solidarités	Favoriser et animer le fonctionnement en réseau entre les acteurs des solidarités	Suivre globalement les interventions sur un même territoire
Mettre en œuvre une action aussi locale que possible et aussi internationale que nécessaire <i>Partenariats</i>	<ul style="list-style-type: none"> Rechercher la complémentarité des partenaires Définir des principes – voire des règles – pour la prise de décision collective en favorisant le consensus 	<ul style="list-style-type: none"> Veiller à l'interopérabilité entre partenaires Investir du temps et des ressources dans le suivi des partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser et optimiser le coût – bénéfices des différents échelons de partenaires Démontrer en quoi le résultat collectif est supérieur à l'addition d'actions individuelles
Penser « long terme » <i>Construire</i>	Définir un cadre de gouvernance et notamment le rôle des acteurs locaux/nationaux à long terme	<ul style="list-style-type: none"> Lier opérationnel et plaider pour influencer sur l'environnement institutionnel et politique Mettre en œuvre les principes d'action et bonnes pratiques du Nexus 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les capacités des partenaires Adopter une posture politique
Ne pas nuire <i>Éthique</i>	Définir un cadre de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> Analyser et prendre en compte l'impact des décisions d'ajustement Éviter/ refuser le « transfert de risques » 	Mesurer les effets négatifs potentiels

Processus clés / Principes transverses	Leadership & Gouvernance	Mise en œuvre	Supports
SAVOIR-ÊTRE – Comment renforcer l'humain dans les processus et favoriser la flexibilité au sein des membres d'une organisation ?			
Mettre l'humain au cœur des processus	Trouver le bon équilibre entre formalisation et relations humaines	Positionner la prise de décision au plus proche de l'intervention	<ul style="list-style-type: none"> Assurer l'équité dans la gestion des Ressources humaines Accepter les échecs et les transformer en source d'apprentissage
Renforcer confiance, équité et responsabilité mutuelles	Favoriser et cultiver une communication ouverte au sein de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> Consolider la confiance mutuelle Se mettre en posture d'écoute 	<ul style="list-style-type: none"> Instaurer des relations de confiance Protéger les équipes
Accepter l'incertitude et un niveau de risque approprié	Faire preuve de flexibilité et la valoriser	<ul style="list-style-type: none"> Valoriser la pensée critique Valoriser et cultiver les capacités d'anticipation et d'analyse 	Accepter l'incertitude et le changement

Membre de la Maison des jeunes, Cameroun.



1

INTRODUCTION POURQUOI, COMMENT ET POUR QUI CETTE RECHERCHE A-T-ELLE ÉTÉ RÉALISÉE ?

1.1. PROBLÉMATIQUE

Pourquoi ce sujet ?

CRISES COMPLEXES ET DURABLES⁵

Afghanistan, République démocratique du Congo, Syrie, Yémen, Sahel... Au cours de la dernière décennie, les crises humanitaires ont augmenté en nombre mais aussi en durée. Depuis 2015, les appels à contribution pour les crises d'une durée de cinq ans ou plus représentent 80 % du financement reçu et demandé, contre environ 30 % en 2015⁶. « Se créent de véritables "trappes humanitaires" », où les acteurs de l'urgence sont présents durant des années, dans la gestion d'un court terme qui s'éternise. Elles risquent de devenir des "crises oubliées", délaissées par les financements internationaux, alors que les besoins demeurent inchangés »⁷.

Cette installation des crises dans la durée pose de nouveaux défis aux acteurs de la solidarité internationale. Alors que les actions de développement ont de plus en plus de difficultés à être mises en œuvre dans des contextes d'instabilité et d'insécurité, les actions d'urgence répondent à certains besoins, comme l'assistance immédiate pour sauver des vies, mais se retrouvent souvent inadaptées face à des crises complexes et durables⁸. Aujourd'hui, de nombreuses initiatives de « **partenariats élargis** » sont mises en œuvre pour arriver à associer en situation de crise complexe et durable des actions de court terme qui soulagent et de long terme qui construisent. Ces initiatives se heurtent cependant à une double barrière :

- **La complexité de mise en œuvre d'une intervention multi-acteurs et multi-secteurs** – Les organisations de solidarité internationale mettent en œuvre des interventions de plus en plus complexes avec des modalités de fonctionnement en consortium et l'association d'expertises complémentaires pour essayer de répondre aux besoins immédiats tout en essayant d'influencer les causes profondes de ces crises politiques, climatiques et économiques qui se prolongent de plus en plus.
- **La remise en cause des équilibres des pouvoirs au sein du secteur de l'aide internationale** – Pour pouvoir être effectivement mises en place, ces interventions en « partenariats élargis » nécessitent une modification de l'équilibre des pouvoirs, que ce soit entre les acteurs internationaux et locaux, ou entre les équipes terrain et les sièges des organisations. En dépit des difficultés et des crises qui ont questionné le mandat même des organisations de solidarité internationale (ex. Migrants en Europe, COVID-19), le secteur de l'aide internationale ne semble pas encore prêt à remettre en cause son modèle de fonctionnement. Au contraire, les pressions sur les modalités de gestion sont de plus en plus fortes : elles nécessitent de plus en plus de temps et de ressources pour les opérateurs au détriment de l'action, et se heurtent aussi de plus en plus souvent à des enjeux éthiques (ex. demandes autour du criblage au nom de la lutte anti-terroriste).

5. Extrait de *Au croisement des pratiques humanitaires et de développement dans les crises prolongées - leçons apprises de l'intervention* - « Alliance pour la résilience communautaire » (ARC) au Mali 2016-2020, Groupe URD, Michael Carrier, 2020. p.11

6. *Global Humanitarian Overview 2019*

7. <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/action-humanitaire-d-urgence/strategie-humanitaire-de-la-france-2018-2022/>

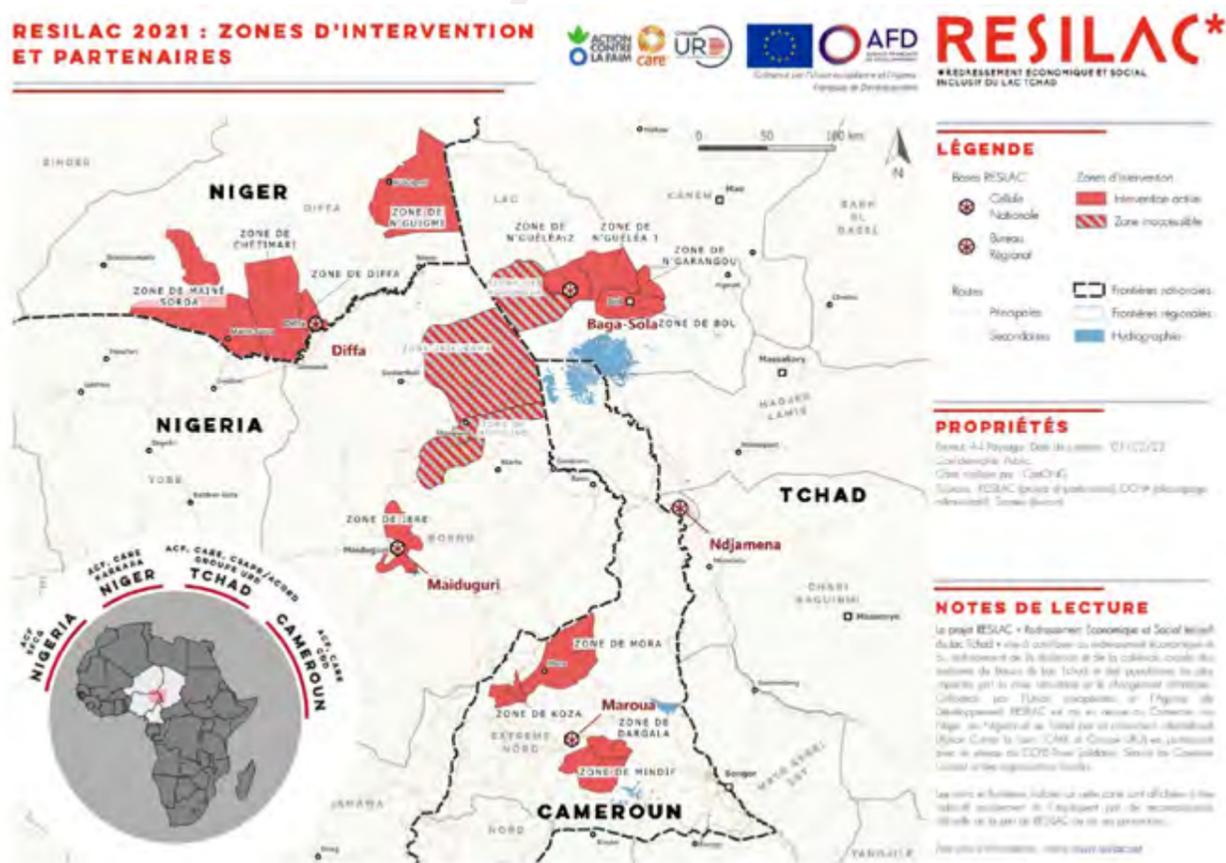
8. Ce constat est à l'origine de la création du Groupe URD en 1993, tel que développé dans l'ouvrage « *Entre Urgence et Développement, Pratiques Humanitaires en question* », Karthala, 1997. Voir aussi dans la revue HEM 2018 - *Gestion et programmation adaptatives : la perspective humanitaire* – Alice Olbrecht

RESILAC - UN PROJET PILOTE MULTI-PAYS, MULTI-PARTIES ET MULTISECTORIEL

L'intervention RESILAC (Redressement Économique et Social Inclusif du Lac Tchad), mise en œuvre dans la région du lac Tchad de 2018 à 2022, représente une expérience à grande échelle de réponse concrète à l'installation des crises dans la durée. Le projet RESILAC vise à apporter une réponse mêlant urgence et développement dans la région du lac Tchad, entre

– dont le Comité catholique contre la faim et pour le développement - Terre Solidaire (CCFD-TS), Karkara et Search for Common Ground (SFCG)⁹. **Le projet incarne dans une seule initiative de grande envergure l'approche multi-pays, multisectorielle et multipartite pour un renforcement du triple Nexus alliant « aide humanitaire, développement et**

RESILAC 2021 : ZONES D'INTERVENTION ET PARTENAIRES



le Cameroun, le Niger, le Nigéria et le Tchad, zone affectée par une crise économique et sociale, des chocs climatiques récurrents et une crise sécuritaire d'ordre régional.

Le projet est financé par l'Union européenne (via le Fonds Fiduciaire d'Urgence pour l'Afrique) et l'Agence Française de Développement (AFD). Il est mis en œuvre par un consortium d'acteurs - Action contre la Faim (ACF), CARE et le Groupe URD, et un ensemble de partenaires

paix ». Dans un contexte régional d'intervention complexe marqué par une forte insécurité et la crise sanitaire mondiale du COVID-19 qui remettent en cause certaines modalités de fonctionnement (ajustements constants, travail à distance, renforcement du rôle des acteurs locaux, etc.), la mise en œuvre du projet RESILAC a représenté un véritable défi et une opportunité unique d'apprentissage pour ses acteurs de mise en œuvre et, au-delà, pour le secteur de l'aide internationale.

9. Rapport ROM UE, p. 2.

1.2. PÉRIMÈTRE DE RECHERCHE

**Quels sont les objectifs de la recherche ?
À qui s'adresse-t-elle en priorité ?**

OBJECTIFS

Cette recherche vise à mieux comprendre **l'influence des modalités de fonctionnement sur l'efficacité d'une intervention de solidarité internationale multi-acteurs et multi-secteurs en situation de crise complexe et durable**. Elle s'adresse à toute personne ou organisation qui cherche à répondre à la question suivante :

Quels sont les principaux facteurs de gestion et de coopération d'une action de solidarité internationale facilitant la mise en œuvre conjointe d'actions de court terme qui soulagent et de long terme qui construisent en situation de crise complexe et durable ?

Pour répondre à cette question centrale, la recherche s'est organisée autour de quatre objectifs spécifiques :

1. Recenser les solidarités existantes (formelles et informelles) dans les quatre pays d'intervention du projet RESILAC ;
2. Identifier comment ces solidarités se sont adaptées aux crises multiples, et les conséquences de ces ajustements sur les résultats, les rôles des différentes parties prenantes et les modalités de fonctionnement ;
3. Analyser les pratiques de gestion et de coopération de solidarité internationale qui peuvent influencer positivement ou négativement les résultats d'une action de solidarité ;
4. Dessiner des recommandations pour toute intervention de solidarité internationale en contexte changeant.

NOTIONS CLÉS

Le périmètre de cette recherche s'est articulé autour des notions clés suivantes :

« MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT »

Cette recherche se focalise sur les modalités de fonctionnement, c'est à dire les modalités de prise de décision, de gestion et de pilotage des ressources ainsi que de coopération permettant d'atteindre les résultats attendus et de rendre compte des ressources employées.

« SOLIDARITÉ INTERNATIONALE »

La solidarité internationale, plus souvent appelée « aide internationale », regroupe à la fois « l'aide publique au développement » fournie par les États dans le but d'éradiquer la pauvreté tout en favorisant le développement durable, et l'aide

humanitaire qui vise à aider les victimes de catastrophes naturelles ou d'origine humaine dans le monde entier¹⁰.

Cette recherche questionne la solidarité internationale au regard des autres formes de solidarité et analyse par conséquent toute action collective (formelle ou informelle) d'acteurs locaux, nationaux ou internationaux qui cherche à renforcer l'accès des personnes et des communautés en situation de crise aux services essentiels (santé, sécurité, économie...).

« MULTI-ACTEURS ET MULTI-SECTEURS »

Parce qu'aucune organisation de solidarité n'a les capacités de répondre à tous les enjeux liés à une situation de crise qui dure (Urgence / Développement, expertises disponibles pour une

10. <https://www.touteleurope.eu/actualite/developpement-et-aide-humanitaire-dans-l-union-europeenne.html>

réponse multi-sectorielle, historique sur les zones d'intervention...), cette recherche s'interroge sur les modalités de fonctionnement en « partenariat élargi », le plus souvent traduit par une alliance ou un consortium, qui permettent d'associer les capacités de différents acteurs pour une réponse plus cohérente et plus concertée.

« NIVEAU DE COMPLEXITÉ ET D'INCERTITUDE »

Cette recherche définit le niveau de complexité d'une intervention à partir de deux critères: 1. le degré d'incertitude par rapport au contexte

externe (ex.: instabilité) et/ou interne (ex.: fonctionnement en consortium); 2. le degré d'incertitude par rapport aux objectifs de l'intervention. Plus une intervention maîtrise le contexte et ce qui permet d'atteindre les objectifs fixés, plus la situation est simple. À l'inverse, et comme cela a été le cas pour le projet RESILAC, plus une intervention dépend des aléas du contexte externe, de la complexité de l'organisation interne et d'objectifs difficiles à comprendre et à atteindre, plus la situation est complexe, avec le risque constant d'évoluer vers une situation chaotique et l'impossibilité d'atteindre les objectifs fixés.

AUDIENCES

Cette recherche est destinée en priorité aux personnes et aux organisations qui participent à la mise en œuvre, au pilotage et/ou au support d'actions de solidarité multi-acteurs et multi-sectoriels en situation de crise complexe et durable. Elle s'adresse en particulier aux représentants:

- « **Stratégiques** » - Quels besoins de changements stratégiques et « systémiques » pour que le système de l'aide internationale s'adapte aux évolutions récentes des crises?

- « **Opérationnels** » - Quelles solutions « techniques » ou tactiques pour que les personnes et les organisations impliquées dans des actions de solidarité multi-acteurs et multi-secteurs puissent répondre de manière responsable aux besoins des populations affectées par une crise complexe et durable?

Certaines parties de ce document de recherche sont reprises et adaptées dans un rapport de capitalisation destiné aux équipes RESILAC.

1.3. MÉTHODOLOGIE

Comment cette recherche a-t-elle été mise en œuvre?

CADRE D'ANALYSE

Cette recherche s'est articulée autour de quatre objectifs spécifiques et, pour chacun, des hypothèses et des questions de recherche ont été formulées à la suite d'un travail bibliographique préliminaire et d'un atelier de cadrage méthodologique réalisé en amont de la collecte des données avec l'intégralité de l'équipe de recherche. (Voir Annexe 2 – Cadre d'analyse.)

En complément de ce cadre de recherche, un modèle a été développé pour analyser, dans une perspective systémique, la complexité des organisations¹¹. Il s'articule autour:

1. Des processus de fonctionnement suivants:
 - a. **Leadership & Gouvernance** – Comment une action de solidarité multi-acteurs et multi-secteurs est-elle structurée et dirigée?

11. Voir la conclusion pour plus de détail sur ce modèle de fonctionnement.

- b. **Mise en œuvre** - Comment des activités intégrées sont-elles mises en œuvre en situation de crise complexe et durable?
 - c. **Supports** – Comment les ressources partagées sont-elles gérées?
2. Des niveaux de mise en œuvre suivants:
 - a. **Gestion – Savoir-faire** - Comment favoriser une mise en œuvre flexible des interventions, et minimiser les obstacles aux modifications?

- b. **Collectif – Savoir coopérer** - Comment assurer une participation suffisante des parties prenantes, faciliter les synergies entre les partenaires et agir en interdépendance avec les autres actions en cours?
- c. **Humain – Savoir-être** - Comment renforcer l'humain dans les processus et favoriser la flexibilité au sein des membres d'une organisation?

MODALITÉS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNÉES

Cette recherche s'est déroulée d'octobre 2020 à mars 2022. Elle est fondée sur une approche qualitative à partir des retours de plus de 150 informateurs clés internes et externes à l'intervention RESILAC.

La **collecte des données** s'est focalisée à la fois en externe sur les acteurs des différentes actions de solidarité dans les zones de l'intervention RESILAC (initiatives locales, actions nationales, projets d'opérateurs internationaux...), et en interne sur les personnes directement impliquées dans l'intervention RESILAC (personnes bénéficiaires, partenaires de mise en œuvre, autorités, équipes RESILAC, représentants des bailleurs). Elle a impliqué différents niveaux d'informateurs clés: à l'international (siège des organisations internationales), au niveau régional (Coordination RESILAC), au niveau national (capitale et/ou lieu de l'équipe de coordination nationale) et local dans la Région de Diffa au Niger, la province du lac au Tchad, l'État du Borno au Nigeria et la région de l'Extrême-Nord du Cameroun.

L'**analyse des données** s'est effectuée en deux cycles:

- Un premier cycle pour chacun des quatre pays d'intervention de RESILAC en triangulant les informations issues d'entretiens semi-directifs, de questionnaires sur les modalités de fonctionnement et les perceptions des résultats atteints, d'ateliers de résolutions de problèmes sur des enjeux identifiés pendant les entretiens, et de sources secondaires (Documentation RESILAC, revue bibliographique);

- Un second cycle d'analyse a été conduit au niveau global pour identifier les tendances communes entre les différents pays.

Les **limites** suivantes ont été identifiées pour cette recherche:

- **Accessibilité terrain** - Si les données ont pu être collectées directement dans les zones d'intervention de RESILAC au Cameroun, au Tchad et au Niger, la collecte des données au Nigeria a dû être réalisée à distance pour des raisons sécuritaires.
- **Interactions de l'équipe de recherche** – Avec la crise COVID-19, l'équipe de recherche a été contrainte de se réunir à distance, notamment pour l'atelier de cadrage avec par conséquent un risque accru de différences de compréhension sur le périmètre et les concepts clés de cette recherche.
- **Périmètre de la recherche** – La différence entre un sujet de recherche « qualité » sur le fonctionnement d'une action de solidarité internationale, une évaluation et un exercice de capitalisation a parfois été difficile à comprendre au sein de l'équipe de recherche.
- **Calendrier** – Du fait des évolutions du contexte sécuritaire dans les quatre pays d'intervention de RESILAC, la collecte de données s'est étalée sur plus de 12 mois dans un fonctionnement de projet qui a évolué au cours de cette période.

2

LES SOLIDARITÉS
À L'ÉPREUVE DES
CRISES

Parce que toute organisation est en interaction avec son environnement et les parties prenantes qui le composent, cette partie se focalise sur les éléments externes qui peuvent influencer les modalités de fonctionnement d'une action de solidarité. Elle s'attache à: 1. Identifier les tendances externes globales et les initiatives qui impactent le secteur de l'aide internationale; 2. Définir le terme d'« écosystème des solidarités » pour mieux comprendre la multiplicité des liens entre les acteurs des solidarités; 3. Analyser, à travers la notion de « résilience organisationnelle », l'influence des crises sur les modalités de fonctionnement et l'évolution des rôles des acteurs locaux, nationaux et internationaux dans les actions de solidarité.

2.1. AIDE INTERNATIONALE

ENVIRONNEMENT(S) EN MUTATION

Plusieurs tendances externes globales (« macro-trends » en anglais) ont une influence directe ou indirecte sur les modalités de gestion et de coopération des solidarités.

Le **contexte de crise globale** oblige à repenser les modalités d'interventions de l'aide internationale, impactant ainsi tous les acteurs des solidarités. Les impacts du nombre croissant de conflits, du changement climatique, des épidémies et des chocs économiques exacerbent les crises humanitaires et rendent les réponses plus complexes. En 2022, 274 millions

de personnes vivant dans 63 pays auront besoin d'aide humanitaire et de protection, soit le nombre le plus élevé depuis des décennies¹². Cette situation risque de se détériorer encore tant que l'écosystème global des solidarités ne sera pas repensé pour renforcer la plus-value de tous les niveaux (local, national, international) de solidarité pour des actions à la hauteur des besoins croissants des populations et en capacité d'influencer les causes profondes de ces crises politiques, climatiques et économiques qui se prolongent de plus en plus¹³.

Les tendances actuelles et futures donnent à suggérer que, sans action politique, économique et de développement prenant en compte les causes profondes des besoins humanitaires en Afrique sub-saharienne, les organisations humanitaires continueront à répondre à l'escalade des besoins dans les décennies à venir.

OCHA – Rapport humanitaire mondial – 2020

Les crises s'intensifient, se prolongent... et s'étendent sur toute la surface du globe. Comme l'a montré la crise des migrants en Europe ou aux États-Unis, la crise COVID-19 ou l'invasion de l'Ukraine par la Russie, plus personne n'est épargné par l'impact de cette

crise globale. Cette « **démocratisation des crises** » implique un changement de paradigme de la solidarité internationale: il ne s'agit plus d'aider des personnes lointaines mais de coopérer pour répondre ensemble aux besoins ici et là-bas.

12. OCHA, Aperçu de la situation humanitaire mondiale – 2022, <https://gho.unocha.org/fr>

13. OCHA, Aperçu de la situation humanitaire mondiale - 2020

Les **relations de pouvoir au niveau mondial** évoluent : « L'émergence d'un monde multipolaire représente des opportunités et des défis pour la communauté internationale, mais implique aussi que l'hégémonie historique des "pays européens / d'Amérique du Nord blancs" sera moins exclusive. (...) Dans ce contexte, il est important d'associer les ONG des grands pays (...) afin de nouer de nouvelles alliances internationales »¹⁴. Le « soft power » des pays occidentaux et le multilatéralisme qui ont nourri le mouvement des ONG sont également remis en cause par de nouvelles puissances : « La montée des idéologies violentes, racistes et nationalistes à travers le monde menace les aspirations individuelles et universelles aux Droits de l'Homme et à la vraie démocratie. (...) Le rétrécissement de l'espace accordé à la Société Civile et les restrictions relatives au droit d'association et à la liberté d'expression représentent de véritables obstacles à l'action des ONG. Ces obstacles pourraient amener certaines ONG à adopter un profil davantage

“technique” et “apolitique” pour survivre dans ces environnements hostiles. Pour d'autres, cela implique de travailler de façon plus discrète voire en “sous-marin” »¹⁵.

Les acteurs des solidarités évoluent dans un monde globalisé qui est lui-même en cours d'évolution et de transformation profonde. Avec la révolution des nouvelles technologies, nous passons ainsi d'un monde hiérarchique à un **monde en réseau**¹⁶. Ce changement n'est pas seulement technique : la prise de conscience d'un nouveau modèle sociétal décentralisé dans un monde (de pairs) en réseau¹⁷ bouscule « le paradigme du rôle des États et des institutions publiques comme garants principaux de la liberté, du bien-être et de la paix. (...) Dans ce contexte, la question de comment et avec qui (et via quels canaux/ médias) définir, promouvoir et défendre les “biens communs”, “l'intérêt général”, “le respect des libertés” et une “vie convenable pour tous” au XXI^e siècle doit être abordée de façon innovante¹⁸ ».

NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL

Face à ces tendances, de plus en plus de voix s'élèvent pour **réformer le secteur de l'aide internationale**. Le Sommet humanitaire mondial a ainsi insisté en 2016 sur le besoin de nouvelles méthodes de travail qui permettent aux « acteurs de l'aide humanitaire et du développement de travailler ensemble pour des « résultats collectifs » qui réduisent les besoins, les risques et la vulnérabilité » (OCHA, 2017b). Le contexte de crise globale, la démocratisation des crises, l'évolution des relations de pouvoir au niveau mondial et les changements sociétaux nous obligent à revoir nos connaissances et nos modes de fonctionnement, y compris dans le domaine de l'aide internationale.

Plusieurs concepts globaux sont ainsi mis en avant pour améliorer les interventions d'aide internationale sans remettre fondamentalement en cause le système et les équilibres de pouvoirs existants :

- **Triple Nexus (urgence-développement-paix)**¹⁹ - Le concept de « triple Nexus » a remplacé la notion de « liens urgence, réhabilitation et développement » (LRRD en anglais – Linking Relief, Rehabilitation and Development) dans le secteur de l'aide internationale. Si cette notion de « nexus » reprend les mêmes idées de renforcement de la pertinence de l'aide en fonction du contexte d'intervention, elle se différencie notamment du concept LRRD par l'insertion du

14. « Rôles et défis des ONG au niveau international au XXI^e siècle » Sur la base d'un document de travail élaboré par Olivier Consolo pour l'assemblée générale de FORUS (Nov. 2018)

15. « Rôles et défis des ONG au niveau international au XXI^e siècle » Sur la base d'un document de travail élaboré par Olivier Consolo pour l'assemblée générale de FORUS (Nov. 2018)

16. Repenser le modèle humanitaire : de l'efficacité à la résilience. David Manset, Lubica Hikkerova, Jean-Michel Sahut

17. Repenser le modèle humanitaire : de l'efficacité à la résilience. David Manset, Lubica Hikkerova, Jean-Michel Sahut

18. « Rôles et défis des ONG au niveau international au XXI^e siècle » Sur la base d'un document de travail élaboré par Olivier Consolo pour l'assemblée générale de FORUS (Nov. 2018)

19. Extrait du document ALNAP Ready to Change? Building flexibility into the triple nexus, Tilly Alcayna, p. 13.

lien avec la « paix » et la volonté de modifier les structures et les méthodes de travail du secteur de l'aide afin de produire des interventions plus cohérentes et plus concertées (Oxfam, 2019).

- **Localisation** - Il n'existe pas de définition unique de la notion de « localisation ». Dans le Grand Bargain²⁰, les signataires se sont engagés à « rendre l'action humanitaire (...) aussi locale que possible et aussi internationale que nécessaire » tout en continuant à reconnaître le rôle vital des acteurs internationaux, en particulier dans les situations de conflit armé. D'autres acteurs ont développé leurs propres définitions et objectifs de localisation, notamment les acteurs du Pacifique (gouvernement, sociétés nationales et ONG locales et nationales) qui la définissent comme « un processus de reconnaissance, de respect et de renforcement de l'indépendance, du leadership et de la prise de décision par les acteurs nationaux de l'action humanitaire, afin de mieux répondre aux besoins des populations touchées »²¹. Cette notion de « localisation » implique une manière différente de travailler en renforçant les capacités locales et en permettant aux acteurs locaux de gérer leur propre réponse²².
- **Agilité** - Face à l'instabilité de plus en plus forte des contextes d'intervention et aux niveaux croissants de complexité du secteur de la solidarité internationale, les méthodes « classiques » de gestion de projet ne sont pas toujours pertinentes quand il n'est pas possible de (presque) tout planifier à l'avance. L'agilité (ou la gestion adaptative en anglais²³) a été mise en avant depuis plusieurs années comme une solution alternative pour permettre aux personnes et aux organisations de mettre en œuvre une action de solidarité en situation complexe et/ou imprévisible. Cette agilité n'est cependant

pas facile à mettre en pratique : Anticipation ; Flexibilité ; Communication ; Coopération et interdépendance ; Prise de recul et identification des « signaux faibles » ; Prise de décision au bon moment et au bon niveau... Tous ces éléments ne sont pas nouveaux dans les actions de solidarité internationale mais ils sont souvent mis en œuvre de manière incomplète et séparée²⁴.

Si ces concepts sont intéressants, ils se heurtent au manque de capacité de remise en cause du secteur et à la complexification croissante des mécanismes d'aide internationale. Les pressions sur les modalités de fonctionnement sont de plus en plus fortes, elles nécessitent de plus en plus de temps et de ressources pour les opérateurs au détriment de l'action, et se trouvent aussi de plus en plus souvent confrontés à des enjeux éthiques (ex. : informations sur les bénéficiaires au nom de la lutte anti-terroriste). Jamais au cours de l'histoire de la solidarité internationale, les budgets n'ont été si importants, les contextes aussi changeants et les procédures d'accès aux fonds et de redevabilité aussi lourdes et compliquées. La multiplication des formats de documents, la lourdeur de beaucoup de processus de modifications contractuelles, la duplication de procédures d'audits et d'évaluations sont autant de contraintes à l'adaptabilité des interventions²⁵. Ces contraintes sont d'autant plus importantes qu'elle se fondent sur une conception de la « bonne performance » comme celle qui est prévue, mesurée et suivie par des plans clairs, à la manière d'un cadre logique²⁶, sans que la complexité et l'imprévisibilité des contextes d'intervention soient réellement reconnues. Cette « rigidité “rampante” » qui résulte de solutions prédéfinies à court terme et d'une gestion prévisible des performances empêche les organisations de s'adapter lorsque les contextes, les crises ou les besoins évoluent au fil du temps »²⁷.

20. Le « Grand Bargain », lancé lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire en mai 2016, est un accord unique entre les plus grands donateurs et agences humanitaires qui se sont engagés à améliorer l'efficacité et l'efficacé de l'action humanitaire.

21. IFRC Policy Brief - Localization - what it means and how to achieve it

22. The challenges of localised humanitarian aid in armed conflict – MSF – Ed Shekenberg

23. Adaptative management

24. Extrait - « AGILITÉ » OU « GESTION ADAPTATIVE » Mettre en œuvre des actions de solidarité en situation complexe, Michael Carrier, 2020, Groupe URD

25. François Grünwald – HEM Agilité, qualité et redevabilité, Groupe URD - 2019

26. HEM 2018 - Gestion et programmation adaptatives : la perspective humanitaire – Alice Olbrecht

27. Extrait - « AGILITÉ » OU « GESTION ADAPTATIVE » Mettre en œuvre des actions de solidarité en situation complexe, Michael Carrier, 2020, Groupe URD, p. 9

Les contraintes croissantes imposées par les bailleurs de fonds depuis le début des années 2000 sur l'« efficacité / efficacité », les « cadres logiques », les « programmations axées sur les résultats », la « redevabilité » ('accountability'), etc., ont renforcé la tendance des ONG à se considérer en premier lieu comme des organisations « gestionnaires », aux dépens d'être en priorité des « acteurs de changement. (...) La « tentation sécuritaire » des principaux financeurs devient un sujet de préoccupation majeur. Elle instaure une logique de contrôles tatillons et intrusifs, et prétend instaurer un barrage dans la possibilité, sur les terrains de guerre, de négocier librement avec tous les protagonistes de la violence, amenant les ONG à cheminer sur une ligne de crête risquée. Elles deviennent soumises à des procédures administratives kafkaïennes, sont mises en situation d'agir selon des modalités qui mettent en péril les principes fondateurs de neutralité et d'indépendance théorisés par le Comité international de la Croix-Rouge, en même temps qu'émergent des questions éthiques telles que la demande insistante de certains financeurs que leur soient communiquées les listes des bénéficiaires, rupture majeure dans le code de déontologie des soignants en particulier²⁸.

Pierre Micheletti

La nécessaire transformation de l'aide humanitaire internationale

Activité de maraîchage, champ école paysan, Tchad.



28. Pierre Micheletti - La nécessaire transformation de l'aide humanitaire internationale, The Conversation, 14 septembre 2020 (<https://theconversation.com/la-necessaire-transformation-de-laide-humanitaire-internationale-145671>)

2.2. ÉCOSYSTÈME DES SOLIDARITÉS

Arthur George Tansley a inventé en 1935 le terme d'écosystème pour désigner « un système d'interactions entre les populations de différentes espèces vivant dans un même site, et entre ces populations et le milieu physique ». En écologie, un écosystème est donc un ensemble formé par une communauté d'êtres vivants en interaction (biocénose) avec son environnement (biotope)²⁹. Cette notion d'écosystème est de plus en plus reprise par d'autres secteurs pour désigner un ensemble d'entités qui interagissent dans un environnement. Le dictionnaire Larousse définit ainsi un écosystème en économie comme « une organisation structurée (d'un secteur d'activité par exemple) dans laquelle les différents acteurs (entreprises, fournisseurs, institutions, etc.) sont reliés par un maillage fort leur permettant d'interagir efficacement³⁰ ». À partir des différentes définitions de ces écosystèmes métaphoriques, la définition suivante est proposée pour parler d'« écosystème des solidarités ».

Écosystème des solidarités - Coalition
hétérogène de collectifs solidaires
(formels et informels) et leurs parties
prenantes internes et externes
(Populations cibles, société civile,
pouvoirs publics, opérateurs, partenaires
techniques et financier...), structurés en
réseau et guidés par la volonté commune
d'agir en situation de crise³¹.

Utiliser cette notion peut être utile pour les acteurs d'actions de solidarité. Considérer un « écosystème des solidarités » peut permettre de renforcer une perspective systémique et mieux comprendre la multiplicité des liens plus ou moins directs que va tisser une organisation de solidarité avec une multitude de parties prenantes dans un environnement. Elle peut s'appliquer à différents niveaux qui peuvent se chevaucher. Elle peut être globale et planétaire pour analyser le secteur de l'aide internationale mais elle peut aussi être plus locale et constituer un écosystème territorial permettant d'associer les acteurs locaux, nationaux et internationaux des solidarités dans une zone spécifique de crise.

Parce que cette notion d'écosystème des solidarités implique un tissu complexe de relations et d'interdépendances entre les acteurs des solidarités et leurs parties prenantes, cette recherche utilise le projet RESILAC pour analyser les trois points clés ci-dessous :

- **Solidarités** - Quels sont les mécanismes de « solidarités » sur les territoires? Quelles similarités et différences entre ces « acteurs des solidarités »?
- **Leadership** – Quel rôle de la solidarité internationale par rapport aux autres formes de solidarité?
- **Interactions** - Quelle évolution des rôles et des relations entre les différentes formes de solidarité face aux crises?

29. <https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cosyst%C3%A8me> 10/03/2022

30. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9cosyst%C3%A8me/27682>

31. Inspiré des définitions suivantes sur la notion d'écosystème des affaires James Moore (1996) - Une communauté économique supportée par l'interaction entre des entreprises et des individus - les organismes du monde des affaires. Cette communauté économique va produire des biens et des services en apportant de la valeur aux clients qui feront eux-mêmes partie de cet écosystème. Les organismes membres vont également inclure les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties prenantes. Gueguen, Pellegrin et Torrès (2004) - Ensemble des relations (verticales, horizontales et transversales; directes ou non; formalisées ou non) entre acteurs hétérogènes guidés par la promotion d'une ressource commune et d'une idéologie qui entraîne le développement de compétences partagées (compétences écosystémiques). Olivier Torrès en 2000 - Coalition hétérogène d'entreprises relevant de secteurs différents et formant une communauté stratégique d'intérêts ou de valeurs structurée en réseau autour d'un leader qui arrive à imposer ou à faire partager sa conception commerciale ou son standard technologique.

SOLIDARITÉS

Le terme « solidarités » est utilisé ici au pluriel pour souligner la diversité des acteurs et des typologies d'actions de solidarité en situation de crise. Les ONG sont souvent la partie la plus visible de la société civile mais cela cache la diversité des solidarités en place - Chaque personne, au niveau individuel et dans la mesure de ses capacités, peut à la fois être « victime » d'une crise et/ou « acteur » de changement en aidant un proche, ou en accueillant des personnes déplacées. Au niveau collectif et de manière plus ou moins formelle, l'État et les autres acteurs de la société civile tels que les syndicats, les mouvements sociaux, les organisations politiques, les coopératives ou les associations locales et communautaires jouent un rôle essentiel pour répondre aux besoins et aux attentes de personnes et de communautés en situation de crise.

Dans les zones d'intervention du projet RESILAC dans la région du lac Tchad, les actions de solidarité ont été essentiellement mises en œuvre par six groupes d'acteurs :

- **Les organisations locales et communautaires** - Ces acteurs locaux peuvent être des groupements villageois créés pour des buts économiques ou socioculturels, et qui se décident de porter assistance aux membres de leur communauté affectés par une crise.

- **La diaspora** - Les villages qui ont des ressortissants dans les villes ou d'autres pays peuvent bénéficier d'actions de solidarité initiées par ces derniers. (Exemple. Financement de forages au profit de la population au Cameroun).

- **Les autorités locales** - Lors de crises, les autorités traditionnelles et religieuses peuvent déclencher dans le village une mobilisation d'assistance en nature (ex. céréales) pour répondre aux besoins immédiats des ménages les plus sinistrés. Ce sont les membres les moins affectés de la communauté qui donnent les biens qui seront par la suite distribués aux sinistrés.

- **L'État** - Les services de l'État à travers les services techniques et les projets gouvernementaux, comme le projet ACEFA (Appui à l'amélioration de la compétitivité des exploitations familiales agricoles) au Cameroun. Ils interviennent dans les communautés soit directement, soit par l'entremise de coopératives et d'associations reconnues auprès des administrations publiques. Ces projets sont financés par l'État ou par des fonds internationaux à travers la coopération bilatérale et la Banque Mondiale.

- **Les ONG nationales.**

- **Les ONG et organisations internationales.**

Les actions de solidarité locales sont très importantes et efficaces et apportées au moment voulu mais elles sont très limitées et ne permettent pas de couvrir tous les besoins. Mais elle reste l'expression de notre cohésion sociale ce qui est notre richesse. Les ONG nationales sont importantes car elles nous donnent confiance.

Personne bénéficiaire

Chaque groupe d'acteurs a ses propres plus-values et difficultés déterminées essentiellement par leur statut d'organisation locale, nationale ou internationale. Ces différences s'organisent autour des composantes suivantes – L'accessibilité dans les zones d'intervention, Le niveau

de structuration du collectif et leur capacité de gestion, l'expertise disponible en interne, Les moyens à disposition, le degré de neutralité (et d'indépendance) vis-à-vis des différentes parties-prenantes, et l'accès aux financements.

LEADERSHIP

Un écosystème est généralement dominé par un ou plusieurs leader(s) qui arrive(nt) à imposer ou à faire partager sa/leur conception de mise en œuvre ou son/leur standard. Dans le cas de

l'intervention du projet RESILAC dans la région du lac Tchad, le leader de l'écosystème territorial des solidarités est clairement le secteur de l'aide internationale.

Conçue initialement comme un apport temporaire, pour permettre un décollage économique, l'aide internationale est devenue structurelle dans un certain nombre de pays en développement. Elle est même structurante, par les volumes financiers qu'elle représente (de l'ordre de 400 millions de \$/an au Niger soit 200 milliards de FCFA), par sa place dans les budgets publics (environ 50 %) et les investissements (90 %), par l'influence qu'elle donne aux pays donateurs sur les politiques publiques des pays bénéficiaires. Et aussi par toute la machinerie qu'elle induit, par le nombre de « projets » qui couvrent une bonne partie du territoire, par le nombre de cadres vivant, directement ou indirectement, du système d'aide.

Philippe Lavigne Delville et Aghali Abdelkader

"À cheval donné, on ne regarde pas les dents" Les mécanismes et les impacts de l'aide vus par des praticiens nigériens : Lasdel, p. 3

Ce leadership des acteurs de la solidarité internationale est en partie lié au déficit de l'État dans les zones d'intervention du projet RESILAC. Cela pose la question des services publics qui recouvrent deux dimensions opposées. Ils sont à la

fois des instruments de l'État, lui servant à gouverner et à contrôler les populations dont il a la responsabilité, et ils représentent également une institution sociale garantissant la préservation de droits collectifs (...)³².

L'État a en quelque sorte démissionné de ses prérogatives.

Partenaire national

Pour faciliter l'accès aux services d'intérêt général, les bailleurs internationaux attribuent alors un rôle important aux ONG internationales et aux agences des Nations Unies pour compenser sur le long terme les déficiences de nombreux États à fournir des services de qualité au niveau local³³. On passe ainsi de la théorie de la diversité sociale, qui considère les pouvoirs publics comme acteur principal d'accès aux services d'intérêt général, à

la théorie de la flexibilité qui considère les ONG comme des organismes qui prennent en compte les besoins des populations restées à l'écart de l'action gouvernementale. Cette réorganisation a pour effet de créer un mécanisme de solidarité nationale basée sur la sous-traitance avec la solidarité internationale, et une solidarité locale en première ligne face aux crises mais dépourvues des moyens nécessaires pour y répondre de manière durable.

32. Services publics : l'État face au commun ; Ghislaine Gallenga et Caroline Hervé

33. « Rôles et défis des ONG au niveau international au XXI^e siècle » Sur la base d'un document de travail élaboré par Olivier Consolo pour l'assemblée générale de FORUS (Nov. 2018)

Les acteurs locaux sont de véritables acteurs de la mise en œuvre de la solidarité internationale. Ce sont eux qui connaissent les localités et sont en contact permanents avec les populations cibles.

Personne bénéficiaire

Ce leadership international des solidarités dans la région du lac Tchad peut être remis en cause de deux manières différentes. Le contexte sécuritaire peut tout d'abord empêcher ce système d'être mis en œuvre sans changement de rôles des différents acteurs des solidarités car l'État ou les groupes armés peuvent empêcher l'accessibilité des zones aux représentants internationaux. Des approches alternatives peuvent être aussi mises en place, soit pour :

- Remettre en cause ce leadership international des solidarités - S'ils en ont les moyens, l'État ou une plateforme d'organisation, de la société civile peut décider de reprendre le leadership des solidarités dans leur pays.

INTERACTIONS

Les acteurs des solidarités dans une même zone d'intervention n'ont pas forcément d'interactions constantes et conscientes entre eux, d'où l'importance de cette notion d'écosystème pour les forcer à analyser leurs actions au regard des autres parties prenantes. Un projet de solidarité internationale de réponse à une crise ne va ainsi pas forcément être conscient du réseau de solidarité informel qui a pu se créer au niveau local.

- Créer des « niches » alternatives – Des modalités spécifiques de fonctionnement peuvent fonctionner en parallèle. C'est le cas des réseaux informels d'accueil de personnes déplacées ou de migrants à travers le monde qui fonctionnent beaucoup sans aide extérieure. C'est aussi le cas d'organisations comme le CCFD – Terre Solidaire ou SPHERE qui limitent leur rôle international au minimum pour laisser le plus de place aux acteurs locaux quitte à opérer aux « frontières » des institutions officielles (internationales et nationales)³⁴.

Il n'y a pas non plus forcément une appartenance exclusive à un seul écosystème. Les organisations locales et communautaires en sont un bon exemple. En situation de crise, elles peuvent assumer en même temps un mandat social ou économique, une capacité d'aide et d'entraide rapide et une fonction de prestataire de service pour les acteurs nationaux ou internationaux des solidarités.

Il existe plusieurs types de solidarité dans les territoires, mais ces structures travaillent de manière isolée et cloisonnée.

Partenaire

Tout écosystème est animé par d'importantes dynamiques concurrentielles aux niveaux inter-écosystèmes (concurrences de plusieurs

écosystèmes des solidarités) et intra-écosystème (pour acquérir la place de leader). Dans cette logique, un écosystème aura tendance à associer

34. « Rôles et défis des ONG au niveau international au XXI^e siècle » Sur la base d'un document de travail élaboré par Olivier Consolo pour l'assemblée générale de FORUS (Nov. 2018)

coopération et compétition dans une logique de « **coopétition**³⁵ ». La coopétition est une collaboration ou une coopération de circonstance ou d'opportunité entre différents acteurs qui, par ailleurs, sont des concurrents (« *competitors* », en anglais)³⁶. Comme cela a été le cas pour le projet RESILAC lorsque plusieurs organisations ont décidé de postuler ensemble au même financement, elles adoptent une approche compétitive. Il s'agit de collaborer avec certains de ses compétiteurs pour tenter de capturer un bénéfice commun.

Cette démarche peut favoriser une compétition transparente et une capacité d'intelligence collective. Elle peut aussi renforcer un processus de « mimétisme » des ONG nationales qui tendent à s'aligner sur la direction du/des leader(s) de l'écosystème. Cette tendance pose un défi pour les acteurs nationaux – Comment s'inspirer du modèle de fonctionnement dominant des ONG internationales pour capter les sources de financement tout en gardant leur spécificité et leur plus-value spécifique par rapport au contexte d'intervention ?

La relation principale est celle de la prestation de service avec les ONG nationales opérant comme des partenaires d'exécution des ONG internationales et des agences des Nations Unies.

Partenaire

2.3. RESILIENCE ORGANISATIONNELLE

La résilience, au sens humanitaire, trouve un premier écho dans les années 1990 suite à l'ouragan Katrina (Djament-Tran et Reghezza-Zitt, 2012). Elle est ensuite et plus officiellement introduite dans le cadre d'action de Hyogo (HYOGO, 2005), et définie comme la capacité d'une population, d'un système, d'une société à faire face, s'adapter et à absorber un choc³⁷. La résilience dite organisationnelle (en anglais *business resilience*) est « **la capacité d'une organisation (...) à faire face à une épreuve, un incident ou un revers et à la surmonter en dépit de conditions qui lui sont défavorables** »³⁸. Ces dernières années, le concept

de résilience organisationnelle connaît une popularité croissante du fait de l'instabilité plus grande de l'environnement, et des défis à surmonter. La crise COVID-19 a d'ailleurs démontré que l'enjeu de résilience organisationnelle concerne tous les niveaux d'acteurs des solidarités et pas uniquement les organisations locales. Comme il n'est pas possible pour les organisations d'anticiper toutes les situations, le renforcement de leur capacité de résilience organisationnelle représente est une composante essentielle de leur survie (Williams, et Shepherd, 2016)³⁹. Cette notion implique deux questions clés :

35. Pour plus d'information, voir - La dynamique des stratégies de coopétition, Giovanni Battista Dagnino, Frédéric Le Roy, Saïd Yami, Dans Revue française de gestion 2007/7 (n° 176), pages 87 à 98

36. Wikipedia - <https://fr.wikipedia.org/wiki/Coop%C3%A9tition>

37. p. 88- Repenser le modèle humanitaire : de l'efficience à la résilience David Manset, Lubica Hikkerova, Jean-Michel Sahut Dans Gestion et management public 2017/2 (Volume 5 / n° 4), pages 85 à 108 À partir de l'adresse <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2017-2-page-85.htm>

38. Wikipédia, Résilience organisationnelle

39. Wikipédia, Résilience organisationnelle

- **Résistance** - Quelles crises nécessitent des ajustements? Quelles différences de vulnérabilités et de réactions entre les différents acteurs des solidarités?
- **Ajustements** - Quelle évolution des rôles et des relations entre les différents acteurs des solidarités face aux crises?

RÉSISTANCE

La région du Bassin du lac Tchad, partagée entre le Nigéria, le Niger, le Tchad et le Cameroun, est confrontée aujourd'hui à de nombreux défis d'ordre socio-économique, politique, sécuritaire et environnemental. Les caractéristiques de la zone et le contexte sécuritaire de la région du Lac Tchad en font l'un des environnements opérationnels les plus compliqués au monde, avec notamment des enjeux d'accès aux zones d'intervention. Le contexte politique et institutionnel des pays de la région, avec un manque de présence et de continuité des services déconcentrés et décentralisés sur le terrain, représente un défi majeur pour toute tentative de mise en œuvre d'activités de développement. Le tout dans un contexte exposé à des risques climatiques majeurs: désertification, sécheresses de longue durée, élévation du degré de température, qui s'intensifient avec le changement climatique global. Si les populations hôtes, déplacées et réfugiées de la région ont jusqu'ici fait preuve d'une profonde solidarité, la crise a exacerbé les tensions latentes et les animosités historiques inter et intra-communautaires: conflits agro-pastoraux, ethniques, religieux, etc. Dans une région historiquement oubliée et marginalisée par les pouvoirs centraux, la multiplication de nouveaux conflits et des violences armées (notamment commises par les groupes non étatiques mais aussi par les forces de sécurité nationales) représente un défi majeur pour les mécanismes endogènes de solidarité et pour les actions de solidarité internationale qui doivent constamment s'adapter aux changements du contexte⁴⁰.

La mise en œuvre du projet RESILAC a été marquée par des crises sécuritaire, environnementale, sanitaire et sociale qui ont impacté les acteurs des solidarités de manière différente. La **crise sanitaire COVID-19** a été plus fortement

ressentie par les acteurs internationaux qui se sont retrouvés pour la première fois atteints à tous les niveaux de leur organisation (Terrain, pays, siège). Les **crises sécuritaires** ont empêché ou limité l'accès aux zones d'intervention pour les acteurs internationaux et dans une moindre mesure les acteurs nationaux. Au Niger, l'aggravation de la situation sécuritaire a ainsi conduit le gouvernement à préconiser le recours aux escortes pour les acteurs de solidarité désirant faire des sorties dans les villages à risque. L'équipe RESILAC n'a pas pu travailler durant la période de vigueur de cette mesure. Il en est de même de la plupart des ONG internationales qui ont suspendu les activités car le recours à une escorte était contraire à leurs principes d'action. Seules certaines ONG nationales ont parfois continué à travailler, utilisant ces escortes. Les **crises environnementales** ont plus particulièrement impacté les acteurs locaux. Elles se caractérisent par les inondations, les pluies diluviennes qui dégradent les routes, la dégradation de l'environnement et/ou le réchauffement climatique qui influencent le rendement et dégrade le sol et la flore. À cela s'ajoutent d'autres incidents pour les populations comme l'invasion des éléphants qui détruisent les plants dans les champs agricoles ou les conflits agropastoraux entre les éleveurs et les producteurs. Ces crises ont souligné l'importance des filets sociaux communautaires comme premier niveau de solidarité. « *S'agissant des acteurs locaux susceptibles de poser des actions de solidarité comme les groupements, même si leur faiblesse se situe dans le manque de moyen et la faible structuration, il est à noter que lors des crises humanitaires, en attendant les appuis extérieurs, ce sont eux qui proposent les premiers appuis* » (Équipe RESILAC).

40. Rapport de recherche Johanna Baché (Dir.)

Dans quelques villages visités, les autorités traditionnelles et religieuses déclenchent spontanément la mobilisation d'assistance en cas de crise. Par exemple, les dernières inondations (2020) causées par les eaux de pluies et les débordements précoces du Lac ont détruit les cultures dans plusieurs villages. Elles ont été les plus dévastatrices et ont causé un choc moral à la population. Malheureusement, presque aucune action de solidarité nationale et internationale ne s'est mise en place dans les villages. Les sinistrés des inondations espéraient recevoir des assistances en vivres de la part des ONG internationales et nationales pour compenser les pertes des cultures et des récoltes. Mais localement, certains groupements ont mis en place des prêts remboursables pour les ménages les plus affectés. Les ressources de ces groupements proviennent des cotisations des membres, de la vente des productions ou des revenus tirés des activités comme la revente en période de soudure de céréales stockées.

Partenaire

AJUSTEMENTS

Chaque typologie de crise implique des modalités spécifiques de réponse et, en forçant une organisation à apporter des ajustements à ses modalités de fonctionnement, elles peuvent provoquer un changement sur les rôles et responsabilités des différents acteurs des solidarités.

Comme cela a été le cas pour la crise sanitaire COVID-19 et pour les crises sécuritaires, elles peuvent même être facteur de localisation. Sans pouvoir encore mesurer son impact social et économique à long terme, la crise sanitaire mondiale liée au Covid-19, et notamment le confinement des populations et le départ d'une partie du personnel expatrié, a obligé les acteurs de solidarité inter-

nationale à adapter leurs modalités de gestion et de coopération: réunions à distance, télétravail, élaboration de plans d'accélération dans chaque objectif, formation des acteurs locaux... Ces ajustements se sont effectués plus ou moins facilement en fonction de la nature des actions, des zones d'intervention et surtout de la qualité des relations partenariales et de l'autonomie des équipes nationales et locales. De même, en empêchant ou en limitant l'accès aux zones d'interventions aux représentants de solidarité internationale, les crises sécuritaires incitent au développement de formes d'actions de solidarité plus locales et complémentaires entre les acteurs locaux et internationaux.

3

PRATIQUES
DE GESTION ET DE
COOPERATION

Comment une action de solidarité multi-acteurs et multi-sectoriels est-elle structurée et dirigée? Comment des activités intégrées sont-elles mises en œuvre en situation de crise complexe et durable? Comment les ressources partagées sont-elles gérées?

Cette partie se focalise sur les éléments internes du fonctionnement d'une action de solidarité multi-acteurs et multi-sectoriels en situation de crise complexe et durable. À travers l'analyse des pratiques de gestion et de coopération du projet RESILAC, elle est organisée autour de trois axes - 1. Leadership &

gouvernance - Comment une action de solidarité multi-acteurs et multi-sectoriels est-elle structurée et dirigée? 2. Mise en œuvre - Comment des activités intégrées sont-elles mises en œuvre en situation de crise complexe et durable?; 3. Support - Comment les ressources partagées sont-elles gérées?

3.1. LEADERSHIP ET GOUVERNANCE

Comment une action de solidarité multi-acteurs et multi-sectoriels est-elle structurée et dirigée?

Les pratiques de leadership et de gouvernance renvoient à la façon dont un projet de solidarité est structuré et dirigé. Elles questionnent les manières d'articuler les différents niveaux de décision et de responsabilité entre les différents partenaires et les différents niveaux de coordination (terrain, pays, région et siège)⁴¹. Lors de cette recherche, trois composantes clés ont été soulignées par les personnes

interrogées pour clarifier les enjeux de leadership et de gouvernance - 1. La structuration pour poser un cadre de gestion (rôles, responsabilités, modalités de prise de décision, etc.) adapté au contexte et reconnu par tous; 2. Les cadres de coopération entre les partenaires; 3. Le pilotage permettant (ou non) une prise de décision rapide adaptée à l'évolution des besoins, ressources et contexte.

STRUCTURATION

Fortement souhaité par les bailleurs, le fonctionnement en consortium⁴² représente un exemple de la complexité croissante des modalités de gestion et de coopération du secteur de l'aide internationale. Un fonctionnement en consortium peut en effet permettre une réponse pertinente à l'augmentation de l'ampleur, de la fréquence et de la complexité des situations de crise en mutualisant un éventail plus large de ressources et de compétences. Il

peut permettre un renforcement de la complémentarité (notamment entre les organisations dites d'« urgence » et de « développement »), une couverture géographique accrue et une réponse plus approfondie aux besoins des populations cibles. Cette modalité de fonctionnement suscite cependant souvent beaucoup d'interrogations car elle implique également de nombreuses contraintes essentiellement assumées par les opérateurs: elle complexifie les

41. MADAC, modèle d'autodiagnostic et d'amélioration continue, adapté du modèle d'excellence EFQM 2010, F3E, Coordination Sud, Patrick Iribarne, p. 18

42. Pour plus d'information, voir: Structuration de l'aide en consortium et inter-consortia - Leçons apprises du programme KEY au Mali, Carrier, M. Daoud, L., Groupe URD, 2019.

circuits d'intervention et de validation, augmente les temps de gestion (en particulier pour l'organisation cheffe de file), diminue la capacité d'une intervention à s'ajuster rapidement à l'évolution du contexte, des besoins ou des ressources,

ajoute un niveau supplémentaire dans la chaîne d'intervention, n'implique pas ou peu d'économies d'échelle (souvent annulées ou fortement réduites par le coût de la coordination) et est souvent moins accessible aux opérateurs locaux.

Un consortium c'est toujours un agrégat des corps qui nécessite d'intense communication, beaucoup d'énergie, d'intelligence et souplesse pour sa mise en cohérence, son articulation et son fonctionnement à un rythme optimum.

Partenaire

L'effort de structuration d'un projet en consortium comme RESILAC a été encore plus complexe du fait de sa dimension multi-pays et de la volonté de ses partenaires d'être réellement multi-acteurs en intervenant ensemble et de manière complémentaire dans les mêmes zones d'intervention. Cet effort de structuration demande du temps et a pu provoquer un retard dans la mise en œuvre des activités du projet RESILAC⁴³ mais plusieurs des informateurs clés ont indiqué que ce temps de mobilisation a été essentiel pour répondre aux enjeux de fonctionnement multi-pays, multi-acteurs et multi-sectoriels.

Multi-pays

Les actions de solidarité multi-pays, voire « transfrontalières », sont de plus en plus fréquentes pour pouvoir apporter une réponse globale et complète aux enjeux de crises qui dépassent les frontières d'un seul pays. Si cette approche est pertinente d'un point de vue stratégique, les cadres internes de fonctionnement des organisations de solidarité internationale ne sont pas adaptés pour pouvoir la mettre en œuvre car ils sont pour la plupart construits autour de l'entité « pays ». La création d'entités intermédiaires régionales à qui sont confiées des responsabilités décentralisées nécessitent des aménagements qui traversent toutes les fonctions, au siège comme dans les pays, pour que chaque niveau (siège/région/pays) puisse agir en délégation

tout en restant redevable de ses responsabilités. Les tensions organisationnelles tournent toujours autour de l'entité régionale qui, en interface entre le siège et les pays, intègre de facto une partie des fonctions du siège dans sa relation avec les pays et peut être vu soit comme un « 2^e siège » par ces derniers, soit comme un écran à la réalité des terrains par les premiers⁴⁴.

Dans le cas du projet RESILAC, un niveau de fonctionnement régional s'est ajouté aux structures déjà existantes de fonctionnement « pays / siège » des différents partenaires de mise en œuvre. Les structures pays ont ainsi pu se retrouver en responsabilité du suivi opérationnel sans avoir la main sur tous les leviers d'actions comme la gestion des ressources financières, ou dans un fonctionnement en double management, comme pour les appuis techniques, qui a pu créer des tensions en cas de désaccord ou de messages contradictoires. Ces tensions entre le niveau régional et les niveaux pays ont pu être en partie levées en clarifiant les modalités de structuration, en mettant en place des espaces réguliers d'échanges et en démontrant les plus-values d'un niveau régional. En ajoutant une couche supplémentaire dans une architecture complexe de coordination, cette situation pose cependant des enjeux d'efficience et d'efficacité qui ne peuvent pas être résolus sans considérer tous les niveaux de coordination (Pays, région, siège) du consortium et sans répondre aux deux questions suivantes:

43. Rapport ROM UE, p.2

44. Corinne Gillet, Régionalisation des programmes – HI, 2014.

- **Est-ce que ce niveau régional est une « super-mission ou un bureau décentralisé du siège »?** Quelle volonté et quelle capacité de décentralisation ou de déconcentration du

siège vers le bureau régional? Quelles valeurs ajoutées et responsabilités assumées à tous les niveaux?

	Management	Appui Technique	Gestion RH	Gestion Finances	Sécu	Bailleurs	
QUELLES DÉLÉGATIONS?							
SIEGE							cadrage, contrôle qualité, cohérence globale
REGION							Pilotage stratégie régionale, validation, archivage, réseautage, plaidoyer, gestion
PAYS							Pilotage stratégie Pays, élaboration & mise en œuvre projets, réseautage, plaidoyer

Bureau régional – super-mission ou bureau siège décentralisé ?

Siège

- **Est-ce un projet régional ou multi-pays?** Les plus-values attendues et les responsabilités d'un niveau régional dépendent en partie de la réponse à cette question. Deux sous questions peuvent être identifiées pour y répondre – 1. Qu'entendons-nous par « région » ou espaces supranationaux dans les zones d'intervention ciblées? 2. Quel enjeu du « transfrontalier » qui questionne les cadres territoriaux existants et le niveau d'échanges entre les frontières? Pour la première question, ici la « région » correspond à un même bassin de crise qui partage des dynamiques et enjeux communs et justifie une approche cohérente entre les zones d'intervention des 4 pays ciblés. Pour la deuxième question, il s'agirait alors d'identifier des points d'entrée opérationnels transfrontaliers (gestion de l'eau, des transhumances, etc.) et d'identifier la place du projet dans la gouvernance territoriale de ces enjeux. À l'heure actuelle, force est

de constater que dans le cas du projet RESILAC, la mise en œuvre opérationnelle est avant tout multi-pays car il n'y a pas de connexions directes ou d'échanges entre les zones d'interventions des différents pays. La dimension régionale de ce projet a été avant tout interne - Les espaces d'échanges animés par le bureau régional entre les quatre pays a créé des dynamiques régionales entre les membres des équipes RESILAC. Dans un contexte où la dimension « transfrontalière » est de plus en plus pertinente et demandée par les bailleurs, la réponse à cette question, régionale ou multi-pays, peut permettre de confirmer différentes options de structuration – soit continuer le pilotage de quatre projets pays « classiques » avec un bureau régional d'appui et de mise en cohérence ou renforcer le bureau régional avec l'ajout d'une composante opérationnelle pour concrétiser le volet transfrontalier, notamment avec des objectifs de plaidoyer.

RESILAC ne s'est pas imposé comme un acteur régional. Le fait que c'est un projet régional c'est que c'est fait dans quatre pays.

Partenaire

Multi-acteurs

Contrairement à beaucoup de consortia qui reposent sur une répartition géographique des zones d'intervention entre les partenaires, RESILAC a mis en œuvre un « **consortium intégré** » où chaque partenaire apporte son expertise complémentaire sur l'ensemble des zones d'intervention. Cette capacité à proposer une intervention globale commune (qualifiée d'approche territoriale) a été soulignée comme une plus-value majeure par toutes les catégories de parties prenantes mais elle a fortement complexifié les modalités de collaboration à deux niveaux: 1. Identitaire - La création d'une entité temporaire trans-organisationnelle est inhérente à un fonctionnement en consortium (et à ses difficultés de structuration) mais le niveau d'intégration des membres de RESILAC a été tel qu'il a pu questionner de fait l'appartenance identitaires de ces personnes – Est-ce que je suis plus

RESILAC ou membre de mon organisation? 2. Managérial - Un mélange de liens fonctionnels et hiérarchiques a été nécessaire pour permettre ce fonctionnement « intégré » et a pu aboutir à des situations de gestion plus complexes.

Multi-sectoriel

Le développement de partenariats élargis pour répondre aux crises tout en contribuant à la relance des dynamiques de développement implique une mutualisation des expertises entre des partenaires de capacités et de culture d'organisation différentes. Cette mutualisation ne peut se faire sans un diagnostic de capacités et une reconnaissance mutuelle des forces et faiblesses de chacun qui permettra d'identifier et de légitimer les leaderships opérationnels (Urgence / Développement) ou sectoriels.

COOPÉRATION

La coopération n'est plus un choix stratégique mais une nécessité quand les crises perdurent. Associer des activités court-terme qui soulagent à des activités long-terme qui construisent ne peut se faire sans une approche élargie du partenariat - Que ce soit à travers un « consortium », une « alliance » ou un « réseau », *l'implication dans des dynamiques collectives occupe une place de plus en plus grande dans la stratégie des ONG, dans la mesure où celles-ci permettent de répondre à plusieurs constats⁴⁵*:

- L'accès aux financements est de plus en plus restreint à des programmes de grande ampleur, et implique d'agrèger ses projets et ses activités;
- Les ONG cherchent une meilleure coordination/cohérence de leurs actions sur le terrain, ainsi que, pour certaines, une meilleure cohérence de leur action locale et internationale autour des enjeux globaux;
- La construction d'une voix collective est une nécessité croissante, au Nord et au Sud, pour augmenter son impact, et gagner en visibilité

et en légitimité vis-à-vis des pouvoirs publics et des autres acteurs du secteur;

- La mutualisation plus forte des compétences et des expertises sur un même sujet ou un même territoire devient une condition incontournable pour aller plus loin dans son action.

Au-delà de la nécessité de dépasser les différences de cultures organisationnelles, la mise en œuvre de ces dynamiques collectives posent cependant d'autres enjeux - 1. Une dépendance aux modalités de montage de financement qui peuvent bloquer cette dynamique; 2. Le risque de « partenariats en cascade » qui rallongent la chaîne d'intervention; 3. Un changement de rôles des partenaires selon leur positionnement (ONG locale, ONG nationale, ONG internationale...).

Cadre de conformité bailleur

Le cadre contractuel d'un partenaire technique et financier pose les conditions de mise en œuvre et de contrôle d'une action de solidarité. Changer le cadre contractuel, c'est donc changer la

45. Coordination Sud - Partenariats

« grille de lecture » des modalités de gestion et de coopération⁴⁶ mais, contrairement aux stratégies d'intervention et de mise en œuvre des activités, les règles de gestion des ressources bailleurs ne s'adaptent que peu aux spécificités des contextes d'intervention. Ces règles dépendent avant tout d'un cadre juridique pour la reddition des comptes (imposé par les services en charge de la conformité ou un niveau encore supérieur comme la cour des comptes) et de la capacité des gestionnaires qui interprètent ces règles à comprendre le contexte et les modalités de fonctionnement des opérateurs. Dans un contexte de crise complexe et durable, un partenaire technique et financier se retrouve finalement face aux mêmes enjeux qu'un partenaire de mise en œuvre sans avoir le même niveau de flexibilité organisationnelle: questions autour du mandat et des capacités d'un bailleur de développement à se positionner sur l'urgence et la post-urgence, articulation avec les autres instruments et acteurs des financements aux niveaux pays et siège, manque de connaissance du fonctionnement des partenaires, et donc surenchère des modalités de contrôle, etc.

Dans le cas du projet RESILAC, l'AFD est délégataire des fonds UE et les reverse au projet en fixant des procédures et des modalités de mise en œuvre des fonds qui ne semblent pas tout à fait adaptées aux contextes changeants et aux modalités de fonctionnement des ONG financées. La clarification des conditions de contractualisation au niveau de l'UE puis de l'AFD ont ainsi nécessi-

té un délai d'un an. Malgré le taux de fongibilité de 20 % consenti, les procédures de validation des changements d'activités au niveau du bureau régional et de réallocation budgétaire au niveau du siège international des membres du consortium, puis de l'AFD et de l'UE aux COPIL ont ralenti certaines activités sur le terrain⁴⁷. Les délais de paiement ont été particulièrement longs du fait du double financement FFU / AFD et des conditions suspensives de l'AFD aux versements (rapport d'audit), ce qui engage la trésorerie des partenaires sur des périodes de 6 à 12 mois selon certains enquêtés⁴⁸.

Partenariats en cascade

Beaucoup de consortia se construisent à partir d'un montage partenarial complexe marqué par une série de délégations en cascade. Dans le projet RESILAC, il y a quatre niveaux principaux de partenariat - Le niveau local pour les organisations de la société civile qui reçoivent les appuis avec une implication forte des partenaires d'exécution. Le deuxième niveau de partenariat est entre les partenaires d'exécution, le plus souvent nationaux, et les partenaires membres du consortium, tous internationaux. Le troisième niveau de partenariat des trois membres du consortium (ACF, CARE, Groupe URD). Et enfin le quatrième niveau de partenariat est entre le chef de file du consortium (ACF) et les partenaires financiers, avec une spécificité de délégation des fonds de l'UE à l'AFD.

Tous ces sous-partenariats de sous-partenariats

Partenaire

Cette configuration pose tout d'abord la question de l'efficacité - chaque niveau de délégation entraînant un coût de gestion, des alternatives sont-elles possibles pour continuer à intervenir tout en renforçant l'efficacité du projet? Elle

pose aussi la question du rôle et de la plus-value de chaque acteur à chaque niveau - Quel rôle des organisations internationales? Quelle place des organisations nationales dans le consortium?

46. Coordination Sud - Partenariats

47. Evaluation Fonds Minka, p. 87

48. Evaluation Fonds Minka, p. 87

Ces dernières années, la politique du « faire-faire » a introduit au cœur même des projets la mécanique des appels d'offres, des sélections, de la redevabilité, aggravant la bureaucratisation de la mise en œuvre de l'aide (et déplaçant les opportunités d'instrumentalisation). La façon d'organiser la mise en œuvre dépend alors parfois de logiques institutionnelles et de facilités de gestion, plus que d'une cohérence en termes de développement.

Philippe Lavigne Delville et Aghali Abdelkader

« À cheval donné, on ne regarde pas les dents » Les mécanismes et les impacts de l'aide vus par des praticiens nigériens : Lasdel, p. 70

Rôles

Au cours des quarante dernières années, de nombreuses ONG ont accepté de jouer un rôle clé de prestataire de services vis-à-vis des donateurs internationaux et des institutions nationales, avec pour objectif principal d'atteindre les populations se trouvant dans des conditions difficiles et/ou dans des zones isolées. Elles ont également été des bâtisseurs de solidarités entre les régions du monde, des promoteurs de valeurs internationales comme la protection de l'environnement, les droits de l'homme ou la non-violence, et des interlocuteurs clés sur les politiques publiques⁴⁹. A ces mandats de mise en œuvre et d'influence, deux autres rôles historiquement associés aux donateurs internationaux sont de plus en plus portés par les ONG internationales - Un rôle de gestionnaire de fonds délégués (« Proxi bailleur ») et un rôle de coopération / renforcement de capacités de la société civile. Comme l'illustre le schéma ci-joint développé dans le cadre de cette recherche, les processus de pilotage et de support ne changent pas (ou peu) mais le cœur de métier des ONG internationales associe de plus en plus les mandats de mise en œuvre

(contributeur direct au changement), de coopération (Renforcement de capacités), de gestionnaire de fonds délégué (Transparence) et d'apprentissage (Influence). Cette évolution est d'autant plus visible dans le cas de consortium - La quasi-totalité des consortia d'aide internationale ont encore une ONG internationale comme chef de file qui prend la responsabilité de la gestion des fonds délégués et qui, de fait, assume la responsabilité de l'animation du partenariat élargi et de ses enjeux de renforcement de capacités.

Ces transformations questionnent très profondément la manière de concevoir une action de solidarité internationale et de comprendre la plus-value d'une ONG internationale en relation avec les différentes catégories de partenaires. Elles ouvrent deux voies possibles, une ONG internationale relais de bailleurs internationaux dans une relation verticale « appuyeur – appuyé » avec ses autres partenaires, ou une collaboration basée sur la réciprocité⁵⁰, pas uniquement sur le terrain mais aussi dans la dynamique globale des acteurs des solidarités.

PILOTAGE

Aide à la prise de décision

Face à l'instabilité de plus en plus forte des contextes d'intervention et aux niveaux croissants de complexité du secteur de la solidarité interna-

tionale, les méthodes « classiques » de gestion de projet ne sont pas toujours pertinentes quand il n'est pas possible de (presque) tout planifier à l'avance. L'agilité (ou la gestion adaptative⁵¹) a été mise en avant depuis plusieurs années comme

49. Rôles et défis des ONG au niveau international au XXI^e siècle, Sur la base d'un document de travail élaboré par Olivier Consolo pour l'assemblée générale de FORUS (Nov. 2018)

50. Coordination Sud - Partenariat

51. Adaptive management en anglais

une solution alternative pour permettre aux personnes et aux organisations de mettre en œuvre une action de solidarité en situation complexe et/ou imprévisible. Cette agilité n'est cependant pas facile à mettre en pratique: Anticipation; Flexibilité; Communication; Coopération et interdépendance; Prise de recul et identification des « signaux faibles »; Prise de décision au bon moment et au bon niveau... tous ces éléments ne sont pas nouveaux dans les actions de solidarité internationale mais ils sont souvent mis en œuvre de manière incomplète et séparée⁵². Le pilotage d'une intervention multi-pays, multi-acteurs et multi-sectorielle en situation de crise complexe et durable n'utilise par conséquent pas de « nouvelles recettes » mais essaye plutôt d'identifier et de rassembler les bonnes pratiques « agiles » existantes pour rester flexible et s'adapter constamment aux évolutions du contexte.

La gouvernance du projet demeure un élément clé organisé pour RESILAC à trois niveaux - 1. Régional - Un comité de pilotage global (sièges des partenaires de consortium, représentants bailleur(s)); 2. National - Un comité de pilotage national par pays (Représentants pays des partenaires du consortium, Autorités nationales, représentant(s) bailleur); 3. Local - Un comité de pilotage opérationnel par pays dans la zone d'intervention (Équipe projet, ONG partenaires, Autorités locales, etc.). En complément de ces espaces de décision, la gestion et la production de connaissance est de plus en plus souvent intégrée directement dans les objectifs de ce type de projet pour répondre aux enjeux de suivi multi-acteurs d'objectifs complexes dans un contexte de crises. Ainsi un dispositif de recherche opérationnelle et de capitalisation a été mis en place dont les résultats ont tardé pour impacter significativement les activités déjà lancées. Par ailleurs, un investissement fort sur l'anticipation des risques

peut être mis en place. RESILAC a ainsi développé lors de la conception du projet une « planification multi-scenarii » avec notamment des indicateurs de suivi de contexte sur la sécurité et l'accès aux zones, le contexte socio-économique, la gouvernance et les aléas pour faire évoluer les modalités d'intervention en fonction des besoins.

Si les informations produites ont été utiles pour les enjeux de transparence, elles n'ont cependant pas complètement répondu aux enjeux d'aide à la prise de décision en situation instable. Que ce soit cette « planification multi-scenarii » qui n'a finalement pas été opérationnalisée lors de la mise en œuvre ou la création d'un tableau de bord, ces outils n'ont pas forcément facilité la prise de décision pendant la mise en œuvre RESILAC. Cela tient en partie à cinq facteurs: 1. Les limites de tout outil qui ne peut remplacer les espaces d'échanges réguliers; 2. La difficulté à identifier les informations nécessaires au niveau régional sans dupliquer les informations déjà présentes au niveau pays; 3. La lourdeur administrative d'un consortium qui peut impliquer un retard sur certaines décisions; 4. L'absence de modalités d'ajustement négociées en amont avec le(s) bailleur(s); 5. Le besoin de compléter la capacité d'anticipation à une capacité de prise de décision rapide aux événements non prévus. Ce dernier point pose l'enjeu de pouvoir créer un « environnement d'autorisation » clair et connu par tou.te.s pour savoir comment réagir en cas de besoin de prise de décision rapide ou simplement de tension à un niveau d'intervention du projet: Quelle décision puis-je prendre à quel niveau et pour quel sujet? Quelles seraient les informations clés permettant d'aider les prises de décision? Comment automatiser cette remontée d'information sans surcharger les équipes? Comment accélérer les modalités de confirmation des décisions entre les parties prenantes du projet?

« La chaîne de décision du Projet est bureaucratique; ce qui ne permet pas une prise de décision rapide. »

Équipe Terrain

52. Extrait - « AGILITÉ » OU « GESTION ADAPTATIVE » - Mettre en œuvre des actions de solidarité en situation complexe, Michael Carrier, 2020, Groupe URD.

Mesure d'effets

Avec l'utilisation généralisée du « cadre logique » et le focus prioritaire sur la bonne gestion des ressources, la performance d'une intervention de solidarité internationale se mesure plus par le suivi des processus que par la mesure de ses effets. Les difficultés de fonctionnement inhérentes à une intervention en consortium en contexte instable risquent également de plus focaliser les mécanismes existants d'évaluation, d'apprentissage et de recherche sur le « faire » et moins sur la mesure des effets d'une intervention. Le tout avec des ressources souvent relativement limitées. Cette situation pose la questions suivante

- La performance pour qui et par qui?

FOCUS RESILAC - FEEDBACK DAY

Les mécanismes de gestion de retours et de plaintes « classiques » à destination des communautés ont été mis en place dès le démarrage du projet, prévoyant divers canaux de remontée d'informations et garantissant la confidentialité des personnes y faisant recours. Cependant, le projet a décelé des limites dans la capacité à adapter sa mise en œuvre à partir des retours: les responsables du projet étaient peu informé·e·s sur l'expérience des bénéficiaires vis-à-vis de l'action et n'en tiraient pas de leçons opérationnelles pour améliorer la mise en œuvre « en cours ». Face à cette situation, l'équipe MEAL s'est inspirée des principes clés de la Norme Humanitaire Fondamentale (CHS) pour piocher dans les méthodes existantes et développer sa propre méthode, le « Feedback Day ».

De façon trimestrielle, le Feedback Day propose un cadre d'échange régulier entre le/la responsable MEAL et les parties prenantes sur la qualité de l'intervention (bénéficiaires, partenaires, autorités, etc.). Les informations sont immédiatement présentées à l'équipe opérationnelle pour identifier conjointement des ajustements nécessaires. Les principaux résultats sont synthétisés dans un rapport partageable, et la prise en compte des recommandations est évaluée dans l'enquête suivante.

Un système de remontée des retours des bénéficiaires du projet existe et permet d'aller vers eux chaque trimestre pour collecter les ressentis, leurs satisfactions et leurs recommandations sur les actions du projet.

RESILAC Pays

Pour qui? Enjeu de définir un cadre qualité à 360°

- La qualité des relations et la mesure des perceptions est tout aussi importante que l'analyse objective de la performance pour mesurer l'efficacité d'une action de solidarité. Cela implique de pouvoir valoriser les modalités d'accompagnement sur les personnes bénéficiaires, de renforcer l'implication des acteurs locaux sur le suivi des effets, et de pouvoir créer des espaces de paroles à destination des communautés cibles comme cela a été fait pour RESILAC avec le mécanisme de « feedback day ».

Par qui? Enjeu de complémentarité externe au projet

- L'espace géographique et sectoriel dans lequel opère une intervention de solidarité internationale est le plus souvent bénéficiaire de nombreux programmes et peut se retrouver saturé d'interventions mal coordonnées au niveau opérationnel. Une analyse objective du niveau de saturation pourrait mettre par exemple en relation la distribution géographique et sectorielle des activités, les niveaux de financement, les besoins des différents groupes sociodémographiques de population, et les capacités administratives de gestion décentralisée relativement à d'autres régions⁵³.

Par qui? Enjeu de complémentarité interne au projet

- Les cadres de suivi-évaluation nécessitent d'être améliorés pour mieux rendre compte à la fois de la valeur ajoutée des partenariats et de leur caractère évolutif. Cela nécessite de revoir le rôle des différents partenaires dans les initiatives de suivi et d'apprentissage, et de laisser plus de ressources et d'autonomie aux partenaires en matière de suivi des résultats.

Au-delà des chiffres, quel est le progrès que nous notons d'une année à une autre? On fait aujourd'hui quelques « success story » et on fait quelques tests mais comme ce sont les mêmes personnes depuis 2/3 ans, comment on s'assure qu'il y a une évolution?

Partenaire

53. Evaluation Fonds Minka. P. 58

3.2. MISE EN ŒUVRE

Comment des activités intégrées sont-elles mises en œuvre en situation de crise complexe et durable?

Cette partie aborde les pratiques qui constituent le cœur de métier des organisations de solidarité. Elle décrit comment ces organisations réalisent leur mandat de mise en œuvre en abordant trois « lignes rouges » essentielles pour différencier une action imprévisible mais faisable d'une action

chaotique et impossible en situation de crise complexe et durable - 1. Continuité des activités en contexte instable; 2. Interopérabilité et collaboration entre les partenaires de mise en œuvre; et 3. Consolidation des dynamiques de développement en situation de crise.

CONTINUITÉ

En contextes de crises, les modalités de fonctionnement jouent un rôle essentiel pour assurer (ou limiter) la **continuité des activités dans les zones à risques**.

Les expériences préalables de différents partenaires dans une/des zone(s) d'intervention peuvent permettre de prendre en compte les contraintes opérationnelles et besoins spécifiques du contexte dès le début de la mise en œuvre des activités. Cette capacité d'adaptation à l'évolution des contextes de crise se joue à trois niveaux principaux⁵⁴:

- Adaptations géographiques: le projet peut par exemple réduire rapidement sa zone d'opération en raison de la dégradation du contexte sécuritaire et des menaces directes qui pèsent sur les équipes locales;
 - Adaptations programmatiques: le projet peut adapter et étendre ses activités pour répondre à une demande accrue dans les communautés d'intervention;
 - Adaptations opérationnelles: le projet peut également revoir ses modalités de mise en œuvre rapidement pour faire face à d'autres types de contraintes comme par exemple les restrictions sanitaires imposées par la pandémie COVID-19.
- Cependant, plusieurs enjeux peuvent limiter cette capacité d'adaptation.

S'assurer que les équipes travaillent dans des conditions de sécurité qui permettent de mettre en

œuvre le projet implique à la fois une compréhension et une analyse fine du contexte, des activités et des personnes qui les mettent en œuvre; une coordination des différents départements pour intégrer les mesures de sécurité et une dimension forte de communication pour faire comprendre aux équipes ce qui doit être fait et pourquoi.

Dans le cas d'un partenariat élargi, la **gestion de la sécurité des personnes de chaque organisation** peut être particulièrement complexe dans les zones d'intervention soumises à des situation de crises sécuritaires. Au-cours de la mise en œuvre du projet RESILAC, le projet a ainsi dû arrêter ses activités à Monguno au Nigéria - du fait de la dégradation du contexte sécuritaire au Borno, et des menaces croissantes d'ISWAP contre les organisations humanitaires internationales et leurs personnels locaux, le projet a dû se retrancher à Maiduguri et Jere sans pouvoir finir ses activités à Monguno. Cette situation illustre la complexité de fonctionnement d'un partenariat élargi en zones de crises avec des activités mises en œuvre dans cette zone par un partenaire tiers local du partenaire exécutif international, le tout sous la supervision de l'organisation internationale cheffe de file du consortium. Au-cours de cette crise, ces trois organisations ont mis du temps à s'entendre sur les mesures à prendre car elles n'ont pas eu la même analyse du seuil de risque à partir duquel il était nécessaire d'arrêter les activités.

54. Evaluation Fonds Minka p. 54

Les acteurs locaux vont prendre de plus en plus de responsabilités dans l'assistance car avec l'insécurité les acteurs internationaux ont de plus en plus de difficultés et des risques. La tendance sera de s'appuyer sur les acteurs locaux pour apporter l'assistance.

Personne bénéficiaire

Lorsque l'accès pour les acteurs externes à la zone d'intervention est remis en cause, la **participation ne représente plus une option mais une obligation** pour continuer à mettre en œuvre les activités. Les parties prenantes locales ne peuvent plus être considérées comme des acteurs « passifs » qui reçoivent un bien ou un service car elles représentent, de fait, le seul relai possible pour faciliter la mise en œuvre de ces activités, voire les mettre en œuvre directement. Cela peut aller du partage d'information sur les conditions de sécurité pour valider (ou non) une intervention extérieure à la mise en œuvre directe des activités. Les mécanismes classiques de retours d'informations et de plaintes ne sont pas suffisants dans ces situations - il ne s'agit pas de s'assurer uniquement que les personnes et les groupes aient la possibilité de s'exprimer, elles doivent être parties prenantes de l'intervention. L'implication des acteurs locaux est différente selon les contextes car elle dépend en grande partie des capacités existantes dans chaque zone d'intervention. Elle concerne la société civile locale mais aussi les autorités et services techniques dans un cadre de décentralisation des services de l'état plus ou moins avancé selon les pays. Dans le cas du projet RESILAC et du retrait des activités à Monguno au Nigéria, l'une des raisons pour lesquelles les partenaires RESILAC n'ont pas eu la même analyse du seuil de risque est liée aux modalités d'implication des parties prenantes locales dans la mise en œuvre des activités. Le partenaire tiers, en tant qu'organi-

sation locale, a pu utiliser des relais locaux qui se trouvaient moins ciblés que d'autres profils extérieurs à la zone d'intervention. Cette modalité d'intervention semble représenter une alternative intéressante en situation de crise sécuritaire pour continuer les opérations dans les zones à risques mais elle implique de pouvoir définir les activités qui peuvent être mises en œuvre par des relais locaux, et les modalités possibles de suivi à distance.

Face aux évolutions du contexte, les ajustements géographiques, programmatiques ou opérationnels soulèvent des **enjeux éthiques** dont la prise en compte est par définition complexe. Au niveau géographique, le projet RESILAC s'est par exemple rapproché des zones péri-urbaines au Nigéria et, de manière générale, s'est éloigné des zones lacustres initialement ciblées malgré l'acuité des besoins en raison de la dégradation des conditions de sécurité. Au niveau des actions et/ou des modes opératoires, la notion de « transfert de risques » a été soulignée comme une ligne rouge importante dans le cas d'une implication plus forte des acteurs locaux - Une organisation ne peut pas demander à une autre organisation de prendre le risque à sa place. Dans le cas d'enjeu d'accessibilité, cela implique de solliciter des organisations qui sont déjà sur place, et donc d'ajuster les modalités de mise en œuvre aux capacités existantes tout en ne mettant pas plus en danger des personnes et des organisations déjà très exposées.

INTEROPÉRABILITÉ

Une « intervention intégrée » mobilise les partenaires du projet pour mettre en œuvre ensemble une réponse dans la même zone d'intervention. Elle permet ainsi de pouvoir assurer une action multi-sectorielle adaptée aux besoins multiples

des personnes et des communautés. Dans le projet RESILAC, cette intégration se fonde sur la répartition des partenaires de mise en œuvre au-sein d'axes stratégiques (appelé « piliers ») en fonction de leurs plus-values respectives.

RESILAC a traduit cette initiative à travers la notion d'« inter-piliers » pour souligner l'enjeu de mise en œuvre complémentaire des activités mais cette intégration implique une réalité de fonctionnement intégré qui va au-delà du niveau opérationnel. Un « **consortium intégré** » **nécessite de renforcer l'« interopérabilité »** d'une intervention, c'est-à-dire renforcer la cohérence et faciliter le partage entre les différents partenaires et leurs différentes modalités de fonctionnement. L'enjeu n'est pas d'uniformiser les systèmes de mise en œuvre et de suivi des

partenaires mais de s'assurer qu'ils peuvent interagir et contribuer ensemble à la mise en œuvre de l'intervention⁵⁵. Cela pose la question de l'inter-pilier ou inter-activités pour mettre en œuvre ensemble une réponse multisectorielle dans la même zone d'intervention mais aussi inter-organisations pour associer des représentants de différentes organisations dans un même collectif de mise en œuvre, et inter-pays dans le cas d'intervention régionale /transfrontalière pour renforcer les échanges et les synergies entre des pays et des contextes d'intervention différents.

Tableau de répartition " inter-piliers " des partenaires RESILAC

	Cameroun	Tchad	Niger	Nigéria
Pilier 1: Renforcer le capital humain, la cohésion sociale et la gestion collective et durable des ressources naturelles dans les territoires ciblés ; • Résultats 1.1 & R1.3 • Résultats 1.2	Partenaire du CCFD* + CARE ACF	Partenaires du CCFD** ACF	CARE ACF	Search For Common Ground (SFCG) SFCG et Neem Foundation
Pilier 2: Favoriser le redressement économique dans les territoires ciblés et la résilience des populations les plus exposées, notamment les jeunes et les femmes, à travers un accès à l'emploi et à des systèmes de production agro-sylvo-pastorale intensifiés et adaptés au changement climatique ; • Résultats 2.1 & R2.3 • Résultats 2.2 & 2.4	ACF CARE	ACF CARE	ACF (via Karkara pour R2.1) CARE	ACF ACF
Pilier 3: Valoriser et consolider les acteurs des territoires ciblés en favorisant dialogue et engagement, et en renforçant leurs capacités suivant les compétences et rôles de chacun • Résultats 3.1 • Résultats 3.2	CARE ACF	CARE ACF	CARE ACF	ACF ACF
Pilier 4: Produire des connaissances utiles pour la qualité des activités du projet en contexte de crise.	Groupe URD en lead régional (RH et budget) mais 1 RH dédiée par pays portée par ACF			

* Initialement 2 partenaires du CCFD, mais retrait d'1 partenaire en mars 2020. Uniquement CDD met en œuvre activités du R1.1. Celles du R1.3 devraient être reprises par CARE.

** Partenaires du CCFD : CSAPR qui regroupe plusieurs associations dont KAWTAL, GRAVE, APAD et ACORD qui travaillent dans la mise en œuvre du RESILAC.

55. Guide COMPAS p. 18

RESILAC a permis de comprendre que des organisations de nature différente peuvent collaborer efficacement à l'atteinte d'objectifs globaux.

Partenaire

Inter-activités

Une logique inter-pilier ou inter-activités peut être comprise de deux manières distinctes, à savoir : 1. Comme une combinaison de facteurs mis en place à travers les piliers d'activité en vue d'améliorer la résilience des communautés choisies pour l'intervention face aux chocs à venir. 2. Comme un circuit - à plusieurs portes d'entrée possibles par lequel un bénéficiaire rentre et en ressort avec des atouts additionnels en matière de résilience⁵⁶. Quel que soit le type de compréhension, et comme dans le cas du projet RESILAC, l'opérationnalité de cette logique « inter-piliers » met du temps à se mettre en place. Elle se traduit à travers : (i) les planifications conjointes tous piliers confondus qui sont compilées et revues/analysées ensemble pour assurer une cohérence dans le cheminement des activités, (ii) la tenue mensuelle de réunions inter-pilier qui permettent d'échanger

les informations entre les responsables piliers et de construire les interactions nécessaires en fixant les responsabilités de chacun, (iii) le dynamisme des équipes du projet qui cherchent à renforcer la complémentarité de leurs actions avec les autres piliers⁵⁷, et (iv) la réalisation de missions en commun. « À travers l'inter pilier, toutes les activités du projet se complètent et sont conduites de manière complémentaire. Chaque partenaire a besoin des autres pour évoluer » (RESILAC). Pour réussir, cette logique d'inter-piliers implique cependant de pouvoir gérer l'interdépendance des activités communes pour limiter l'impact d'éventuels retards ou de retraits d'un partenaire, d'arriver à assurer un suivi commun et pertinent des mêmes personnes bénéficiant d'un accompagnement multiple, et de définir à quel niveau gérer les éventuels points de blocages d'activités entre partenaires.

Mutualisation inter-piliers – missions régulières faites de façon commune. Cela te concerne ou pas, tu as une vue sur les autres activités. Ce n'était pas comme cela avant. Chacun faisait avec son organisation. Maintenant si CARE part, un agent de ACF peut aussi partir. Pareil si ACF part, il peut prendre un agent de partenaire.

Équipe terrain

Inter-organisations

La création d'un consortium composé de différentes organisations pose implicitement la question du niveau d'intégration et ainsi de l'identité des équipes qui le compose dans ce nouveau « collectif » - Est-ce qu'un.e membre de l'équipe est plus RESILAC ou représentant.e de son orga-

nisation? Ce questionnement s'illustre dans les modalités de partage des bureaux RESILAC - bureaux intégrés ou bureaux partagés? Dans le cas du bureau régional et du bureau Niger, l'intégration des différents représentants des partenaires a été soulignée comme un élément important de synergies et de complémentarité.

56. Rapport EIMS3

57. Rapport EIMS3

La structure de gouvernance du consortium repose en partie sur une cellule régionale de coordination du projet. Cette dernière est composée de membres des 3 organisations du consortium qui sont mis à disposition d'Action Contre la Faim, qui a en charge la gestion opérationnelle de ce bureau régional. Cette configuration permet d'assurer une représentation équitable de chacune des organisations au sein du projet. Les postes de chacun des membres ont été choisis selon les compétences et piliers de rattachement de chaque organisation.

Convention de mise à disposition

Coordination régionale – Un bureau de personnes des trois organisations. Chacun pense en tant qu'équipe et projet.

Bureau Régional

Inter-pays

Une intervention régionale ou transfrontalière peut permettre de créer une dynamique inter-pays avec une structure de coordination régionale, des liens entre équipes régionales et équipes pays, des espaces d'échanges réguliers et une plateforme documentaire commune.

Plusieurs personnes ressources du projet RESILAC ont cependant souligné les limites de ce cadre d'apprentissage inter-pays avec notamment un enjeu d'accès à l'information, pas ou peu d'exemples /modèles repris d'un pays à un autre, et un manque de stratégie globale genre.

CONSTRUCTION

Mettre en œuvre des actions de long terme qui construisent dans des zones où la majorité des acteurs de solidarité sont focalisés sur des actions de court-terme qui soulagent implique de pouvoir répondre à plusieurs défis de fonctionnement des partenaires de mise en œuvre.

Premier défi - dépasser le clivage traditionnel du secteur de l'aide internationale entre développeurs et urgentistes

Dans des contextes d'intervention de « crise prolongée », s'inscrire dans le temps long, celui de

l'adaptation des pratiques et des transformations des systèmes en place, peut paraître complexe quand il est difficile de penser la « normalité » et qu'il est avant tout question de survie⁵⁸. Avec la dégradation de la situation sécuritaire au Nigéria, des activités de « life saving » ont été priorisées au détriment des activités à plus long terme de RESILAC. Or, penser « long-terme » dans des situations de crise prolongée suppose d'accepter la complexité. Cette perspective long terme appelle à une compréhension du fonctionnement de systèmes socio-écologiques complexes par opposition à un besoin de simplification d'actions court-terme qui privilégie des approches en « kits » et qui permettent la rotation rapide des

58. L'humanitaire au risque de la résilience À partir de l'adresse <https://theconversation.com/lhumanitaire-au-risque-de-la-resilience-102687>

équipes⁵⁹. Cela pose la question de la faisabilité du nexus humanitaire de manière générale mais aussi de la pertinence des modalités de mise en œuvre long-terme selon les contextes des zones d'intervention. Il faut notamment pouvoir identifier des « lignes rouges » qui délimitent jusqu'à quel moment des activités de long-terme restent faisables et pertinentes en situation de crise.

Les initiatives en cours dans la région sont porteuses d'opportunités pour les acteurs locaux. En effet Diffa est une zone pilote de mise en application du nexus. Cependant les défis liés à l'instabilité, permanente, les difficultés d'accès humanitaire (menace d'enlèvement, les rapt et les attaques contre les acteurs, la faible cohésion sociale au sein des communautés) constituent un véritable facteur limitant et remettent en cause les acquis. Dans la réalité les pratiques sont loin des discours: on a l'impression qu'on va vite en besogne !!!

Opérateur de la zone d'intervention du Lac Tchad

La plupart des interventions effectuées à Diffa sont des actions d'urgence juste pour sauver des vies. Jusqu'ici les actions de solidarité ne se sont pas intéressées au long terme. Ces interventions ne sont pas restées sans conséquences car beaucoup des ménages aujourd'hui sont devenus dépendants de ces interventions et n'ont pas des stratégies efficaces pour subvenir à leurs besoins essentiels.

Partenaire

Dans des zones où les contextes peuvent rapidement basculer d'une dynamique de relèvement à une dynamique de crise aiguë et inversement, un projet organisé autour d'action « long terme » n'a pas forcément la capacité de passer rapidement à des activités d'urgence. Plusieurs personnes ont ainsi regretté l'absence de capacité de RESILAC à pouvoir répondre à des situations d'urgence. Certaines contraintes procédurales

liées aux allocations et modalités de modifications budgétaires expliquent cette difficulté, mais ces limitations tiennent aussi au fait que les ressources humaines, les chaînes logistiques et les plateformes opérationnelles qui fonctionnent dans l'urgence ne sont souvent pas les mêmes que celles requises pour un projet qui vise des effets de moyen-terme comme RESILAC⁶⁰.

Avoir un projet sur 4 ans qui ne prévoit pas la possibilité de faire face à des urgences dans un contexte compliqué et une zone impactée par les changements climatiques. (...) – besoin de flexibilité aux « besoins vraiment urgents » !!!

Partenaire

59. L'humanitaire au risque de la résilience À partir de l'adresse <https://theconversation.com/lhumanitaire-au-risque-de-la-resilience-102687>

60. Rapport éval Minka

Deuxième défi - la prise en compte des capacités locales

L'un des défis majeurs à relever dans le cadre d'une approche long-terme en situation de crise est l'amélioration de la capacité de réaction des personnes et des structures nationales et communautaires face aux crises. Cela implique une connaissance fine sur les véritables garants et pourvoyeurs des services publics dans les zones concernées. Trop souvent, l'hypothèse de départ sur l'existence et la fonctionnalité des organes de l'État explique la sous-estimation de l'effort à consentir au niveau du renforcement des capacités, essentiellement basé sur le recours aux services techniques de l'État. Cela implique également de pouvoir répondre aux défis d'accompagnements à moyen et long terme de personnes bénéficiaires en situation de crise: Savoir communiquer sur le ciblage qui sera forcément plus restreint qu'une activité de distribution alimentaire. Ajuster les activités aux aléas du contexte tout en conservant une continuité dans le processus d'accompagnement. Savoir valoriser l'investissement réalisé auprès d'un nombre limité de personnes (« faible volumétrie des bénéficiaires »). Renforcer les capacités et donc la visibilité des acteurs locaux. Et enfin s'adapter aux profils de personnes ciblées - dans le cas de personnes déplacées, un processus d'accompagnement en « paliers » de cycle

court sera ainsi plus pertinent pour réduire l'impact en cas de départ de ces personnes de la zone d'intervention du projet.

Troisième défi - Aller au-delà de l'intervention terrain.

Un certain nombre de problèmes systémiques demeurent au-delà du champ d'impact possible d'une intervention et risquent à tout moment d'annuler les progrès accomplis au niveau des individus ou des communautés sans un plaidoyer actif et influent. Par exemple, la dégradation du contexte sécuritaire à travers la région (la multiplication des attaques menées par les groupes armés non-étatiques et la consolidation et le renforcement d'ISWAP au niveau régional) suggère que les dynamiques de conflit et leurs causes profondes sont au-delà du champ d'impact possible d'un projet comme RESILAC⁶¹. De plus, les conditions climatiques échappent également au champ d'intervention de RESILAC et leur dégradation risque d'ajouter à la pression économique qui pèse sur les communautés au-delà de ce que des méthodes agricoles améliorées et des modes de gestion des désastres naturels pourraient compenser. Ces problèmes systémiques doivent aussi être abordés dans le cadre d'une stratégie de plaidoyer individuelle ou collective fondée sur les informations probantes (evidence) collectées et mises en avant par les initiatives terrain.

3.3. SUPPORTS

Comment les ressources partagées sont-elles gérées ?

Cette partie se focalise sur les processus de support d'un projet (Finance, logistique, Ressources Humaines, Appuis technique, Sécurité, etc.). Elle décrit comment ces processus contribuent (ou

non) au bon déroulement des activités, au respect des engagements et à l'atteinte des objectifs. Elle est organisée autour de trois axes: 1. Ressources Humaines; 2. Ressources; 3. Apprentissage.

61. Source - Eval Minka p. 98

RESSOURCES HUMAINES

Les interventions en zone de crise complexe et durable nécessitent des moyens humains adaptés. Pour le projet RESILAC, la majorité des ressources humaines ont été recrutées localement ou régionalement, y compris des pays et sous-régions où le projet était mis en œuvre – soit directement par les membres du consortium soit indirectement par des partenaires locaux. L'équipe était composée d'experts nationaux, régionaux et internationaux seniors, bénéficiant d'années d'expérience dans la région et capables d'apporter des savoir-faire techniques de haute qualité et une compréhension fine du contexte. Le projet a pu aussi mobiliser d'autres experts techniques selon des procédures rapides tout en capitalisant sur l'expertise des organisations membres du consortium. Et pourtant, même avec ces ressources adaptées, le projet a été confronté à plusieurs défis de gestion des ressources humaines qui ont ralenti la mise en œuvre des activités⁶².

Collectif solidaire

Intervenir dans une crise complexe et durable a un **coût humain** pour les équipes⁶³: stress, surcharge, poids des responsabilités et des prises d'initiatives, etc. Au cours de l'intervention RESILAC, le fort turn-over des équipes dans la plupart des pays et au niveau du bureau régional a été souligné par la plupart des personnes ressources comme un élément clé de difficulté pour la mise en œuvre du projet. Cette situation est due à plusieurs facteurs - les conditions de travail particulièrement difficiles avec une intervention longue durée dans des zones de crises, la difficulté

à recruter des profils locaux, et des contraintes bailleurs au départ du projet qui ont abouti à une budgétisation des Ressources humaines sur 12 mois en phase d'amorce et un transfert de la coordination régionale de Yaoundé à N'Djamena avec l'impossibilité de recruter des profils internationaux accompagnés/en famille.

Cet impact humain doit pouvoir être pris en compte par des mesures spécifiques à deux niveaux – 1. Une gestion adaptée et équitable des Ressources Humaines; 2. Le renforcement du sentiment d'appartenance à une équipe.

Fonctionner en « consortium intégré » dans une situation de crise complexe et durable pose des enjeux d'équité des règles de gestion des Ressources Humaines. Au niveau interne, les personnes d'un projet comme RESILAC à qui il est demandé de s'engager pour 4 ans dans une zone de crise ont pu se retrouver avec les mêmes règles RH que les personnes d'un projet d'urgence de quelques mois dans la même zone de crise. Au niveau externe, des personnes d'organisations différentes mais avec le même niveau de responsabilités pouvaient se retrouver dans le même bureau sans avoir les mêmes conditions de travail (Salaire, congés, per-diems...). Un effort d'harmonisation a été réalisé entre les personnes d'un même bureau pour jongler entre les règles RH des différentes organisations et créer une situation RH spécifique à RESILAC. Cet enjeu d'équité a aussi été mentionné par certains partenaires tiers qui ont souligné les limites des conditions de travail sans que cette situation évolue.

Je trouve qu'ils ont été assez agiles pour harmoniser des structures différentes. Je trouve que le job de fond a été bien fait pour que tout fonctionne en termes de communication et d'équité.

Siège

62. Evaluation Fonds Minka, p. 51

63. Rapport Arc, p. 28

« Un groupe de passagers dans un bus n'est pas une équipe. Elle peut le devenir si le bus tombe en panne » (Jean-Paul Sartre). Dans une situation de crise complexe et durable, la question n'est pas de savoir si le bus va tomber en panne - cela va arriver - mais plutôt si les personnes impliquées seront assez mobilisées et solidaires pour poursuivre le voyage ensemble. Une équipe en situation de crise complexe et durable doit avoir la capacité de pouvoir répondre et s'adapter à la complexité. Pour cela, il est important de renforcer les liens

humains et de s'assurer qu'ils restent prioritaires par rapport aux processus de mise en œuvre et de contrôle d'une intervention. Une équipe doit aussi se sentir capable de partager les informations pertinentes - même les échecs - et prendre des décisions. Cela signifie accepter un niveau de délégation de la prise de décision le plus proche possible de l'intervention, accepter l'erreur, favoriser une culture du risque mesuré, sensibiliser à la notion de création de valeur, et faciliter une parole libre, critique et respectueuse⁶⁴.

Le turnover sur le projet et la charge de travail plonge souvent les équipes dans le stress couplé avec le contexte volatile mais les équipes restent engagées et déterminées dans la poursuite de l'action pour atteindre les objectifs du projet

Équipe terrain

Posture individuelle

Nous ne sommes pas tous égaux face aux situations de crise. Chaque personne réagit différemment face à l'incertitude et aux changements répétitifs qui sont le lot quotidien d'une intervention en situation de crise complexe et durable. Il convient par conséquent d'identifier les personnes adaptées à ces interventions. Certains comportements et attitudes d'une personne peuvent faciliter la mise en place d'une gestion agile⁶⁵. **La capacité d'anticipation et d'analyse** pour pouvoir réfléchir aux potentiels scénarios d'évolution, de savoir anticiper les plans B, C... **La curiosité** pour savoir si son travail atteint les résultats qu'il/elle s'est fixé(e) et qui a une tendance à une réflexion orientée vers l'action. **Des compétences en matière de communication et d'écoute** pour faciliter une culture d'ouverture et d'échanges. **Une pensée critique** pour être capables d'examiner, de comprendre et d'utiliser de manière critique les informations pour prendre des décisions et mener des actions sur la base de ces décisions. **Être à l'aise avec l'incertitude et le changement** pour être flexible et avoir l'humilité d'admettre ce que l'on ne sait

pas ou quand les choses n'ont pas fonctionné comme prévu⁶⁶. Valoriser ces compétences lors du recrutement des personnes et investir dans leur développement peut permettre d'avoir des personnes qui sont prêtes pour ce type d'engagement.

La qualité de la relation humaine au sein des équipes d'intervention est essentielle en contexte instable car, plus une situation est complexe, plus les **compétences, la motivation et le savoir-être des personnes** sont importants. Lors des entretiens, beaucoup de personnes ressources ont souligné les relations positives entre les équipes, les qualités d'écoute, de simplicité et d'ouverture au changement comme des éléments clés de réussite du projet RESILAC. Les changements et les incertitudes liés à une gestion complexe comme celle du projet RESILAC peuvent avoir un impact fort sur les personnes et les équipes. Il est par conséquent important de renforcer les liens humains et de s'assurer qu'ils restent prioritaires par rapport aux processus de mise en œuvre et de contrôle d'une intervention.

64. Source - Guide agilité URD, p 18.

65. USAID - <https://usaiddlearninglab.org/qrg/adaptive-management>

66. Rapport agilité p. 18

« Il est important et c'est une volonté forte de faire la distinction entre nos engagements contractuels et la manière de travailler de manière opérationnelle. C'est une clé pour le succès du projet. Nous nous conservons nos spécificités et nous nous nourrissons de nos spécificités pour agir dans un but commun. »

Bureau Régional

RESSOURCES

Les modalités de gestion des ressources d'une intervention de solidarité sont généralement structurées autour du fonctionnement des services supports (Finance, logistique, administration), de la gestion des aspects dits sensibles (Sécurité, PSEA, fraude & corruption) et de l'expertise technique. Pour chacune de ces ressources, la notion de « support » intègre deux composantes complémentaires – un mécanisme de contrôle garant de la conformité et une modalité d'appui aux équipes en place.

Conformité

La montée en puissance des acteurs locaux et l'émergence de partenariats pluri-acteurs transforment en profondeur les métiers et les pratiques des ONG, au siège et sur le terrain. Ces évolutions touchent l'ensemble des postes au sein des organisations et influent sur les cultures de travail et les compétences de chacun. Les partenariats nouveaux poussent à sortir d'une fonction classique

de suivi de projet, vers une fonction plus « politique » d'animation de la relation partenariale⁶⁷. Cette évolution oblige les supports à dépasser la logique de contrôle pour entrer dans une logique d'accompagnement des partenaires⁶⁸. Dans le cas des services financiers du projet RESILAC, cet accompagnement existait déjà mais il s'est heurté à une difficulté particulière de posture lorsque le partenaire se trouvait être une autorité locale. Il a été ainsi nécessaire d'associer une vision technique des engagements financier à une posture politique pour s'assurer que ces engagements soient compris et respectés.

Pour les aspects sensibles, une « approche intégrée » comme celle de RESILAC pose cependant question sur les enjeux de sécurité quand « le programme prend le pas sur les organisations ». Il peut être en effet difficile d'harmoniser les règles de sécurité au sein d'une équipe venant de différentes organisations et travaillant dans différents pays.

« Ce que ACF impose c'est la question de la sécurité. (...) Posture « duty of care » jusqu'au bout des doigts. »

Bureau Régional

67. Coordination sud – Partenariats, p. 16

68. Coordination sud – Partenariats, p. 17

Appuis

Les référents « supports⁶⁹ » ont pour responsabilité de fournir un support technique et méthodologique aux équipes, et encourager/faciliter le partage d'information et d'expériences. Dans le cadre du projet RESILAC, différents défis ont été soulignés pour la mise en place effective de cet appui.

La distance des personnes en charge de l'appui par rapport aux équipes terrain, malgré la présence des coordinateurs nationaux - « L'installation de tous les coordonnateurs [régionaux] du projet à N'Djamena, ce qui ne facilite pas la

communication au sein du projet » (RESILAC terrain). Un autre point de difficulté a été lié aux enjeux de reporting interne pour arriver à identifier quelle information les référent.e.s services support ont besoin et pourquoi. Au-delà des difficultés de carences de postes, et en lien avec le défi de positionnement du niveau régional, l'enjeu principal a été de clarifier le positionnement et la plus-value des référents régionaux pour les différencier par rapport aux référents sièges, et pour définir les modalités de gestion d'éventuels désaccords sur les recommandations entre un.e référent.e régional.e et un.e responsable pays.

« Le risque s'il y a une divergence technique est que le responsable pilier national peut se retrouver entre le marteau et l'enclume. Cela ne s'est pas fait parce que le référent régional connaît et a le réflexe de patienter et échanger avec les responsables de département que nous sommes. »

Partenaire

APPRENTISSAGE

Organisation apprenante

Les organisations en situation de crise se dotent de plans de contingence et de continuité pour faire face aux changements mais ces pratiques ne suffisent pas car la résilience organisationnelle est également un processus d'apprentissage. Seules les entreprises résilientes sont capables de s'adapter rapidement et spontanément à des chocs environnementaux, d'ajuster leurs différents systèmes (production, commercialisation, admi-

nistration, etc.) pour y faire face, et d'intégrer les nouvelles connaissances issues de ces chocs⁷⁰. Pouvoir ajuster au bon moment une ou plusieurs intervention(s) en situation(s) complexe(s) exige une modalité d'apprentissage qui recherche constamment comment s'améliorer, favorise une mise en œuvre flexible des interventions et minimise les obstacles aux modifications⁷¹. Les équipes doivent apprendre en permanence et utiliser cet apprentissage pour ajuster constamment leur intervention⁷². Pour ce faire, une culture d'apprentissage doit

69. « Référent support » définis ici comme un.e représentant.e des services dits supports (Finance, logistique, administration), des services de gestion des aspects dits sensibles (Sécurité, PSEA, fraude & corruption) ou des unités de référents techniques.

70. P. 88, Repenser le modèle humanitaire : de l'efficience à la résilience David Manset, Lubica Hikkerova, Jean-Michel Sahut Dans Gestion et management public 2017/2 (Volume 5 / n° 4), pages 85 à 108 À partir de l'adresse <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2017-2-page-85.htm>

71. USAID - <https://usaideallearninglab.org/qrg/adaptive-management> The ability to adapt requires an environment that promotes intentional learning and flexible project and activity design, minimizes the obstacles to modifying programming, and creates incentives for managing adaptively.

72. How Adaptive Management is challenging the monitoring and evaluation of complex programmes 18th May 2018 by Nigel Simister <https://www.intrac.org/adaptive-management-challenging-monitoring-evaluation-complex-programmes/>

être mise en place pour inciter les équipes à réfléchir constamment aux moyens de s'améliorer. Ce changement de culture implique une capacité de prise de risques et une acceptation de l'échec par tous les acteurs d'une chaîne d'intervention. Comment accepter qu'une erreur soit possible, voire probable, parce que le besoin d'intervenir justifie cette possibilité? Comment valoriser tout échec reconnu à temps pour contribuer à ajuster une intervention et mieux répondre aux besoins prioritaires des populations⁷³? Une plus grande attention à la phase de diagnostic initial permet de

mieux comprendre le contexte, les besoins et les ressources mais n'aboutit pas toujours à des interventions mieux conçues et adaptées en situations complexes et changeantes⁷⁴. Un éclairage supplémentaire au départ ne suffit pas: une intervention en situation complexe a besoin de cycles courts et réguliers de collecte, d'analyse et d'utilisation des informations tout au long d'une intervention. Elle a également besoin d'avoir le suivi et l'évaluation pleinement intégrés à la planification et à l'apprentissage pour tester, analyser et replanifier au cours de l'intervention.

Apprendre, ce n'est pas amasser des connaissances mais développer des capacités à bâtir le futur avec des objectifs qui nous tiennent à cœur.

Peter Senge

La cinquième discipline: l'art et la manière des organisations qui apprennent.

Culture organisationnelle

Permettre l'adaptation est un défi culturel autant - sinon plus - qu'un défi technique au sein d'une organisation⁷⁵. Les principaux aspects d'une culture organisationnelle adaptative sont les suivants⁷⁶:

accepter l'incertitude et un niveau de risque approprié; valoriser et privilégier la réflexion et l'apprentissage; une communication ouverte; faciliter la flexibilité⁷⁷.

On peut dire que l'adaptation est une question (comme l'innovation) où l'accent doit être mis sur la manière de la permettre, de la faciliter ou de la favoriser, plutôt que sur la manière de la réaliser.

M. O'Donnell

Adaptive management: What it means for CSOs, BOND, 2016

73. Rapport agilité pp. 32-33

74. Adaptive management: What it means for CSOs, M. O'Donnell, BOND, 2016, p. 10.

75. Adaptive management: What it means for CSOs, M. O'Donnell, BOND, 2016

76. Adaptive management: What it means for CSOs, M. O'Donnell, BOND, 2016 p. 16

77. Rapport agilité p. 20



Visite de suivi, champ école paysan, Niger.

CONCLUSION

Le contexte de crise globale, l'évolution des sociétés civiles dans tous les pays du monde et le déclin de l'hégémonie historique des « pays occidentaux » ne laissent plus le choix aux acteurs de l'aide internationale. L'efficacité de l'aide ne peut pas être atteinte sans une remise en cause globale du modèle de fonctionnement actuel en considérant l'ensemble des solidarités. Cela implique de passer d'une posture d'aide à un engagement d'entraides pour un écosystème des solidarités plus adapté, durable et éthique face aux crises.

Afin de contribuer à ce changement nécessaire (et vital) pour les organisations de solidarité internationale, cette recherche propose ici quelques pistes pour définir un exemple de modèle alternatif de fonctionnement, et les changements techniques et systémiques nécessaires pour pouvoir le mettre en place.

CADRE DE FONCTIONNEMENT

Le cadre d'analyse utilisé pour cette recherche peut se transformer en **cadre de fonctionnement** pour des actions de solidarité internationale plus connectées, plus résilientes, et surtout, plus efficaces. Ce cadre permet d'identifier des principes transverses de fonctionnement qui peuvent permettre de repositionner l'aide internationale dans l'écosystème des solidarités pour une meilleure réponse collective aux situations de crises. Il est organisé autour des processus stratégiques d'une organisation ou d'un collectif d'organisations (Leadership & Gouvernance, Mise en œuvre, Supports) et de trois dimensions complémentaires et essentielles qui mettent en avant les enjeux de gestion mais aussi de coopération et de relations humaines d'une action de solidarité (Gestion - Savoir-faire, Collectif - Savoir coopérer, Humain - Savoir-être).

SAVOIR-FAIRE

Comment favoriser une mise en œuvre flexible des interventions, et minimiser les obstacles aux modifications ?

S'adapter à chaque contexte est essentiel pour les modalités d'intervention, mais aussi pour les modalités de gestion et de coopération. Un

cadre de gestion et de coopération doit pouvoir être développé en prenant en compte la complexité d'une situation. Il doit se faire à partir d'un diagnostic de capacités et une reconnaissance mutuelle des forces et faiblesses de chacun en clarifiant les plus-values, les rôles et les responsabilités de chaque partenaire (international, national et local).

Malgré la complexification croissante des mécanismes d'aide internationale, les organisations doivent pouvoir **agir et réagir face aux crises**. L'agilité ou la « *gestion adaptative (...)* est un processus structuré et itératif de prise de décision solide face à l'incertitude⁷⁸ ». Elle représente « *la capacité d'une organisation à s'adapter et à répondre efficacement aux dynamiques et aux incertitudes*⁷⁹ ». Les modalités de fonctionnement ont une influence fondamentale pour faciliter ou freiner les capacités d'ajustement en temps réel d'une action de solidarité. Elles peuvent (ou non) créer un environnement d'autorisation clair et reconnu par tous, aider à adapter les modalités d'intervention et faciliter le pilotage d'une intervention.

Cette adaptation n'est pas possible sans renforcer la capacité des acteurs des solidarités à **résister**

78. Wikipédia, Agilité

79. ALNAP, adapté de Friedman et al., 2016; Aagaard, 2012

face aux crises. Les organisations de solidarité sont complémentaires face aux crises car elles ont une vulnérabilité et des réactions différentes selon leur statut et capacités. Cette résilience organisationnelle doit être mieux valorisée dans les interventions. Des lignes rouges doivent être identifiées pour pouvoir faire la différence entre une action de solidarité imprévisible ou impossible/chaotique. Des mesures spécifiques de Ressources Humaines doivent être

mise en œuvre car la résilience d'une organisation dépend avant tout des membres de ses équipes.

Une intervention doit pouvoir **réfléchir aux moyens de s'améliorer.** Elle doit pouvoir compter sur une culture et un cadre d'apprentissage pour acquérir de la compétence, de la compréhension et de la connaissance, et évoluer en fonction de ces acquisitions.

Synthèse – Savoir-faire

Processus clés / Principes transverses	Leadership & Gouvernance	Mise en œuvre	Supports
S'adapter au contexte d'intervention Pensée complexe / Accepter la complexité	Cadre de gestion et de coopération spécifique au contexte d'intervention		Ressources / Capacités / Complémentarités
Agir et réagir face aux crises Agilité	« Environnement d'autorisation » clair et connu par tous	Capacité d'ajustement des modalités opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage • Mesures des effets
Résister face aux crises Résilience organisationnelle	Valorisation de la composante de résilience organisationnelle (Lien avec la durabilité)	Lignes rouges entre une action de solidarité imprévisible ou impossible/chaotique	Ressources / Capacités / Complémentarités
Réfléchir aux moyens de s'améliorer Apprentissage	Culture d'apprentissage	Apprentissage partagé entre les parties prenantes de l'intervention	Cadre et supports d'apprentissage

SAVOIR-COOPÉRER

Comment assurer une participation suffisante des parties prenantes, faciliter les synergies entre les partenaires et agir en interdépendance avec les autres actions en cours ?

En situation de crise complexe et durable, la participation ne représente plus une option mais une obligation pour continuer à mettre en œuvre les activités. Il faut **mettre les destinataires des actions au centre.** Les mécanismes classiques de retours d'informations et de plaintes ne sont pas suffisants dans ces situations - il ne s'agit pas de s'assurer uniquement que les personnes et les groupes aient la possibilité de s'exprimer, elles doivent être parties prenantes de l'intervention. Pour cela, il faut in-

tégrer leur voix dans les cadres de gouvernance, il faut leur donner la capacité de s'exprimer et d'influencer l'intervention, et il faut accepter que la qualité des relations/des perceptions est tout aussi importante que les performances court-terme pour mesurer l'efficacité d'une action de solidarité.

Une intervention doit pouvoir **agir en interdépendance** avec les tous les acteurs de l'écosystème des solidarités. Cela implique de connaître les mécanismes de solidarités existants sur les zones d'intervention et de comprendre leurs interactions, de pouvoir fonctionner en réseau avec ces acteurs et d'assurer un suivi global des interventions de solidarité sur un même territoire.

La coopération n'est plus un choix stratégique mais une nécessité dans les crises qui durent. Les dynamiques collectives de partenariat impliquent de pouvoir assurer une réelle complémentarité des partenaires sur le principe de la **mise en œuvre d'une action aussi locale que possible et aussi internationale que nécessaire.** Des principes – voire des règles – de consensus de prise de décision doivent être posés. L'interopérabilité doit être soutenue, c'est-à-dire qu'il ne faut pas uniformiser les systèmes de mise en œuvre et de suivi des partenaires mais s'assurer qu'ils peuvent interagir et contribuer ensemble à la mise en œuvre de l'intervention⁸⁰. L'efficacité du montage partenarial doit pouvoir être questionné pour s'assurer que chaque partenaire est à sa place. Et enfin, un système de suivi doit pouvoir démontrer en quoi le résultat collectif est supérieur à l'addition d'actions individuelles.

Penser « long-terme » dans des situations de crise prolongée suppose de reconnaître les enjeux de pouvoirs, d'accepter un rôle plus « politique ». Cette perspective implique la mise en œuvre d'un cadre de gouvernance impliquant les autorités, d'une composante forte de plaidoyer dans les stratégies d'intervention et d'une posture politique des équipes supports.

Face aux évolutions du contexte, les ajustements géographique, programmatique ou opérationnels soulèvent des enjeux éthiques qui ne sont pas toujours identifiés. Le principe **Ne pas Nuire** doit être au cœur de toute décision. Il doit être supporté par un cadre de sécurité, par une analyse d'impact de toute décision d'ajustement, par un refus du « transfert de risque » sur d'autres organisations ou personnes et par la mesure des effets négatifs potentiels.

Synthèse – Savoir-coopérer

Processus clés / Principes transverses	Leadership & Gouvernance	Mise en œuvre	Supports
Mettre les destinataires des actions au centre Participation	Cadre de gouvernance	Fonctionnement en réseau entre les acteurs des solidarités	Suivi de la qualité des relations/perceptions
Agir en interdépendance Écosystème des solidarités	Compréhension de l'écosystème des solidarités	Interopérabilité des partenaires	Suivi global des interventions sur un même territoire
Mettre en œuvre une action aussi locale que possible et aussi internationale que nécessaire Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Complémentarité des partenaires • Principes – voire des règles – de consensus de prises de décision 	<ul style="list-style-type: none"> • Lien opérationnel – Plaidoyer • Nexus 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse coût – bénéfices des différents échelons de partenaires. • Capacité à démontrer en quoi le résultat collectif est supérieur à l'addition d'actions individuelles.
Penser « long terme » Construire	Cadre de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse d'impact des décisions d'ajustement • Refus du « transfert de risques » 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de capacités • Posture politique
Ne pas nuire Éthique	Cadre de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser et prendre en compte l'impact des décisions d'ajustement • Éviter/ refuser le « transfert de risques » 	Mesure d'effets négatifs potentiels

80. Guide COMPAS p. 18

SAVOIR-ÊTRE

Comment renforcer l'humain dans les processus et favoriser la flexibilité au sein des membres d'une organisation ?

La coopération et les relations humaines sont d'autant plus importantes dans des structures de décision et de mise en œuvre de plus en plus complexes. Il faut **mettre l'humain au cœur des processus**. Il faut pouvoir limiter les excès de formalisation pour laisser de la place aux relations humaines et au bon sens, proposer un niveau de délégation de la prise de décision le plus proche possible de l'intervention et assurer une équité RH entre les membres d'une organisation et entre les partenaires.

La qualité de la relation humaine au sein des équipes d'intervention est essentielle en contexte instable car, plus une situation est complexe, plus les compétences, la motivation et le savoir-être des personnes sont importants. Il faut par conséquent pouvoir **renforcer une confiance, une équité et une responsabilité mutuelle**. Cela passe par une communication ouverte, une posture d'écoute, une relation de confiance et un cadre de protection des équipes.

La capacité à pouvoir **accepter l'incertitude et un niveau de risque approprié** doit pouvoir être partagée par les parties prenantes d'une intervention. Cela implique une flexibilité dans le suivi des cadres de gestion et de coopération, une pensée critique, une capacité d'anticipation et d'analyse et de pouvoir accepter l'incertitude et le changement.

Synthèse – Savoir-être

Processus clés / Principes transverses	Leadership & Gouvernance	Mise en œuvre	Supports
Mettre l'humain au cœur des processus	Équilibre entre formalisation et relations humaines	Niveau de délégation de la prise de décision le plus proche possible de l'intervention	<ul style="list-style-type: none"> Équité RH Acceptation de l'échec
Renforcer confiance, équité et responsabilité mutuelles	Communication ouverte au sein de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> Confiance mutuelle Posture d'écoute 	<ul style="list-style-type: none"> Relation de confiance Protection des équipes
Accepter l'incertitude et un niveau de risque approprié	Flexibilité	<ul style="list-style-type: none"> Pensée critique Capacité d'anticipation et d'analyse 	Accepter l'incertitude et le changement

CADRE DE CHANGEMENTS

Changements "systémiques"⁸¹

Quels besoins de changements « systémiques » pour que le système de l'aide internationale s'adapte aux évolutions récentes des crises ?

→ Recommandation # 1 – Avoir conscience

Les acteurs des solidarités doivent pouvoir partager l'analyse des limites des formes actuelles de la solidarité internationale. En repositionnant les

acteurs locaux dans l'écosystème des solidarités, les débats sur la « localisation » peuvent être un levier important de prise de conscience.

→ Recommandation # 2 – Avoir envie

Les acteurs des solidarités doivent pouvoir imaginer et s'engager dans des formes de solidarités renouvelées. Un changement de modèle du secteur de l'aide internationale ne peut pas se faire sans les partenaires techniques et financier qui

81. Ces recommandations sont organisées autour du modèle ADKAR de conduite du changement – Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement

dictent les règles actuelles de fonctionnement, Cela implique de sensibiliser les bailleurs de fonds mais aussi toute la chaîne de financement du.de la chargé.e de financement à l'auditeur de la Cour des comptes en passant par les politiques.

→ Recommandation # 3 – Savoir comment

Les acteurs des solidarités identifient les changements nécessaires et les modalités d'action pour y parvenir.

Toute évolution du modèle actuel de l'aide ne peut pas se faire sans une **remise en cause des modalités de contrôle** imposées par les partenaires techniques et financiers. Les coûts de gestion de plus en plus forts associés à ces enjeux de conformité ne justifient pas l'enjeu de redevabilité exigés par les partenaires techniques et financiers. Comme c'est le cas dans d'autres secteurs et pour de nombreux financements de coopération bilatérale, d'autres formes de contrôles pourraient être mises en place. Cela peut être fait en rééquilibrant les exigences de moyens et de résultats (Ex. diminution du suivi des ressources pour donner plus de place au suivi des résultats), ou en diminuant les exigences de suivi et en redonnant un autre rôle aux mécanismes d'évaluation (ex. Évaluation sur les enjeux liés au criblage des bénéficiaires).

Les ONG internationales doivent aussi revoir leur cœur de mandat en associant (ou remplaçant) une capacité de mise en œuvre et de gestion de fonds avec (par) des mandats de coopération et d'influence. Coopération pour renforcer la complémentarité et les capacités des différents acteurs des solidarités. Influence pour assumer un rôle plus politique sur les dérives éventuelles d'une intervention, que ce soit en termes de corruption, ou de manipulation politiques des États. Si le système actuel de financement, la professionnalisation du secteur et les contextes d'intervention de crise généralisée poussent pour un profil d'ONG internationale plus technique et apolitique, l'écosystème des solidarités a besoin de profils plus politiques et affirmés pour continuer à progresser.

→ Recommandation # 4 – Pouvoir agir

Les acteurs des solidarités mobilisent les moyens et les compétences pour mettre en œuvre les changements.

Aucun changement ne peut se faire sans une reconnaissance et une mobilisation des **sociétés civiles**. Dans les zones de crise, les représentants de la société civile nationale doivent être mieux représentés dans les plateformes nationales de coordination ou de représentation, et les représentants internationaux ne peuvent plus se limiter à un rôle purement opérationnel. De même, dans les pays d'origine des partenaires techniques et financiers, les plateformes nationales d'ONG doivent pouvoir représenter un réel contre-pouvoir pour faciliter ce changement de modèle du secteur de l'aide internationale.

→ Recommandation # 5 – Renforcer l'action

Les acteurs des solidarités se renforcent mutuellement et tirent les leçons des évolutions pour l'avenir.

Des équipes, voire parfois des organisations de la solidarité internationale, peuvent réussir à proposer des solutions innovantes et développer une réelle culture d'apprentissage mais, pour que les expériences puissent être utilisées dans toutes les situations, les organismes de recherche doivent aussi être des acteurs de changements en mesure de proposer une analyse critique du secteur et de porter des stratégies d'influence.

Solutions "techniques"

Quelles solutions « techniques » pour que les personnes et les organisations impliquées dans des actions de solidarité puissent répondre de manière responsable aux besoins des populations affectées par une crise complexe et durable ?

Répondre aux enjeux actuels de mise en œuvre implique de pouvoir trouver des « solutions techniques », c'est-à-dire concrètes et opérationnelles, de changements de nos modalités de fonctionnement.

→ Recommandation # 6 – Savoir-faire – Favoriser une mise en œuvre flexible des interventions, et minimiser les obstacles aux modifications

Actions / démarches recommandées:

LEADERSHIP & GOUVERNANCE

- Adapter les cadres de gestion et de coopération au contexte d'intervention (et pas

uniquement le cadre stratégique) en répondant de façon contextuelle aux questions suivantes: Quelles flexibilités des règles de conformité bailleurs? Quelles capacités des acteurs des solidarités? Quels rôles et responsabilités des différents niveaux d'intervention?

- **Confirmer les informations nécessaires pour faciliter les prises de décision à tous les niveaux, vérifier la faisabilité et les mécanismes de remontée de ces informations** - en répondant de façon contextuelle aux questions suivantes: Quelles seraient les informations clés permettant d'aider les prises de décision? Comment automatiser cette remontée d'information sans surcharger les équipes? Comment accélérer les modalités de confirmation des décisions entre les parties prenantes?
- **Anticiper les risques prévisibles tout en mettant en place un « environnement d'autorisation » clair et connu par tous pour permettre une prise de décision rapide adaptée à l'évolution des besoins, ressources et contexte, et dans le respect des redevabilités** - en répondant de façon contextuelle aux questions suivantes: Quelle décision puis-je prendre à quel niveau et pour quel sujet? Quelles possibilités de négociation de modalités accélérées de prise de décision avec le(s) bailleur(s)?

MISE EN ŒUVRE

- **Définir au départ de l'intervention et avec tous les partenaires les niveaux de « résilience organisationnelle » face aux crises** - en répondant de façon contextuelle aux questions suivantes: Quelles sont les « lignes rouges » permettant de différencier entre une action de solidarité imprévisible ou impossible/chaotique?
- **Anticiper les enjeux d'accessibilité des zones d'intervention** - en répondant de façon contextuelle aux questions suivantes: Quels rôles pour les acteurs locaux dans la mise en œuvre des activités? Quels enjeux de renforcement de capacités? Quels enjeux de postures des acteurs internationaux et nationaux face aux acteurs locaux? Quels seraient les critères pour confirmer la modalité de mise en œuvre des activités par des relais locaux? (ex. liste d'activités possibles ou non) Comment assurer un niveau d'expertise suffisant

de ces ressources locales? Quelles modalités de « third party monitoring » mettre en place pour suivre l'intervention de manière indépendante? Comment protéger ces relais locaux qui n'ont pas toujours le recul pour appréhender l'évolution du contexte? Quelle plus-value des partenaires nationaux?

- **Intégrer une composante opérationnelle de plaidoyer pour influencer les problèmes systémiques qui demeurent au-delà du champ d'impact possible de l'intervention** - en répondant de façon contextuelle aux questions suivantes: Comment renforcer un plaidoyer fondé sur les évidences mises en avant par les initiatives terrain?

SUPPORTS

- **Créer une « intervention apprenante »** - en répondant de façon contextuelle aux questions suivantes: Comment chercher constamment à s'améliorer? Comment assurer un suivi des performances du projet mais aussi de la qualité des relations/des perceptions pour mesurer l'efficacité du projet?

→ **Recommandation # 7 - Savoir-coopérer - Assurer une participation suffisante des parties prenantes, faciliter les synergies entre les partenaires et agir en interdépendance avec les autres actions en cours**

Actions / démarches recommandées:

LEADERSHIP & GOUVERNANCE

- **Négocier avec les partenaires techniques et financier un cadre de gestion adapté au contexte** - en répondant de façon contextuelle aux questions suivantes: Comment simplifier les démarches administratives et s'entendre sur la part du risque fiduciaire selon un ratio coûts-bénéfices-risques optimisé? Comment sensibiliser à la gestion de projets en zone de crise des directions juridiques et financières (formation, réunion de sensibilisation, partage etc.)?
- **Poser le cadre de coopération entre les partenaires** - en répondant de façon contextuelle aux questions suivantes: Quelle plus-value de chaque partenaire à chaque niveau - Quel rôle des organisations internationales? Quelle place des organisations nationales? Quel rôle

des partenaires locaux? Quel protocole de gestion?

MISE EN ŒUVRE -

- **Renforcer l'interopérabilité des partenaires** - en répondant de façon contextuelle aux questions suivantes: Comment gérer l'interdépendance des activités communes pour limiter l'impact d'éventuels retards ou de retraits d'un partenaire? Comment assurer un suivi commun et pertinent des mêmes personnes bénéficiant d'un accompagnement multiple? À quel niveau gérer les éventuels points de blocages d'activités entre partenaires?
- **Renforcer les synergies externes** - en répondant de façon contextuelle aux questions suivantes: Quels sont les mécanismes de « solidarités » sur les territoires? Quelles similarités et différences entre ces « acteurs des solidarités »? Quels liens et rôle de la solidarité internationale par rapport aux autres formes de solidarité? Quelle évolution des rôles et des relations entre les différentes formes de solidarité face aux crises?

SUPPORTS

- **Confirmer le rôle attendu des différents services supports** - en répondant de façon contextuelle aux questions suivantes: Quel positionnement des référents? Quelle plus-value attendue? comment gérer d'éventuels désaccords sur les recommandations entre différents niveaux d'une intervention?
- **Investir et valoriser les efforts de communication qui nécessitent du temps, de l'énergie... et de l'endurance car ils doivent être constants en contexte instable.**

→ **Recommandation # 8 - Savoir-être - Renforcer les relations humaines dans les processus et favoriser la flexibilité au sein des membres d'une organisation**

LEADERSHIP & GOUVERNANCE

- **Ne pas « surinvestir » dans la formalisation** - en répondant de façon contextuelle aux questions suivantes: Quel équilibre entre le besoin de clarification et le « bon sens »? Comment maintenir un espace régulier d'échanges et de résolution des tensions?

• **Favoriser les relations dans les mécanismes de gouvernance** - en répondant de façon contextuelle aux questions suivantes: Quelle coopération et quelles relations humaines dans des structures de décision et de mise en œuvre de plus en plus complexes?

MISE EN ŒUVRE

- **Renforcer la confiance, l'équité et la responsabilité mutuelle** - en répondant de façon contextuelle aux questions suivantes: Comment favoriser une communication ouverte au sein de l'équipe? Comment renforcer la confiance entre les membres des équipes et de chaque organisation partenaires?

SUPPORTS

- **Protéger et mobiliser les équipes** - en répondant de façon contextuelle aux questions suivantes: Comment limiter le turn-over? Quelles mesures RH peuvent avoir un réel effet pour retenir les profils recherchés par le projet? Comment anticiper les crises internes (vacances de poste, besoin temporaire d'appui spécifique).

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

ASC, IASC Task Team on Strengthening the Humanitarian Development Nexus in Protracted Settings, Progress Report: Q2/2016 – Q4/2017, Genève: IASC
https://interagencystandingcommittee.org/system/files/hnd_tt_status_report_for_the_wg.pdf

Battista Dagnino, G. Le Roy, F., Yami, S (2007), *La dynamique des stratégies de coopération*, Dans *Revue française de gestion* 2007/7 (n° 176), pages 87 à 98
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-7-page-87.htm>

Burnard, K. & R. Bhamra (2011). "Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses", *International Journal of Production Research*, 49(18): 5581-5599.

Lavigne Delville, P. & Aghali (2011), A. « À cheval donné, on ne regarde pas les dents » Les mécanismes et les impacts de l'aide vus par des praticiens nigériens, Lasdel

Lisa Chauvet et Paul Collier, *Économie de l'aide dans un contexte d'instabilité socio-politique* DIAL Working Paper 2006/14, 2006

Madni, A. and S. Jackson (2009), "Towards a conceptual framework for resilience engineering", *IEEE*, 3(2): 181-191.

Manset, D., Hikkerova, L, Sahut, J-M (2017), *Repenser le modèle humanitaire: de l'efficience à la résilience*
 Dans *Gestion et management public* 2017/2 (Volume 5 / n° 4), pages 85 à 108
<https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2017-2-page-85.htm>

Peter Sengue, P (2015) *La cinquième discipline. Levier des organisations apprenantes*, Eyrolles

Somers, S. (2009), "Measuring resilience potential: an adaptive strategy for organizational crisis, planning", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1): 12-23.

Robert, B., W. Pinel, J-Y. Pairet, B. Rey, Y. Hémond, G. Yan & I. Cloutier (2009). *Résilience organisationnelle, concepts et méthodologie d'évaluation*, Presses internationales polytechniques: 52.

MATRICE D'ANALYSE

Important. Cette matrice est ajoutée ici à titre indicative et peut évoluer en fonction des retours/demandes

Sujets clés d'analyse	Questions clés	Acteurs clés	Méthodes de collecte de données
Analyse de situation			
Global - Tendances du secteur ayant une influence directe ou indirecte sur les modalités de fonctionnement	<p>Hypothèses de recherche</p> <ul style="list-style-type: none"> → Discours globale et réalités terrain déconnectés. → Crise globale qui oblige à repenser les modalités d'interventions de l'aide internationale <p>Description:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Quelles sont les tendances (« macro-trends ») qui peuvent influencer les modalités de fonctionnement dans le secteur de la solidarité internationale? (Localisation, Protection du personnel...) <p>Appréciation:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Quelles différences entre les tendances du secteur et les réalités terrain? (Ex. localisation) 	<ul style="list-style-type: none"> → Niveau terrain – Interne et externe à RESILAC → Focus prioritaire – Terrain / Villages ciblés 	<ul style="list-style-type: none"> → Analyse documentaire → Entretiens → Questionnaire en ligne
Terrain - Formes de solidarités dans le même contexte d'intervention	<p>Hypothèses de recherche</p> <ul style="list-style-type: none"> → Solidarité internationale non ou mal connectée avec les autres solidarités → Enjeux de pouvoirs des solidarités peu ou mal considéré par la solidarité internationale (Opposition au principe de « neutralité ») → Importance des « filets sociaux » communautaires comme premier niveau de solidarité <p>Description:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Quels sont les actions de « solidarité » sur les territoires? Quels acteurs? Quels mandats? Quel statut juridique? Quels types d'organisations/structuration? Quelles modalités de gestion et de coopération? → Quel collectif? Quelles interactions, répartition des rôles, circulation de l'information, coordination? → Quelles différences et similarités entre ces acteurs? Quelles spécificités du projet RESILAC par rapport aux autres « solidarités »? <p>Appréciation:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Quelles sont les perceptions sur les résultats de ces différents acteurs? Pourquoi? → Quelle perspective des acteurs locaux sur la solidarité internationale? 	<ul style="list-style-type: none"> → Niveau terrain – Interne et externe à RESILAC → Focus prioritaire – Terrain / Villages ciblés 	<ul style="list-style-type: none"> → Entretiens → Résultats – voir grille de performance CHS

Sujets clés d'analyse	Questions clés	Acteurs clés	Méthodes de collecte de données
RESILAC	<p>Hypothèses de recherche</p> <p>→ La combinaison de zones d'interventions instables, d'objectifs pilotes et d'un mode de fonctionnement en consortium aboutit à une mise en œuvre complexe, voire chaotique.</p> <p>Description:</p> <p>→ Quels sont les macro-processus de RESILAC ?</p> <p>→ Quelle organisation ? Quelle gouvernance ?</p> <p>→ Comment les activités ont-elles été mises en œuvre pour chaque pilier ? Quelles différences entre elles ?</p> <p>→ Comment les ressources sont-elles gérées ?</p> <p>→ Quels sont les enjeux de ressources humaines ?</p> <p>→ Quels sont les mécanismes de suivi et d'apprentissage en place ?</p> <p>→ Quelles sont les parties prenantes clés de l'intervention RESILAC ? (Internes & externes)</p> <p>Appréciation:</p> <p>→ Quelles sont les perceptions sur les résultats RESILAC des différents acteurs ? Quels sont les résultats attendus et non attendus ?</p> <p>→ Quelles sont les forces et les faiblesses du consortium RESILAC ?</p> <p>→ Comment les équipes RESILAC ont-elles réussi à s'adapter à l'instabilité du contexte ?</p> <p>→ Quelles complémentarités entre les partenaires RESILAC ? Quelle complémentarité avec les autres acteurs des solidarités ?</p> <p>→ Quelle influence des principaux bailleurs RESILAC ? (DUE & AFD)</p>	<p>→ Interne RESILAC</p> <p>→ Niveaux terrain, pays, régional, siège</p>	<p>→ Entretiens</p> <p>→ Questionnaire en ligne</p> <p>→ Analyse documentaire</p> <p>→ Résultats – voir grille de performance CHS</p> <p>→ Atelier en ligne - processus</p>
Contexte changeant – Situation de crises ou de tensions	<p>Hypothèses de recherche</p> <p>→ Vulnérabilités et réactions différentes des acteurs des solidarités face aux risques</p> <p>Description:</p> <p>→ Quelles crises ont-elles nécessité des ajustements ?</p> <p>→ Quelles ont été les réactions ? Quelles différences et similarités de réponse entre les différents acteurs des solidarités ?</p> <p>→ Quelles synergies et/ou tensions entre les acteurs des solidarités ?</p> <p>Appréciation:</p> <p>→ Quels effets ces crises ont-elles eu sur 1. Les résultats ; 2. Les relations entre les parties prenantes ; 3. Les modalités de gestion</p> <p>→ Quels sont les « cas pratiques » à analyser plus en profondeur ?</p>	<p>→ Niveau terrain – Interne et externe à RESILAC</p> <p>→ Focus prioritaire – Niveaux terrain, pays, régional et siège</p>	<p>→ Entretiens</p> <p>→ Analyse documentaire</p>

Sujets clés d'analyse	Questions clés	Acteurs clés	Méthodes de collecte de données
-----------------------	----------------	--------------	---------------------------------

Liens modalités de fonctionnement / Résultats

Résultats & leviers	<p>Description:</p> <p>→ Quels sont les résultats attendus et non attendus observés ?</p> <p>Appréciation:</p> <p>→ Quels sont les « facteurs » de résilience organisationnelle ?</p> <p>→ Quels sont les facteurs facilitant ou bloquant liés aux modalités de fonctionnement ?</p>	<p>→ Interne RESILAC</p> <p>→ Niveaux terrain, pays, régional, siège</p>	<p>→ Atelier de restitution terrain (+ région ?)</p> <p>→ Entretiens</p> <p>→ Questionnaire en ligne</p>
Causes & solutions	<p>Hypothèses de recherche</p> <p>Analyse de cas pratiques par catégorie clé de fonctionnement</p> <p>→ Gouvernance / Organisation</p> <p>→ Mise en œuvre</p> <p>→ Gestion des ressources</p> <p>→ Ressources humaines ex. protection des équipes</p> <p>→ Suivi & apprentissage</p> <p>→ Synergies</p> <p>Voir méthodologie – critères d'identification des cas pratiques & Guide d'animation des cas pratiques en annexe</p>	<p>→ Priorité en interne à RESILAC (poss. Externe si cas pratique intéressant)</p> <p>→ Focus prioritaire – Niveaux terrain, pays, régional et siège</p>	<p>→ Atelier de restitution</p> <p>→ Entretiens</p> <p>→ Questionnaire en ligne</p> <p>→ Méthode – Résolution de problème (Voir trame d'animation)</p>

Leçons apprises

Recommandations	<p>→ Quels sont les leviers pour ajuster les modalités de fonctionnement selon le type et le contexte d'intervention ?</p> <p>→ Quels sont les changements nécessaires ? Quels changements « techniques » (de changement de pratiques) ? Quels changements « système » (de remise en cause du système de l'aide internationale) ?</p> <p>→ Comment les mettre en œuvre ?</p>	<p>→ Interne RESILAC & externe</p> <p>Niveaux terrain, pays, régional, siège</p>	<p>→ Atelier de restitution en ligné régional ?</p> <p>→ Entretiens</p> <p>→ Questionnaire en ligne</p>
------------------------	--	--	---

RESILAC*

* REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL
INCLUSIF DU LAC TCHAD

Pour plus d'information sur le projet RESILAC,
veuillez contacter Hélène Ronceray,
Coordinatrice Régionale
coordoreg@resilac-actioncontrelafaim.org

**Pour obtenir des informations supplémentaires
sur les enquêtes, évaluation et études RESILAC,**
veuillez contacter Paloma Casaseca,
Référente Connaissances et Apprentissage
refpilier4@resilac.org

**Pour plus d'informations sur le projet, visitez
notre site internet : www.resilac.net**



Cofinanc e par l'Union européenne
et l'Agence Française de Développement

Membres du Consortium régional RESILAC



*Cette publication a été produite avec le soutien financier
de l'Union européenne et de l'Agence Française
de Développement. Son contenu relève de la seule
responsabilité du Groupe URD et ne reflète pas
nécessairement les opinions de l'Union européenne ni de
l'Agence Française de Développement.*

Crédits photos:  2020, RESILAC. Tous droits r eserv es.
Licence octroyée à l'Union européenne sous conditions.

