

# Ce que nous savons de la collaboration : l'expérience acquise à travers les consortiums nationaux ECB

**Le renforcement des capacités des  
secours d'urgence :  
*Les 10 facteurs clés du succès***

[www.ecbproject.org/consortia/apprentissage](http://www.ecbproject.org/consortia/apprentissage)

Read this resource in [English](#)  
Lea esta recurso en [Español](#)

# **Ce que nous savons de la collaboration : l'expérience acquise au travers des consortiums nationaux ECB**

## **Table des matières**

Remerciements.....	3
Introduction : Objectif et Structure de cette Ressource.....	4-5
Abréviations.....	5
Tableau A : Résumé des facteurs clés, outils et exemples.....	6
Partie I. Les avantages de la Collaboration .....	7
Partie II. A Résumé des 10 facteurs clés de succès.....	10
1. Définir des buts et des objectifs communs.....	12
2. Assurer un leadership efficace.....	14
3. Assurer l'alignement.....	15
4. Apporter une assistance visible et faire preuve d'un engagement véritable.....	17
5. Établir des priorités dans l'utilisation du temps du personnel afin de faciliter et de soutenir le processus.....	18
6. Assurer une communication transparente et efficace .....	20
7. Clarifier les rôles et les responsabilités.....	22
8. Financer le processus.....	23
9. Trouver des approches communes.....	25
10. Gérer les crises au sein du consortium.....	27
Note de conclusion .....	28
Annexe 1. Trousses d'outils 1-12.....	30-33
Annexe 2. Les thèmes et les outils ECB pour la mise en place de consortiums nationaux : Revue rapide	33
1. Capacité du personnel .....	33
2. Redevabilité et mesure d'impact (AIM).....	34
3. Réduction des risques de catastrophe (RRC).....	34

Site à consulter : [www.ecbproject.org/consortia/apprentissage](http://www.ecbproject.org/consortia/apprentissage)

## Remerciements

Un grand merci à Jeff Klenk pour l'énorme travail qu'il a accompli en rassemblant des études de cas et en analysant les outils ECB utilisés dans le cadre du projet afin d'élaborer la première version de cette ressource.

Nous remercions particulièrement Andrea Stewart pour son travail de coordination et d'édition, et de façon plus générale, pour l'énorme contribution qu'elle a apportée à cette ressource. Merci également à David Hockaday, Kwame Boate et Nita Hassan de l'équipe mondiale du projet ECB ; Angela Rouse de CARE, Bill Canny, LeAnn Hager et Yenni Suryani de CRS ; Catherine Gould, Roger Quiroga et Ingrid Terrazas d'Oxfam ; Mohammad Harun or Rashid de Save the Children ; Keith Buck et Wynn Flaten de World Vision ; de même que Michael Bowers et Richard Jacquot de Mercy Corps, lesquels, malgré leurs emplois du temps chargés, ont répondu à nos questions et contribué à documenter cet effort. Sans la bonne volonté dont ils ont fait preuve pour partager des enseignements et des exemples précis, cette ressource n'aurait jamais pu voir le jour.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont révisé la version préliminaire de ce document et fait part de leurs commentaires à son sujet : Massimo Nicoletti Altimari, John Ambler, Sveinn Benediktsson, Robert Francis Garcia, Hauke Hoops, Gerry McCarthy, Marten Mylius, Ingrid Terrazas, Wahyu Widayanto, Mohammad Harun or Rashid, Elizabeth Willmott-Harrop, Linda Poteat, Keith Buck, Laure Anquez, David Hockaday, Katy Love, Andy Johnson et Driss Moumane.



Ce rapport est financé par la **Direction générale de l'aide humanitaire et de la protection civile (ECHO)**.

## Introduction : objectif et structure de cette ressource

Le projet de renforcement des capacités des secours d'urgence (*Emergency Capacity Building*, soit ECB) est une initiative humanitaire mondiale conduite par six organisations internationales intervenant à travers des consortiums ECB nationaux au Bangladesh, en Bolivie, en Indonésie, au Niger et dans la Corne de l'Afrique<sup>1</sup>. Depuis 2005, ce projet travaille à l'amélioration de la rapidité, de la qualité et de l'efficacité de la préparation et des réponses d'urgence dans le secteur humanitaire, en développant des capacités, au niveau du terrain, des organisations et du secteur humanitaire mondial lui-même. Les principes fondamentaux de la collaboration, du partenariat et de la non-duplication offrent un cadre de travail commun aux organisations participantes afin qu'elles œuvrent en faveur de l'amélioration des interventions.

Le projet ECB dispose d'une histoire riche en collaboration et apprentissage ; au niveau international comme sur le terrain. Les communautés de pratique du projet développent ensemble de nombreux outils pratiques, rapports et études de cas. Ce travail commun repose sur les trois thèmes que les organisations membres ont identifiés comme représentant des défis communs à l'ensemble des partenaires. Ces thèmes sont : la redevabilité et la mesure d'impact, la réduction des risques de catastrophe (RRC) et le développement de la capacité du personnel national.

Le projet ECB est une initiative de collaboration qui s'inscrit dans un cadre humanitaire plus large. Les organisations participantes se sont engagées à coordonner leurs efforts avec ceux des autres parties prenantes, aux niveaux national, régional et local – en particulier au sein des communautés affectées par des catastrophes. Les équipes de projet travaillent ensemble au développement d'un processus cyclique d'apprentissage pratique : « action, réflexion et apprentissage », qu'elles souhaitent voir les organisations participantes s'approprier puis partager avec l'ensemble du secteur humanitaire afin d'améliorer notre capacité à répondre aux urgences.

Ce ressource du consortium national est destiné au personnel humanitaire et d'urgence travaillant pour des organisations non gouvernementales (ONG) ou autres. Il pourra être utilisé comme outil de référence pour développer un consortium national ou renforcer une collaboration existante entre les organisations spécialisées dans les interventions d'urgence, les parties prenantes au sens large (notamment, les gouvernements locaux et autorités locales) dans votre pays. Il récapitule les principaux facteurs que les parties prenantes au projet ECB ont identifiés pour vous aider à travailler avec succès au sein d'un consortium dans votre pays. Il propose également un choix d'outils et d'approches qui vous aideront à donner de l'élan à vos activités communes. Les membres des consortiums nationaux ECB partagent avec vous certains des principaux enseignements qu'ils ont eux-mêmes tirés dans le domaine du développement conjoint de capacité.

Bien que l'apprentissage au niveau national s'attache essentiellement aux consortiums dédiés au développement de capacités purement humanitaires, nombre des situations et des approches décrites ci-dessous pourrait convenir à n'importe quel consortium multi-agence.

---

<sup>1</sup> Chaque consortium est composé des six organisations ou de certaines d'entre elles : Care International, Catholic Relief Services (CRS), Mercy Corps, Oxfam, Save the Children et World Vision, qui, en partenariat avec d'autres ONG, institutions des Nations Unies, partenaires locaux, communautés et acteurs du gouvernement, s'engagent à travailler ensemble pour améliorer leur préparation aux situations d'urgence, leurs capacités d'intervention et leurs pratiques. Pour en savoir plus sur les consortiums pays ECB, rendez-vous sur [www.ecbproject.org/ECBconsortia](http://www.ecbproject.org/ECBconsortia)

Pour toute question concernant cette ressource ou un autre aspect du projet ECB, merci de nous contacter par courrier électronique à : [info@ecbproject.org](mailto:info@ecbproject.org).

***Nous vous souhaitons une pleine réussite dans vos efforts de collaboration.***

Cette ressource est structurée comme suit :

*Tableau A : Résumé des enseignements tirés* : tableau de référence des facteurs clés de succès

*Partie I : Les avantages de la collaboration.* Cette section apporte des réponses claires à la question « Pourquoi devons-nous travailler ensemble ? »

*Partie II : Les 10 facteurs clés du succès.* Cette section identifie 10 facteurs clés que vous pouvez prendre en considération lorsque vous tenterez de créer un consortium d'ONG au niveau d'un pays. Elle recommande également des outils de développement de capacité, disponibles dans le cadre du projet ECB, qui peuvent être adaptés pour répondre à vos objectifs de partenariat et de développement de capacité.

*Annexe 1 : Trousse à outils 1-12* - les outils auxquels se réfèrent les 10 facteurs clés du succès.

*Annexe 2 : Les thèmes et outils ECB pour la création d'un consortium national : revue rapide.* Cette section propose une revue rapide des outils ECB s'articulant autour des trois thèmes principaux que sont la redevabilité, la réduction des risques de catastrophe (RRC) et le perfectionnement du personnel national.

ACAPS	Projet d'évaluation des capacités d'évaluation
AIM	Redevabilité et mesure d'impact
CALP	Cash Learning Partnership
CBHA	Consortium d'agences humanitaires britanniques
CDA	Projet d'apprentissage collaboratif
ACC	Adaptation au changement climatique
CEP	Projet d'engagement du consortium
CSAS	Étude d'auto-évaluation de consortium
CVA	Analyse des capacités et de la vulnérabilité
DREP	Protocoles d'engagement dans les réponses aux catastrophes
RRC	Réduction des risques de catastrophe
ELRHA	Améliorer l'apprentissage et la recherche pour l'action humanitaire
Projet ECB	Le projet de renforcement des capacités des secours d'urgence
HSDP	Le projet de développement du personnel humanitaire
IAWG	Groupe de travail interinstitutionnel pour la préparation aux urgences
JNA	Évaluation conjointe des besoins
MOU	Protocole d'accord
NARRI	Alliance nationale pour la réduction des risques et les initiatives d'intervention
ONG	Organisation non gouvernementale
WASH	Eau, assainissement et hygiène

## **Abréviations**

## Tableau A : RÉSUMÉ DES FACTEURS CLÉS, OUTILS ET EXEMPLES

<b>Partie I : les avantages de la collaboration</b>	
Pourquoi développer un consortium national et quels en sont les avantages?	
<b>Partie II : les 10 facteurs clés du succès</b>	
RÉFÉRENCES TROUSSE À OUTILS	EXEMPLES DES CONSORTIUMS
<b>1) Définir des buts et des objectifs communs</b>	
Trousse à outils 1 et 2 <ul style="list-style-type: none"> <li>Projet d'engagement du consortium (CEP) (p.29)</li> <li>Le Guide suffisamment bon et les ressources qui l'accompagnent (p.29)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire preuve de redevabilité envers les communautés en Indonésie (p.7)</li> <li>Évaluer les capacités dans la Corne de l'Afrique (p.7)</li> </ul>
<b>2) Assurer une direction efficace</b>	
Trousses à outils 3 et 4 <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadre des compétences humanitaires fondamentales (p.29)</li> <li>Projet de développement du personnel humanitaire (p.30)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Bolivie reconnaît les qualités de direction à tous les niveaux (p.15)</li> </ul>
<b>3) Assurer l'alignement</b>	
Trousses à outils 5, 6 et 7 <ul style="list-style-type: none"> <li>Bâtir la confiance au sein d'équipes diverses (p.30)</li> <li>Pack de simulation multi-agence ECB (p.30)</li> <li>Étude d'auto-évaluation de consortium (CSAS) (p.31)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bâtir la confiance au Bangladesh (p.15)</li> </ul>
<b>4) Apporter une assistance visible et faire preuve d'un engagement véritable</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaboration et créativité au Bangladesh (p.17)</li> </ul>
<b>5) Établir des priorités dans l'utilisation du temps du personnel afin de faciliter et de soutenir le processus</b>	
Trousse à outils 8 <ul style="list-style-type: none"> <li>L'initiative de partenariat (p.31)</li> <li>Le projet de médiation de partenariats (p. 31)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les qualités privilégiées chez les participants à un consortium (p.19)</li> <li>Collaboration, implication et régularité en Bolivie (p.19)</li> </ul>
<b>6) Assurer une communication transparente et efficace</b>	
Trousse à outils 2 <ul style="list-style-type: none"> <li>Le Guide suffisamment bon (p.29)</li> <li>Le projet Listening et les initiatives Infoasaid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décisions rapides et protocoles de consortium en Indonésie (p.21)</li> </ul>
<b>7) Clarifier les rôles et les responsabilités</b>	
<b>8) Financer le processus</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Référence : Étude de cas ECB sur une levée de fonds commune (p.24)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hors des sentiers battus – Le financement de l'Ouganda (p.24)</li> <li>Opportunités de levées de fonds communes en Bolivie (p.24)</li> </ul>
<b>9) Trouver des approches communes</b>	
Trousses à outils 9, 10, 11 <ul style="list-style-type: none"> <li>L'étude de cas A : ECB World Vision Adventures in Partnering – S'unir pour réduire l'impact des catastrophes en Bolivie (p.31.)</li> <li>Sur la voie de la résilience : Guide de la RRC &amp; ACC (p.31)</li> <li>Guide de la mesure du changement (2012) (p.31)</li> <li>Résoudre le problème de la conservation du personnel dans la Corne de l'Afrique (p. 32)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plaidoyer pour la réduction des risques au Bangladesh (p.25)</li> <li>Identifier les écarts : la redevabilité au Niger (p.25)</li> </ul>
<b>10) Gérer les crises au sein du consortium</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'adapter aux différences entre partenaires des consortiums (p.27)</li> </ul>
<b>Note de conclusion (p.28)</b>	
<b>Trousses à outils 1-12 (p. 29-32) et Annexes 2. (p.33-35)</b>	

## Partie I. Les avantages de la collaboration

La première question à laquelle il convient de répondre est : « Pourquoi votre organisation souhaite-t-elle créer un consortium au niveau national ? » Comme le montre la section suivante, la création de consortium peut intégrer de nombreux domaines sur lesquels vous pouvez vous concentrer. Elle implique de dépenser des ressources rares alors même que les employés de votre agence sont très probablement déjà surchargés. *Dans ce cas, quels peuvent bien être ses avantages ?*

*« Des catastrophes de plus en plus fréquentes et graves affectent un nombre grandissant de familles et d'enfants. La capacité d'intervention mondiale est mise à l'épreuve, et le projet ECB est un modèle sur lequel se baser pour renforcer notre capacité à sauver des vies et à apaiser la souffrance. »*

**Michael Klosson**, Directeur d'ECB et vice-président pour l'intervention humanitaire et les politiques générales chez Save the Children

Selon les parties prenantes aux consortiums ECB contactées pour l'élaboration de ce document d'apprentissage, les avantages de la collaboration sont évidents. Certes, ils ne sont pas faciles à obtenir, mais avec du travail et de l'implication, ils sont à la portée de chacun. Ces avantages sont les suivants :

### Des initiatives améliorées

Un effort déterminé et soutenu de la part des organisations humanitaires en faveur du développement commun des capacités, du partage des idées, d'une redevabilité et d'une communication améliorées avec les communautés, et enfin, en faveur du renforcement d'approches cohérentes de la réduction des risques de catastrophe ; nous permettra de nous assurer que nous sommes mieux placés pour satisfaire les besoins en constante évolution des communautés que nous servons.

### L'union fait la force

En d'autres termes, deux organisations sont plus à même de faire entendre leurs voix qu'une seule, trois agences plus que deux, et ainsi de suite. Au Bangladesh, l'organisation principale note que le consortium national ECB a développé une stratégie de plaidoyer commune pour influencer sur la rédaction du projet de loi sur la gestion des catastrophes, insistant pour que cette loi soit davantage « axée sur les personnes », et pour favoriser son vote effectif. Ce consortium travaille avec un groupe important de partenaires qui font collectivement entendre la même voix sur les thèmes majeurs de plaidoyer. Un consortium est à de nombreux égards, bien plus puissant qu'une somme d'organisations. Il permet, en effet, de démultiplier les forces en présence.

#### ***L'union fait la force : la mobilisation des médias au Bangladesh***

En mai 2009, le cyclone Aila a frappé le Bangladesh, causant beaucoup de dégâts et faisant des centaines de milliers de sans-abris. Certaines estimations ont fait état de plus de 20 millions de personnes exposées à un risque imminent de maladies post-catastrophe. Cependant, du fait du faible nombre de décès, les médias, le gouvernement et les donateurs ont accordé une attention insuffisante à cette catastrophe, en dépit des énormes besoins qu'elle a engendré en termes d'abris, d'eau et de moyens de subsistance chez nombre des personnes affectées.

Vingt ONG ont collaboré dans le cadre d'une campagne de plaidoyer menée au nom de ceux qu'Aila a durement frappés. Agissant de concert, ces 20 ONG ont mobilisé les médias, aidé les journalistes à se rendre dans les zones touchées et sont parvenues à faire en sorte que cette situation critique soit largement relayée à la télévision nationale. Ces 20 ONG, grâce à leur travail en commun, ont galvanisé de façon déterminante le gouvernement et les donateurs afin que qu'ils s'intéressent et répondent aux besoins de la population affectée.

## **Une couverture géographique élargie**

Nulle ONG ne peut couvrir à elle seule un secteur entier à l'échelle d'un pays. Les agences travaillant de façon collaborative lors d'une crise majeure, peuvent parvenir à un accord pour déterminer qui doit travailler où et sur quoi. Toutefois, cela s'avère plus facile si la capacité et les aptitudes du personnel dans les différentes régions sont connues des organisations en amont. Les écarts de capacité peuvent être comblés au moyen de formations communes *avant* qu'une nouvelle urgence ne se déclare. Ces formations ne seront pas forcément destinées au seul personnel des organisations, mais également des représentants des gouvernements locaux, de l'ONU ou des communautés. Cela, devrait avoir pour résultat de voir les organisations dotées des compétences les plus appropriées travailler avec les bonnes parties prenantes locales, dans les bonnes régions.

Si les relations sont nouées en dehors d'un contexte d'urgence, cela signifie peut-être que des partenariats et de nouvelles activités programmatiques communes pourront être mis en place lors d'urgences futures. En résumé, lorsque des ONG travaillent ensemble, elles peuvent satisfaire plus efficacement et plus rapidement les besoins d'une communauté dans les zones affectées.

## **Une duplication réduite**

Les organisations travaillant étroitement ensemble sont également plus susceptibles d'éviter la duplication des ressources, du temps et des efforts consacrés à un programme. Un consortium puissant peut accroître l'efficacité et l'efficience de ses activités. Il peut encourager le partage des ressources et rechercher des modes de négociation améliorés concernant les problèmes délicats en tirant les enseignements de l'expérience acquise par les autres organisations et en transposant ces acquis dans des programmes de développement des capacités.

### ***Éviter les chevauchements : parvenir à l'efficacité en Bolivie***

Le consortium de Bolivie a doublé de taille depuis sa création par les cinq agences ECB membres d'origine, après que d'autres ONG, ayant pris conscience des avantages qu'elles y gagneraient, se sont jointes à elles.

De fait, les dix ONG membres ont été capables de prendre des décisions stratégiques judicieuses afin de déterminer quelle organisation travaillerait où, assurant ainsi la couverture géographique des zones à plus haut risque du pays dans un contexte de crise.

L'un des membres du consortium a déclaré que cet effort déployé pour éliminer les chevauchements avait été rendu possible par le haut niveau de confiance que les membres avaient su instaurer au cours de mois et d'années de collaboration.

## **La complémentarité**

Une organisation possède de l'expérience dans le domaine de l'eau et de l'assainissement ; une autre dispose d'une longue expérience dans les programmes transitionnels d'abris. Cependant, une troisième organisation est connue pour sa capacité à répondre à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. Le fait de travailler ensemble permet conjointement à de telles organisations d'évaluer et de comprendre la capacité existante et les besoins variés des communautés affectées par les catastrophes. Un consortium réunit les avantages comparatifs des organisations participantes pour garantir que les besoins des communautés seront satisfaits grâce à un travail en partenariat avec les parties prenantes locales, régionales et nationales.



## **L'attention des donateurs**

De nos jours, les donateurs sont scrupuleusement tenus de rendre des comptes par rapport aux fonds qu'ils décaissent. De nombreux bailleurs de fonds de premier plan dans le secteur humanitaire dégagent des économies d'échelle en finançant les consortiums d'ONG afin que ces derniers répondent aux urgences ou travaillent à trouver des solutions aux défis auxquels ils se trouvent confrontés en tant que groupes. Cela permet d'avoir une plus vaste portée avec des ressources potentiellement plus limitées. En formant des consortiums nationaux puissants et efficaces, les ONG adoptent un positionnement de choix vis-à-vis des donateurs afin que ceux-ci soutiennent leurs efforts.

### ***Autres exemples de consortiums humanitaires :***

Mondiaux et régionaux :

- Inter-Action
- NGO VOICE
- Le Conseil international des agences bénévoles (ICVA)

Nationaux :

- Le Consortium des agences humanitaires au Sri Lanka
- L'organe de coordination des ONG d'Afghanistan (ACBAR)
- Le Forum humanitaire du Pakistan

Sectoriels :

- Le Consortium Water, Sanitation and Hygiene /WASH (eau, assainissement et hygiène) au Liberia
- Le Cash Learning Partnership (CALP)

## **Partie II. Résumé des 10 facteurs clés de succès**

Le fait de créer un consortium ou simplement de renforcer la collaboration entre les organisations humanitaires, aux plans local et national, peut être quelque chose d'exaltant. Si le processus est soigneusement mis en œuvre, vous pouvez obtenir des changements profonds et positifs dans la façon dont vous répondez aux besoins des communautés que vous servez.

Il ne saurait y avoir de collaboration réussie sans grands efforts et sans appui organisationnel. Il ne serait pas raisonnable de présumer que chacun sait dès le départ comment collaborer. Au fur et à mesure qu'ils tirent des enseignements de leur propre collaboration, les membres du personnel du projet ECB ont identifié un certain nombre d'éléments clés, lesquels, s'ils sont gérés attentivement, vous aideront à réussir. Ces éléments peuvent être utilisés de concert avec certains des outils et certaines des approches du projet ECB pour vous aider à développer vos relations avec les partenaires de votre consortium.

Les 10 facteurs clés d'une collaboration réussie sont présentés succinctement ci-dessous avant de faire l'objet d'une explication détaillée pour chacun d'entre eux.

### **1. Définir des buts et des objectifs communs**

- Partager les plans, les ressources et les approches de chaque organisation ;
- Analyser les défis, les faiblesses et/ou les écarts dans les programmes existants ;
- Identifier des activités qui ne peuvent pas être mieux réalisées en étant seul ;
- Faire en sorte que les activités soient modestes et simples au départ ;
- Développer des stratégies, des initiatives communes ainsi qu'un cadre logique et un plan de travail communs (tel que le projet d'engagement du consortium, CEP).

### **2. Assurer une direction efficace**

- Convenir d'un modèle de direction (une organisation principale, une direction alternée ou modèle du secrétariat) ;
- Intégrer des responsabilités et des mécanismes de redevabilité dans les descriptions de postes et les revues de performances des autres organisations membres ;
- Bâtir la confiance entre les organisations participantes au moyen de l'outil du projet ECB conçu à cet effet ;
- Utiliser le Cadre des compétences fondamentales pour définir et améliorer les compétences en direction.

### **3. Assurer l'alignement**

- Faire appel aux exercices de simulation multi-agence pour développer une bonne compréhension des capacités, des structures et des systèmes en présence au sein des différentes organisations ;
- Adapter les descriptions de postes, les plans de travail et les objectifs personnels de même que les stratégies organisationnelles pour favoriser et pérenniser les activités communes ; préparer et planifier le roulement du personnel ;
- Préparer un plan de travail pour définir les activités annuelles du consortium.

### **4. Apporter une assistance visible et faire preuve d'un engagement véritable**

- Convenir de ce que sera votre approche pour sécuriser l'assistance, qu'il s'agisse de réunions informelles une fois par semaine ou de signer des protocoles d'accord ;
- Le personnel d'encadrement – ou leurs représentants désignés – doivent jouer un rôle actif et fiable lors des réunions du consortium au cours desquelles des décisions importantes doivent être prises ;
- Donner aux membres du personnel le temps et l'espace nécessaires pour qu'ils puissent participer au processus et les autoriser à s'exprimer au nom de l'organisation ;
- Aller là où se trouve l'énergie : encourager les membres intéressés par des activités particulières à s'en charger et à les faire avancer.

### **5. Établir des priorités dans l'utilisation du temps du personnel afin de faciliter et de soutenir le processus**

- Allouer systématiquement du temps pour permettre une participation significative aux activités du consortium ;

- Reconnaître que les activités collaboratives exigent du temps – réviser en conséquence les descriptions de postes, les plans de rendement, les budgets et les niveaux de dotation en personnel ;
- Envisager le recrutement d'un « animateur de consortium », assister le personnel et impliquer un certain nombre d'organisations dans le processus de recrutement ;
- Faire alterner l'implantation physique de l'animateur entre les organisations participantes et nommer des contacts (personnes ressources ou points focaux) dans chaque organisation.

#### **6. Assurer une communication transparente et efficace**

- Communiquer rapidement et de façon claire aux autres membres les informations importantes qui ont trait aux activités du consortium ;
- Ne faire entendre qu'une seule voix et incorporer les commentaires des communautés bénéficiaires lorsque celles-ci sont en mesure d'en faire ;
- Mettre en relation les membres du consortium au moyen de réunions en face-à-face, d'appels téléphoniques et mettre à leur disposition une plateforme virtuelle telle qu'un site intranet qui permettra au personnel de terrain de se connecter, mais également, de stocker des ressources en un lieu neutre.

#### **7. Clarifier les rôles et les responsabilités**

- Convenir des activités qui seront menées conjointement ;
- Mettre par écrit ces accords relatifs aux rôles et responsabilités au sein du consortium ;
- Assurer un suivi des rôles tels qu'ils ont été convenus afin de vérifier que les organisations sont en mesure de produire les résultats sur lesquels elles se sont accordées ;
- Préparer de courtes directives afin de clarifier la façon dont les activités conjointes seront menées et qui les mènera,
- Transmettre les directives et les accords conclus à l'ensemble du personnel des organisations, au niveau international comme local.

#### **8. Financer le processus**

- S'accorder sur les contributions des membres et les demandes de financement externe par des donateurs ;
- Prévoir suffisamment de temps (plusieurs mois) pour la consultation et les contributions des organisations ;
- Préparer les principaux documents à l'avance, par exemple : les contrats, la documentation financière, la documentation interne liée aux partenariats, avant que les contrats ne soient finalisés avec un donateur.

#### **9. Trouver des approches communes**

- Prendre le temps de comprendre l'approche adoptée par chaque membre par rapport aux questions organisationnelles communes ;
- Élaborer conjointement des outils et approches programmatiques afin de parfaire les domaines où il existe des écarts ou défis évidents que les organisations individuelles n'ont pas été capables de combler ou relever seules ;
- S'accorder sur des modèles de compte-rendu ainsi que sur un cadre de suivi et d'évaluation afin que chaque partenaire collecte des données de façon similaires et que les résultats puissent être regroupés et analysés rapidement.

#### **10. Gérer les crises au sein du consortium**

- S'attendre à connaître des crises et ne pas se décourager face aux désaccords ;
- Agir vite et de façon responsable afin de préserver les relations existantes ;
- Permettre aux membres d'exprimer leurs frustrations et mener une « enquête appréciative » qui permette de réfléchir aux moments positifs du processus ;
- Offrir aux membres la possibilité de modifier une activité ou d'y mettre un terme lorsque celle-ci ne fonctionne pas.

## Les 10 facteurs clés du succès – recommandations et exemples

### 1. Définir des buts et des objectifs communs

**Qu'est-ce qui est important ?** La clarté des buts et des objectifs est un prérequis pour la collaboration dans un pays, comme l'est l'aptitude avérée à produire des résultats. Les participants au consortium veulent voir les choses menées à leur terme. Or, sans buts, objectifs ni activités clairement définis, ils risquent de se désengager du processus. Le tort causé aux relations inter-agences peut alors être profond.

**Que pouvez-vous faire ?** Le fait de partager les plans, les ressources et les approches propres à chaque organisation individuelle constituera un bon point de départ pour comprendre la mission, les priorités et les méthodes de travail de chaque membre. Les opportunités qui s'offriront, en termes de développement de stratégies et d'initiatives communes, seront conditionnées par une analyse préalable des problèmes, des faiblesses ou des écarts constatés au sein des programmes existants.

Le développement, au niveau du consortium, d'un cadre logique et d'un plan de travail communs, permettra de s'assurer que les membres savent précisément pourquoi ils collaborent et quelles sont leurs priorités.

Chaque consortium du projet ECB élabore chaque année un projet d'engagement du consortium (CEP) afin de s'accorder sur les buts et objectifs communs de la collaboration. Ces plans exposent également brièvement les résultats et les extrants plus spécifiquement attendus de chaque activité (voir Trousse à outils 1).

L'effort collaboratif devrait aboutir à des résultats pratiques et tangibles, ce que plusieurs parties prenantes au projet ECB nomment « des gains rapides » (« quick wins ») lors de la phase de démarrage. Les participants à l'effort devraient identifier collectivement des activités qui ne pourraient pas être mieux menées en solitaire. L'expérience montre qu'il est préférable de faire en sorte que ces activités restent « modestes et simples » au début du processus.

Il convient donc d'envisager des activités « de départ » telles que :

- l'organisation d'un exercice de simulation inter-agence pour comprendre les procédures de chacun et identifier des écarts potentiels ;
- une évaluation des capacités actuelles des organisations membres ; envisager l'adaptation ou le développement d'un outil d'auto-évaluation tel que la CSAS (Voir trousse d'outils 7) ;
- l'organisation d'une formation commune, par exemple dans un domaine dans lequel il y a des écarts de capacité, à laquelle des acteurs locaux ou nationaux seront invités à participer ;
- la traduction en langues locales des principaux documents internationaux, des normes ou des directives internationales.

### ***Faire preuve de redevabilité envers les communautés en Indonésie***

Le consortium ECB en Indonésie utilise le Guide Suffisamment bon pour inspirer les communautés et le groupe de discussion, mettre en place des mécanismes de retour dans ces communautés et former les organisations partenaires à l'approche « suffisamment bon » de la redevabilité.

À l'ouest de Sumatra, suite au tremblement de terre de 2009, un don en espèces a été planifié par le consortium pour les programmes d'abris. En raison des ressources limitées, l'éligibilité des bénéficiaires a posé un problème délicat. En utilisant les approches du *Guide suffisamment bon*, le personnel des ONG a travaillé avec la communauté afin de sélectionner les bénéficiaires parmi les personnes ayant le plus grand besoin d'assistance. Les communautés ont identifié les personnes qui selon elles devraient recevoir des dons en argent, désignant les familles du village ayant le plus grand besoin d'argent pour pouvoir s'héberger. Un mécanisme de rétroaction a également été mis en place par les agences : une liste des bénéficiaires sélectionnés a été affichée dans des lieux publics – salles communales, mosquées – de façon à ce que les gens puissent voir qui avait été sélectionné par la communauté. Ceux qui n'approuvaient pas la sélection ont été encouragés à faire part de leurs commentaires aux membres du consortium. Ce qu'ils ont fait. Leurs commentaires ont fait l'objet d'un examen et de réponses. Les initiatives communes suivantes, en 2010 et 2011, ont développé la redevabilité, par le biais de formations délivrées à un plus grand nombre de membres du personnel et de partenaires. Les programmes communs ont continué à faire appel à des mécanismes de retour pour améliorer la qualité et la pertinence des réponses, et pour s'assurer que les activités multi-agences soient mieux coordonnées.

Avec le temps, les membres devraient sentir qu'ils font partie intégrante d'un tout qui ne se limite pas à leurs propres organisations. Une fois que la confiance aura commencé à s'instaurer parmi les membres, il sera possible d'envisager des interactions plus complexes telles que des évaluations coordonnées des besoins ou des évaluations conjointes. De telles activités requièrent une bonne dose de confiance, mais produisent aussi des résultats très tangibles et généralement nécessaires à de nombreux membres de la communauté humanitaire. Les parties prenantes au projet ECB recommandent de prendre le temps de comprendre pleinement les buts actuels et les intérêts en jeu de chaque organisation partenaire et d'essayer d'aligner les activités collaboratives avec ces buts et intérêts.

### ***Partager les besoins et les solutions : évaluer les capacités dans la Corne de l'Afrique***

Le consortium pour la Corne de l'Afrique travaille avec le Groupe de travail interinstitutionnel pour la préparation aux urgences afin de coordonner les échanges d'informations et d'organiser des formations communes avec les organisations ECB et des sous-groupes du Groupe de travail interinstitutionnel. Les directeurs ECB ont opté pour une approche régionale en raison des nombreux problèmes transfrontaliers affectant la zone, notamment la RRC, le changement climatique, les conflits et les flux de réfugiés, les mouvements pastoraux transfrontaliers et les chaînes d'approvisionnement alimentaires. Les membres de plusieurs organisations et leurs partenaires ont mis en place des programmes de simulation ainsi que des ateliers de formation des formateurs, au Kenya en mars 2008 et en avril 2010, puis en Ouganda, en novembre 2010. Les participants provenant de plus de 20 organisations humanitaires ont approfondi leur compréhension des points sur lesquels il faudrait concentrer la future coordination et les efforts de développement des capacités d'urgence ; et ont identifié les écarts de compétences au sein de leurs agences respectives.

Le consortium a également élaboré collectivement un rapport sur un défi partagé, en collaboration avec People in Aid sur le thème « Répondre aux problèmes de la conservation du personnel dans la Corne de l'Afrique ». (Vale 2010, voir Trousse d'outils 12). Ils ont également apporté une réponse à certains des problèmes en organisant avec succès, en 2011 et en 2012, un cours sur le leadership et la gestion ainsi qu'un programme de formation aux compétences fondamentales pour des participants provenant de multiples agences (voir trousse à outils 4).

## Quels sont les outils et les directives disponibles ?

- ELRHA 2012 : *Guide to Constructing Effective Partnerships Between Academic and Humanitarian Organizations*, disponible en tant que ressource interactive en ligne (voir : <http://ep.elrha.org/desktop.php>) ou le rapport téléchargeable (voir : [www.elrha.org/uploads/effective-partnerships-report.pdf](http://www.elrha.org/uploads/effective-partnerships-report.pdf)). Lire le processus étape par étape de : « How to Collaborate » ainsi que l'Étude de cas 1.
- L'initiative de partenariat recommande d'examiner une série de questions clés dès le début afin d'identifier si une approche collaborative ou de partenariat est appropriée. La réponse à ces questions permettra de s'assurer que les partenaires potentiels ont une idée précise des motivations partagées de leur travail. <http://thepartneringinitiative.org/w/who-we-are/philosophy-and-approach/when-to-partner>

Le projet ECB est doté d'un certain nombre d'outils et d'activités recommandées pour « démarrer » le processus collaboratif :

- Le CEP définit les buts et objectifs communs pour chaque consortium à travers un certain nombre d'activités conjointes (voir Trousse à outils 1).
- L'organisation de formations communes pour améliorer la redevabilité envers les bénéficiaires en se référant au *Guide suffisamment bon* (voir Trousse à outils 2) est une activité appropriée pour un consortium humanitaire.
- L'évaluation des capacités des organisations membres du consortium constitue un bon point de départ. Le projet ECB préconise d'adapter un outil d'auto-évaluation en fonction de votre contexte. L'étude d'auto-évaluation de consortium (CSAS) est l'un de ces outils (voir Trousse à outils 7).
- La mise en place d'un exercice de simulation inter-agence est un excellent moyen de nouer des relations entre les membres du personnel des organisations participantes d'une façon rapide et fructueuse (voir Trousse à outils 6 sur le *Guide des administrateurs de simulations ECB* et le *Matériel de simulation multi-agence*)

Au fil du temps, des activités plus complexes peuvent être initiées par les organisations membres :

- Des évaluations conjointes des besoins ont été pilotées par 5 consortiums ECB en partenariat avec le [projet d'évaluation des capacités \(ACAPS\)](#). La formation améliore les compétences en coordination, en évaluation ainsi que les qualités analytiques du personnel de terrain. Voir : [www.ecbproject.org/joint-needs-assessment](http://www.ecbproject.org/joint-needs-assessment)
- Dans une ressource intitulée « Ce que nous savons des évaluations conjointes », le projet ECB partage les enseignements qu'il a tirés des nombreuses évaluations conjointes qui ont été menées par les consortiums nationaux. Voir : [www.ecbproject.org/jointevaluations](http://www.ecbproject.org/jointevaluations)

## 2. Assurer une direction efficace

**Qu'est-ce qui est important ?** Sans un engagement clairement affirmé et continu envers ce processus de la part de la direction, la création de consortium peut se voir accorder une faible priorité par le personnel de l'organisation et les autres membres du consortium. Les qualités de leader doivent être démontrées à tous les niveaux du partenariat et pas uniquement au sommet d'une organisation.

**Que pouvez-vous faire ?** Différents modèles de leadership sont appliqués par les différents consortiums. Certains ont recours au modèle reposant sur une organisation principale. D'autres utilisent un modèle de direction par alternance, dans lequel chaque organisation est prend la direction pour une période déterminée. D'autres encore, utilisent un modèle de secrétariat. Quel que soit le modèle le plus adapté à votre contexte, il est évident que le leader doit diriger par l'exemple, en montrant son engagement, notamment en assistant aux réunions importantes et en prenant des mesures et des décisions rapides et efficaces qui indiquent que la collaboration est une haute priorité organisationnelle. Les descriptions de postes et les revues des performances devront clairement inclure des responsabilités de direction concernant la collaboration ainsi que des lignes hiérarchiques.

Le leader doit pleinement connaître le statut, ou la « santé », de l'effort de collaboration et savoir si les problèmes requièrent un changement dans le style de direction afin de permettre au processus de se poursuivre. Le fait de diriger un effort de collaboration inter-agence requiert des compétences autrement plus variées que la direction d'une équipe composée des employés de sa propre organisation. Le leader efficace d'un effort inter-agence s'appuiera davantage sur les compétences d'un « facilitateur » que sur celles d'un « commandant ».

### ***La Bolivie reconnaît les compétences de direction à tous les niveaux***

Les membres du consortium de Bolivie reconnaissent que la cohérence de la direction au sein du bureau national a permis au consortium d'évoluer. La fonction de personne focale est considérée comme essentielle dans le processus décisionnel du consortium tout comme la participation régulière des personnes qui en sont investies. Ceci, du fait que les roulements du personnel ne font pas que nuire à l'action humanitaire, mais également au travail des consortiums dans leur ensemble.

La confiance instaurée par une direction cohérente a permis au personnel encadrant de représenter le groupe dans les forums et réunions externes – ce qui a eu pour avantage de renforcer leur voix collective, permettre un alignement plus étroit entre les activités et les parties prenantes externes et d'économiser un temps précieux sur la direction. L'équipe de gestion doit être également dotée d'importantes qualités de négociation et de coordination afin de s'assurer que les activités communes restent en cohérence avec les stratégies et plans de l'agence.

Les membres de Bolivie reconnaissent également que la direction est importante au niveau opérationnel, par exemple, avec des personnes focales partageant des informations avec le reste de leurs collègues et s'assurant que les activités communes sont comprises par le personnel de l'agence, même lorsque celui-ci n'y est pas impliqué ou lorsqu'il y a des changements dans le personnel.

Les chefs de groupes de travail ou d'activités jouent un rôle important de coordination et ont besoin d'être investis d'un pouvoir décisionnaire lors des moments critiques. Les responsables doivent s'assurer que les chefs d'activités sont tenus de rendre compte par rapport aux responsabilités qui leur ont été attribuées et leur délèguent le pouvoir de prendre des décisions au nom de l'agence.

### **Quels sont les outils et les directives disponibles ?**

Un effort de collaboration réussi requiert avant tout que les organisations participantes aient confiance dans l'impartialité et la transparence des actions menées par l'organisation investie de la direction. (Pour une description de l'outil du projet ECB permettant de bâtir la confiance, (voir Trousse à outils 5).

La confiance s'instaure plus rapidement lorsque les organisations partenaires voient qu'un leader possède les qualités essentielles à la direction et à la gestion inter-agence. Le site web du projet ECB fournit un cadre de compétences fondamentales qui peut étayer votre réflexion quant aux qualités de leadership indispensables à tous les niveaux de votre propre effort collaboratif (voir trousse à outils 3).

Le site web du projet ECB fournit également des informations sur les opportunités de formation aux compétences de leadership à travers le programme ENHance, programme de développement des qualités de leadership et de gestion (voir Trousse à outils 4).

## **3. Assurer l'alignement**

**Qu'est-ce qui est important ?** Si vous souhaitez créer un consortium, vous devrez vous assurer que tous les niveaux de l'organisation soutiennent clairement et uniformément l'effort entrepris. Ce qui implique

### ***Bâtir la confiance au Bangladesh***

Au Bangladesh, le développement du CEP se fait par un atelier de travail où tous les partenaires sont représentés. Lors de l'atelier sur le CEP, un certain nombre des outils formels et informels de la trousse à outils *Bâtir la confiance au sein d'équipes diverses* (voir trousse à outils 5) sont utilisés pour établir un environnement de travail ouvert et sécurisant. Les outils aident à la communication, et au développement de la compréhension des différences culturelles et de façons de travailler différentes selon les individus et les organisations.

les employés travaillant sur le terrain comme les responsables de programmes, ou encore la haute direction de votre siège social national. Il ne suffit pas de disposer d'un ou de deux employés enthousiastes sur le terrain pour fournir cet effort. Sans une hiérarchisation des priorités du partenariat à travers l'organisation, ce partenariat peut rapidement se retrouver victime d'un déclin d'attention de la part des bailleurs de fonds, d'un important roulement du personnel, d'une gestion médiocre ou d'un appui réduit du personnel. Le fait de travailler en coopération avec d'autres organisations peut représenter une approche nouvelle et très différente pour votre personnel, ce dernier étant habitué à travailler de façon individuelle et essentiellement au sein de votre organisation.

L'alignement est également nécessaire parmi les organisations qui souhaitent prendre part à l'effort de construction d'un consortium dans votre pays. Des accords devront être conclus afin d'établir les raisons pour lesquelles le processus est nécessaire, quels problèmes partagés vous tentez de résoudre, où conduit la relation. Les partenaires devront *aligner* leurs activités et leurs « méthodes de travail » les unes par rapport aux autres afin que la collaboration fonctionne.

### **Que pouvez-vous faire ?**

Une fois qu'un groupe d'organisations a décidé de travailler ensemble et a identifié un ensemble clair d'objectifs, de résultats et d'extrants, chaque organisation participante devra se pencher sur la question de l'alignement – voire parfois, du réalignement – de leurs procédures et stratégies respectives. Les descriptions de postes, plans de travail et objectifs individuels de même que les stratégies organisationnelles devront être adaptés pour favoriser et soutenir les activités communes et pour assurer la redevabilité du personnel impliqué.

« L'alignement » peut nécessiter de longs mois – dans certains cas, des années – de dialogue et de consensus, à tous les niveaux de l'organisation et avec les organisations partenaires potentielles. Il requerra probablement de prendre de petites mesures préliminaires sitôt la confiance instaurée, les peurs calmées, de nouvelles méthodes de travail institutionnalisées et la culture d'entreprise modifiée. Les sympathisants enthousiastes, ou « précurseurs » peuvent être frustrés par le temps que cela prend, cependant, ceux qui ont mené à bien un tel processus insistent sur le fait que des fondations solides, composées d'un soutien de la direction générale et d'un alignement stratégique, restent essentielles.

Planifier le roulement du personnel, dans la mesure où ce phénomène est inévitable. S'assurer que les rapports et comptes-rendus des principales réunions soient regroupés et qu'une période de passage de relai aux nouveaux membres du personnel soit obligatoirement observée. Faire en sorte que les nouvelles recrues reçoivent de leurs superviseurs des messages insistant sur l'importance de la collaboration et veiller à ce qu'elles soient évaluées sur ce point (voir Trousse à outils 12.)

**Quels sont les outils et les directives disponibles ?** L'alignement requiert un niveau élevé de confiance à travers l'organisation et parmi les différents partenaires au processus de collaboration. Or, la confiance ne s'instaure pas automatiquement ; elle nécessite du temps et des efforts. Le projet ECB propose un outil destiné aux organisations et équipes qui initient un processus d'instauration de la confiance et d'alignement des objectifs professionnels et « méthodes de travail » des organisations membres. (Voir Trousse à outils 5)

L'effort consistant à aligner les objectifs et stratégies variés des organisations partenaires potentielles requiert également une compréhension profonde des modes de fonctionnement de chaque organisation. Les partenaires doivent comprendre les capacités, structures et systèmes de chacun. Les parties prenantes au projet ECB recommandent le recours à des exercices de simulation afin de développer une telle compréhension. (Voir Trousse à outils 6)

Le Projet ECB développe une bonne compréhension de la mesure des progrès réalisés par rapport au changement et au développement de capacité. Cette compréhension est facilitée par l'Étude d'auto-évaluation de consortium (CSAS) du projet ECB (Voir Trousse à outils 7).



#### 4. Apporter une assistance visible et faire preuve d'un véritable engagement

**Qu'est-ce qui est important ?** Étroitement liée à la question de l'alignement des objectifs et stratégies sur ceux de l'organisation partenaire, figure la nécessité de bénéficier de l'appui visible et constructif de l'ensemble du personnel participant au consortium. Les membres qui manquent à leurs engagements peuvent ralentir le processus, déçoivent les autres, retardent l'exécution et réduisent l'élan créé par ceux qui essaient de faire avancer le processus.

**Que pouvez-vous faire ?** L'alignement des objectifs, une direction efficace et un engagement visible sont les piliers de la collaboration. Le personnel encadrant doit faire savoir, par sa présence et par ses décisions, que la collaboration est une priorité pour leurs organisations. Idéalement, les membres du personnel encadrant – ou leurs représentants désignés – joueront un rôle actif et fiable lors des réunions du consortium où des décisions importantes engageant les membres à mener certaines actions doivent être prises et où les règles présidant à l'engagement sont définies et entérinées. Ils doivent s'assurer que les membres du personnel se voient accorder le temps et l'espace nécessaires pour participer au processus et qu'ils soient autorisés à s'exprimer au nom de l'organisation.

Cependant, il convient de noter que le terme « engagement » ne signifie pas que « tout le monde doit tout faire ». Au contraire, le processus du consortium « devra s'orienter vers les centres d'énergie », c'est-à-dire, encourager les membres qui sont intéressés par des activités spécifiques à prendre en charge ces dernières et à les faire aller de l'avant. Les organisations devraient envisager d'exploiter l'assistance et l'implication à différents niveaux. Les bureaux nationaux pourraient ainsi s'appuyer sur les équipes et structures régionales ou internationales, lesquelles leur apporteraient une expertise technique ainsi qu'une assistance managériale et financière dans le cadre des activités communes.

**Quels sont les outils et les directives disponibles ?** Le projet ECB aide les membres du personnel à améliorer leurs compétences en leadership, tant au niveau des activités liées aux réponses d'urgence qu'au niveau des activités communes. Cette aide est apportée au travers d'un programme de formation multi-agence, le programme ENHANce, basé sur du matériel de formation « contextuel » (voir Trousse à outils 4). En outre, les responsables de chaque consortium doivent définir ou redéfinir en permanence des priorités pour les activités qui ont une valeur ajoutée et qui renforcent l'implication de l'ensemble du personnel contribuant aux initiatives collaboratives. Appuyer le processus d'instauration de la confiance au moyen d'exercices communs permettra d'aider les organisations à être redevables les unes envers les autres et à s'acquitter de leurs engagements (voir Trousse à outils 5).

#### ***Collaboration et créativité au Bangladesh***

Dans certains contextes, le processus formel de création de consortium, avec les leaders signant des protocoles d'accord (MOU), est réalisable dès le départ. Dans d'autres contextes, cela peut être perçu comme étant trop conséquent et trop rapide et une approche plus subtile peut alors s'avérer nécessaire.

Une responsable ECB tentant de mettre en place un consortium d'ONG au Bangladesh a remarqué que les réunions et discussions formelles des protocoles d'accord ne produisaient pas les résultats escomptés. Elle a découvert que le fait de rencontrer de façon informelle, une fois par semaine, après le travail, les homologues de son directeur pays dans les autres agences, semblait être une meilleure approche. Comme l'a noté un observateur ECB, cette approche informelle « a modifié le paysage » : avec le temps, ce groupe informel est devenu un comité de pilotage formel de ce consortium (dont la réussite est largement reconnue); les directeurs pays participant activement audit comité.

## 5. Établir des priorités dans l'utilisation du temps du personnel afin de faciliter et de soutenir le processus

**Qu'est-ce qui est important ?** Pour simplifier, disons que les organisations consacrent du temps et des ressources à leurs priorités les plus importantes. S'il n'y a *pas suffisamment* de temps pour une activité particulière, telle que la collaboration ou la création de consortium ; si les membres du personnel ne se voient pas octroyer le temps nécessaire pour tenir leurs engagements envers le consortium, c'est parce que les autres activités se voient précisément accorder une priorité plus haute.

Le fait de devoir « trouver suffisamment de temps » est fréquemment cité par les parties prenantes au projet ECB au titre des principaux défis qui se posent en matière de création de consortium et de partenariat. Les membres du personnel des organisations spécialisées dans les réponses d'urgence sont surchargés. Toutefois, le « défi posé par le temps » doit être envisagé sous l'angle de l'implication et des priorités organisationnelles.

Bien que la collaboration puisse se faire de façon informelle, il ne s'agit là que du début du processus. Si l'effort se transforme en processus soutenu et formalisé, il faudra immanquablement libérer plus de temps pour le personnel. De fait, certaines parties prenantes indiquent qu'un processus collaboratif ne peut être soutenu que si du personnel lui est spécialement dédié.

**Que pouvez-vous faire ?** Le temps nécessaire à une participation significative aux activités d'un consortium doit être systématiquement alloué, au même titre que pour les autres responsabilités du personnel. Les superviseurs doivent réviser en conséquence les descriptions de postes, les plans de rendement, les budgets et les niveaux de dotation en personnel, ceci, afin d'intégrer pleinement les activités communes au plan de travail de chaque personne impliquée. Plutôt que d'affecter le travail collaboratif comme un travail "supplémentaire", il conviendrait davantage de le considérer comme faisant partie intégrante du travail permettant à chaque personne d'atteindre les objectifs tant personnels que partagés qui ont été définis par chaque organisation participante. Cela nécessitera probablement un changement de mentalité en amont qui permettra de s'assurer que l'effort collaboratif n'est pas fourni par des personnes très peu enthousiastes et/ou considéré comme une charge de travail supplémentaire par d'autres. Un appui indéfectible de la direction et une bonne communication permettront de soutenir l'effort général et de vérifier si une organisation s'acquitte bien de ses engagements. Des discussions de suivi devront permettre d'examiner le calendrier et les résultats du travail ainsi que l'implication en termes de temps requise par la collaboration.

La plupart des parties prenantes sous-estiment la valeur qu'apporte au processus le recrutement d'un « animateur de consortium »<sup>2</sup>. Cette personne, également appelée « agent neutre », est perçue comme étant indépendante par rapport à l'une ou l'autre des organisations membres. Le financement des bailleurs de fonds, ou tout autre financement commun de la part des organisations membres, pourrait assurer la présence continue de cet animateur dédié, lequel opère comme une « plateforme » de planification et de communication vis-à-vis des organisations membres. L'animateur a pour mission d'organiser et d'animer les réunions et les activités programmatiques communes, de rappeler aux organisations les engagements pris, de gérer les relations avec les entités externes et d'assurer le suivi des points d'intervention discutés lors des réunions. En fonction de la taille du consortium, du personnel sera nécessaire pour assister l'animateur dans la coordination des programmes, des réunions et des budgets communs de même que pour permettre de s'assurer que l'animateur ne plie pas sous le poids de ses responsabilités administratives.

---

<sup>2</sup> Dans les cinq pays ECB, cela correspond actuellement au poste de "Field Facilitator" (Animateur de terrain)

### **Les qualités privilégiées chez les participants à un consortium**

Les compétences précieuses au sein d'un consortium comprennent l'esprit inter-culturel, la tolérance face à l'ambiguïté, l'aptitude au compromis, les qualités de négociation ainsi que la capacité à gérer des systèmes et processus.

Les parties prenantes au projet ECB ont noté que les participants dotés des qualités suivantes étaient davantage susceptibles de s'engager constructivement dans des activités collaboratives:

<b>patient</b>	<b>partageur</b>	<b>impliqué</b>	<b>ingénieur</b>	<b>influent</b>	<b>confiant</b>
<b>flexible</b>	<b>dynamique</b>	<b>bon communicant</b>		<b>transparent</b>	

L'expérience ECB a montré que le fait d'impliquer un certain nombre d'organisations dans le processus de recrutement de l'animateur – par exemple, en sélectionnant un panel multi-agence de recrutement, en sollicitant des contributions aux questions de l'entretien et en nommant une organisation principale pour coordonner le processus – pouvait renforcer les relations et intensifier le soutien dont bénéficie le projet. Il peut également s'avérer utile de faire alterner l'implantation physique de l'animateur entre les organisations participantes. Cela permet d'assurer des contacts réguliers avec toutes les organisations et d'éviter les problèmes de partialité en faveur d'une organisation en particulier.

Même avec un animateur travaillant à plein temps sur le processus, d'autres cerveaux et d'autres bras restent nécessaires. Chaque organisation devra nommer des contacts (nommés personnes ressources ou points focaux) en interne. Ces points focaux devront avoir des attributions explicites, via leurs plans de travail ou plans de rendement annuels, pour travailler avec l'animateur et les partenaires. Cela permet de garantir la redevabilité. Un mécanisme d'examen des performances de l'animateur et des points focaux devra également être mis en place, bien qu'il s'agisse d'un point à gérer avec circonspection et tact par l'ensemble des partenaires.

Un animateur efficace doit s'assurer que la stratégie du consortium est bien alignée avec celles des différentes organisations. Idéalement, l'animateur sera doté de grandes qualités de négociation et fera preuve d'écoute active. Il montrera une grande flexibilité dans ses interactions avec les membres du consortium. Lorsque les besoins de ces derniers sont judicieusement pris en considération et leurs priorités soigneusement négociées, lesdits membres ont plus à cœur de consacrer du temps et des efforts aux activités communes.

**Quels sont les outils et les directives disponibles?** Le fait de sélectionner le bon animateur, ou « agent neutre », à savoir un animateur doté des bonnes compétences, peut avoir un impact profond sur votre processus de collaboration. Des conseils sur la « médiation » de partenariat sont disponibles plus loin (voir Trousse à outils 8).

### **Collaboration, implication et régularité en Bolivie**

Les membres du consortium bolivien ont dédié des coordinateurs pour chacun de leurs trois groupes de travail techniques. Ces personnes interviennent en parallèle de l'animateur principal et de l'animateur de terrain du consortium.

Par exemple, CARE, en sa qualité de responsable pour la redevabilité au sein du consortium, fournit un employé afin que celui-ci participe à l'organisation des événements de redevabilité et se joigne aux travaux sur le terrain et aux activités de tests afférents à ce thème. La description de poste de cet employé de CARE a prévu sa participation aux travaux correspondants de redevabilité du projet ECB et son déploiement dans le cadre de travaux du consortium tels que les évaluations conjointes.

Une partie prenante au projet ECB a noté que la régularité de la participation était un facteur clé de succès au sein du consortium de Bolivie.

## 6. Assurer une communication transparente et efficace

**Qu'est-ce qui est important ?** Une communication claire est vitale aux consortiums qui travaillent à l'instauration de la confiance et sont exposés à la fois à une communication *interne*, entre les membres du consortium, et à une communication *externe*, avec les donateurs et, de façon plus générale, avec les acteurs du secteur humanitaire de leurs pays. Le partage d'informations avec les parties prenantes régionales peut également étendre leur impact et réduire les risques de duplication.

De même qu'une organisation efficace ferait des efforts concertés et soutenus pour communiquer sa vision, ses valeurs et ses priorités à l'ensemble du personnel, du sommet à la base de l'organigramme hiérarchique ; un consortium efficace doit également communiquer à l'ensemble de ses membres les objectifs et priorités qui ont été définis. Le fait de percevoir un conflit entre les programmes respectifs des organisations et les activités qui ont été convenues pour le consortium peut rapidement entamer la confiance.

Un manque de clarté dans la communication que noue un consortium avec des acteurs externes peut également poser un sérieux problème au consortium concerné. Il est important de ne faire entendre qu'une seule voix, selon le positionnement qui a été validé, aux donateurs ou aux autres consortiums ou aux réseaux de coordination ainsi qu'aux autres organisations humanitaires.

Les communautés peuvent fournir des retours précieux. Souvenez-vous qu'une communication transparente et efficace est un processus à double sens. Lorsque vous travaillez de façon collaborative, il est donc d'autant plus important que vous partagiez les informations relatives à vos activités communes et que vous capturiiez les retours indiquant si oui ou non vos programmes communs répondent aux besoins des communautés que vous servez.

**Que pouvez-vous faire ?** Les organisations membres doivent communiquer rapidement et de façon claire et transparente les informations relatives aux activités collaboratives. Il existe des moyens efficaces pour mettre en relation les membres du consortium par le biais de réunions en face-à-face, d'appels téléphoniques et en mettant à leur disposition une plateforme virtuelle telle qu'un site intranet qui permettra au personnel de terrain de se connecter, mais également, de stocker des ressources en un lieu neutre. Le partage des responsabilités entre les membres au niveau de l'organisation, de la supervision et du suivi des actions permettra de s'assurer que toutes les actions ne seront pas confiées au seul coordinateur ou à une seule personne.

L'ensemble des membres doivent savoir précisément quelles activités doivent être menées dans le cadre d'un effort collaboratif et quelles autres devront être laissées à la charge des organisations. Les partenaires doivent manifester leur engagement à travailler sur des objectifs communs et convenus. Si un membre devait agir d'une autre façon, le groupe devrait dans ce cas tenter d'identifier les conditions qui ont contribué à ce que les choses se passent mal et donner à chacun une occasion de « partager ses problèmes » tout en se gardant de blâmer qui que ce soit.

La capture et le partage des enseignements peuvent représenter une stratégie majeure du développement de consortium : introduire l'objectif du partage des connaissances au sein même des objectifs du groupe ; identifier une personne ressource dédiée à l'apprentissage au sein du consortium et charger des membres spécifiques du consortium de la communication et de la diffusion des enseignements tirés.

Il est important d'incorporer l'avis des communautés quant à la pertinence et l'efficacité des activités communes. Chacun sait-il exactement qui dirige le programme commun ? Existe-t-il des mécanismes de retour clairs et sûrs pour soutenir ce processus ?

De plus, les membres doivent concevoir d'autres initiatives collaboratives avant de former un nouveau projet et suivre les développements en cours au sein du secteur concerné. En Bolivie, le Consortium des organisations humanitaires boliviennes coordonne ses initiatives et les opportunités de partager les enseignements qu'il a tirés avec le réseau humanitaire UN OCHA. De la même façon, le Consortium ECB du Bangladesh s'est associé au Consortium NARRI pour travailler au renforcement du partage d'informations et d'enseignements ainsi qu'à la réduction des duplications d'activités.

Des efforts soutenus pour communiquer vos propres activités favoriseront l'appui, le partage d'informations et l'implication des autres groupes. Lorsque les membres font partie d'alliances multiples, il est possible de combiner les réunions ou les événements, en alignant les plans respectifs, et par conséquent, en utilisant les ressources plus efficacement. Par exemple, au sein du Consortium ECB d'Ouganda, lorsqu'il y a des réunions multiples avec des différents réseaux ou différentes institutions, une ou plusieurs organisations peuvent représenter les organisations ECB au nom du groupe. Les retours obtenus et les opportunités d'engagement futur peuvent ensuite être abordés lors des réunions de consortium suivantes. Le fait d'utiliser de telles opportunités pour économiser du temps, partager la fonction représentative et se connecter à des initiatives externes permettra de réduire les risques d'épuisement de la collaboration.

### **Décisions rapides et protocoles en Indonésie**

Le 26 octobre 2010, un tremblement de terre et un tsunami ont frappé les îles Mentawai en Indonésie. Peu de temps après, le volcan du Mont Merapi est entré en éruption, occasionnant le déplacement de milliers de personnes. En l'espace de 24 heures, une équipe de la haute direction a décidé de remplacer une simulation ECB qui était planifiée par un test en conditions réelles des Protocoles d'engagement dans la réponse post-catastrophe (DREP) nouvellement développés par le consortium ECB d'Indonésie.

Les DREP prévoient des clauses d'engagement selon les différents stades de la réponse d'urgence. Concernant les interventions d'urgence, les agences s'entretiendront et s'accorderont sur le niveau de collaboration pour lequel elles souhaitent s'engager. Un point important reste de savoir comment les agences individuelles rechercheront et utiliseront les fonds et comment elles partageront les informations.

Le premier test en conditions réelles a permis de mettre en lumière plusieurs réalisations au moyen du modèle des DREP : une décision a été prise rapidement par le groupe ; les agences principales ont identifié qui coordonnerait les opérations sur le terrain dans différentes zones ; les partenaires se sont accordés au moyen de propositions communes sur les forces géographiques et sectorielles de chaque agence en prévision d'un déploiement ; les membres ont honoré leur engagement à partager les informations au sein des agences et, de façon plus large, avec la communauté grâce à une série de rapports de situation conjoints par ECB.

Pour en savoir plus, veuillez consulter : [www.ecbproject.org/protocols](http://www.ecbproject.org/protocols)

**Quels sont les outils et les directives disponibles ?** Les membres des consortiums nationaux du projet ECB se sont engagés à partager les enseignements dont ils sont dépositaires avec les autres membres de leurs propres consortiums de même qu'avec les autres consortiums. Ces plans sont exposés dans leurs Projets annuels d'engagement (CEP) du consortium. (Voir Trousse à outils 1)

La communication autour des enseignements partagés est l'un des principaux objectifs de nombre des *simulations multi-agences*, et son importance est rappelée dans le *Guide de l'administrateur de simulations ECB*. Les organisations participantes sont invitées à réfléchir aux écarts constatés dans la réponse d'urgence lors de l'exercice de simulation et de son compte-rendu, de façon à partager cet enseignement et à identifier des moyens de combler ces écarts de façon coordonnée. (Voir Trousse à outils 6).

Une communication transparente est généralement facilitée par des niveaux élevés de confiance. (Voir trousse à outils 5). Le *Guide suffisamment bon* fournit au personnel de terrain de nombreuses approches pour améliorer l'efficacité de leur communication avec les communautés (Voir Trousse à outils 2).

Les consortiums nationaux se sont également engagés à partager leurs connaissances avec l'ensemble du secteur humanitaire via une série d'événements de communication intitulée ECBinter-active. Il s'agit de conférences associées à un espace d'apprentissage en ligne et donnant lieu à la rédaction d'un rapport final. L'objectif est de partager les enseignements tirés des activités conjointes organisées pendant 3 ans.

Voir: [www.ecbproject.org/interactive](http://www.ecbproject.org/interactive) et le Chapitre 5 du rapport final : « *The Benefits and Challenges of Working in a Country-Level Consortium* ».

Le projet Listening, qui s'inscrit dans le cadre des initiatives d'apprentissage collaboratif CDA, fournit également de nombreuses études de cas et des exemples d'enseignements tirés de communications efficaces avec les communautés. Voir : [www.cdainc.com](http://www.cdainc.com)

Le projet Infoasaid décrit les étapes pratiques à suivre par le personnel de terrain dans leurs communications d'urgence à travers son cours interactif « *Communications is Aid e-learning course* » (Communications is Aid). Voir <http://infoasaid.org/e-learning/course/start/>

Comme le souligne une partie-prenante au projet ECB : « Cela a été dur de susciter l'adhésion. Au début, nous avons reçu uniquement l'appui de la Fondation Bill & Melinda Gate. Il a fallu du temps pour faire comprendre à d'autres donateurs les avantages de la collaboration et du développement conjoint de capacité, mais à présent, nous bénéficions du soutien du Dfid, de la Commission européenne (ECHO) et d'autres bailleurs de fonds privés »

## 7. Clarifier les rôles et les responsabilités

**Qu'est-ce qui est important ?** Une composante majeure d'un effort inter-agence consiste à identifier « qui sera responsable de quoi ». L'effort nécessaire au développement d'une bonne compréhension des responsabilités peut être difficile et chronophage. Les organisations qui tentent de créer un consortium doivent cependant avoir une bonne compréhension de la volonté des autres organisations d'assumer des rôles spécifiques. Lorsqu'une crise affecte le groupe, les membres du consortium doivent pouvoir se reposer sur les engagements qu'ont pris les autres d'assumer certaines responsabilités.

Sans rôles ni responsabilités clairement définis – et acceptés – le premier « test » du consortium peut se révéler frustrant pour toutes les personnes concernées – que ce soit dans le cadre d'un exercice de développement conjoint des capacités, où les organisations comptent sur certaines contributions de la part d'une organisation en particulier ; ou dans le cadre d'un programme de développement, où les communautés attendent des services qui leur ont été promis mais qui tardent à être fournis ; ou encore dans le cadre d'une réponse d'urgence, où des vies peuvent être mises en jeu par l'incapacité d'une organisation à s'acquitter de ses responsabilités.

Dans un certain nombre de cas cités par les parties prenantes au projet ECB, même lorsque les organisations acceptent d'assumer la responsabilité de certaines activités lors des réunions de planification stratégique, le suivi des actions fait souvent défaut. Lorsque les organisations ne parviennent pas à s'acquitter des responsabilités qu'elles avaient acceptées, au-delà de la confiance, c'est l'existence du consortium elle-même qui est mise en jeu, ou tout du moins, qui est compromise sous sa forme actuelle.

**Que pouvez-vous faire ?** Les organisations doivent, au minimum, assumer la responsabilité partagée et engager leur nom vis-à-vis des activités menées par le consortium qui ont été approuvées. Le fait de s'accorder sur « qui fera quoi » dans les activités menées par le consortium – comme exposé dans les projets d'engagement du consortium élaborés par les consortiums nationaux ECB – aide à asseoir les relations entre organisations.

Les accords relatifs aux rôles et responsabilités des organisations dans le cadre du consortium doivent, dans la mesure du possible, être écrits, signés par les responsables des organisations concernées et régulièrement revus. De courtes directives devront être préparées afin de clarifier la façon dont les activités conjointes seront menées et qui les mènera, de sorte que les accords de financement soient transparents et permettent la redevabilité. Des accords pré-négociés sont particulièrement nécessaires lorsque et si le consortium commence à évoluer et à étendre la portée de ses activités en passant des exercices de développement conjoint des capacités à des opérations conjointes d'urgence telles que l'évaluation des besoins.

Une fois que les rôles et responsabilités ont été identifiés et approuvés, ils devront être communiqués à l'ensemble du personnel des organisations - tant au niveau international que local – de façon à ce que les

nouveaux employés ou le personnel déployé puissent appuyer la collaboration au lieu de l'entraver. Le fait de parvenir à un accord sur les responsabilités du consortium et de fixer les résultats et les extrants que chaque organisation sera supposée obtenir nécessitera des négociations. Ici, le rôle de l'animateur – l'agent neutre – est essentiel.

**Que se passe-t-il en cas de défaillance des partenaires ?** Avec diplomatie et, au moment opportun, par des pressions exercées avec tact par les pairs, l'animateur doit s'assurer que les membres comprennent les implications qu'a pour le consortium le fait de ne pas s'acquitter de leurs responsabilités, et plus important, des implications que cela a pour les communautés que les activités sont supposées servir. Si un partenaire contribue moins que ce qui était prévu dans l'accord de partenariat, dans ce cas le groupe, conduit par l'animateur, doit prendre des mesures pour adapter les responsabilités et exercer les pressions qui s'imposent pour trouver une solution.

**Quels sont les outils et les directives disponibles ?** Des exemples de responsabilités confiées et approuvées sont disponibles dans les projets d'engagement du consortium élaborés par les consortiums nationaux du projet ECB. (Voir Trousse à outils 1)

## **8. Financer le processus**

**Qu'est-ce qui est important ?** Les priorités d'une organisation ne sont nulle part plus évidentes que dans ses budgets. Lorsque des organisations s'accordent pour collaborer, il y a inévitablement des implications budgétaires et des coûts liés aux activités communes qui ont été approuvées. Des contributions sont nécessaires, par exemple, pour recruter un animateur, pour organiser l'équipement et l'approvisionnement des bureaux, pour louer des installations de formation si nécessaires. Lorsque les contributions promises par les organisations membres envers les activités de création du consortium ne sont pas apportées, le processus se retrouve très vite menacé.

Lorsque vous mettez en place le financement d'un consortium, prévoyez suffisamment de temps pour la consultation et les contributions des organisations. Plus il y aura de parties prenantes impliquées, plus cela sera difficile. Il conviendra dans ce cas de prévoir plusieurs mois pour cela.

**Que pouvez-vous faire ?** Les contributions des membres sont généralement perçues comme un signe d'implication envers l'effort de collaboration. De plus, les parties prenantes au projet ECB admettent que la valeur du financement par des donateurs externes ne devrait pas être surestimée.

Certes, le financement externe aide à fixer un calendrier précis et des niveaux d'attente pour les activités communes. Cela ne signifie pas pour autant que le fait d'obtenir un financement des donateurs pour la collaboration soit simple. Il existe des aspects dans l'approche du projet ECB – le développement de capacité en particulier – auxquels les principaux donateurs doivent encore apporter un sérieux soutien financier.

Le contexte des levées de fonds est peut-être en train de changer du fait qu'un plus grand nombre de donateurs commencent à voir les résultats et les avantages de la collaboration ainsi que les coûts relativement bas nécessaires pour supporter le processus. Il est donc essentiel d'inclure des coûts réalistes du temps consacré par le personnel, celui des équipements, des événements et des supports de communication dans vos propositions conjointes.

Préparez contrats préliminaires, la documentation financière, la documentation interne et les processus clairement définis liés aux partenariats, avant que les contrats ne soient finalisés avec un donateur. Prévoyez quelle organisation hébergera le personnel qui sera éventuellement partagé – et déterminez qui en supportera les coûts. Enfin, gardez à l'esprit que les donateurs souhaiteront comprendre de quelle façon vous mesurez l'impact et la valeur des activités communes. Il est important que vous restiez réalistes quant à ce qui peut être mesuré et quant à la façon dont les organisations apprendront des activités pilotes.

### ***Hors des sentiers battus : le financement de l'Ouganda***

En Ouganda, le Consortium ECB a commencé à recueillir l'appui du Gouvernement et d'autres acteurs humanitaires, mais n'est pas parvenu à lever des fonds au moyen d'une demande conjointe auprès des donateurs. Fort de l'idée selon laquelle un consortium accroît l'influence collective des agences individuelles qui le composent et conscient de l'effet multiplicateur potentiel dont pourraient bénéficier les programmes de gestion des catastrophes, Oxfam a inclus des activités communes aux propositions qu'il a adressées à ses partenaires traditionnels de financement dans le cadre d'un programme de résilience.

Cela a permis de renforcer l'appui dont bénéficiait le consortium en mettant en lumière les opportunités offertes à des membres individuels de développer des propositions de programme au nom du consortium et en réponse aux besoins et intérêts des agences participantes et de leurs bénéficiaires. L'approche a été couronnée de succès en permettant de combler les écarts de financement, de créer des activités communes et d'approfondir la collaboration entre les agences membres.

**Quels sont les outils et les directives disponibles ?** Une étude de cas documentant l'expérience du projet ECB en matière de levées de fonds conjointes examine les tentatives (réussies comme vaines) du projet ECB pour recueillir des fonds, ainsi que les 5 modèles qui ont contribué à ces levées de fonds : organisation unique, le Comité international pour les levées de fonds, levées de fonds au niveau national, levées de fonds réalisées suivant les conseils d'un spécialiste et les approches multi-agences.

Pour en savoir plus, voir : [www.ecbproject.org/resources/library/165-ecb-project-case-study-on-joint-fundraising](http://www.ecbproject.org/resources/library/165-ecb-project-case-study-on-joint-fundraising) (les pages 4, 6 et 8 sont consacrées aux levées de fonds au niveau national)

Pour consulter nos autres études de cas :

<http://www.ecbproject.org/resources/library/tag/Fran%3%A7ais+-+Ressources+en+Fran%3%A7ais>

### ***Opportunités de levées de fonds communes en Bolivie***

Une partie prenante ECB estime que les levées de fonds communes sont la clé de l'avenir : « Les donateurs ont fait savoir que les propositions émanant de consortiums seraient privilégiées, même si les coûts administratifs des agences sont plus élevés, car l'impact sera plus grand. »

Le groupe dédié aux levées de fonds au sein du consortium de Bolivie développe actuellement une stratégie commune de levée de fonds afin de permettre une programmation commune par plus de 9 ONG. Chaque ONG fournit un employé au groupe des levées de fonds pour la coordination des tentatives de levées de fonds afin de combler les écarts de financement des activités menées localement.

Un membre du groupe de levées de fonds a déclaré : « L'opportunité de rencontrer d'autres leveurs de fonds [issus d'autres ONG] permet l'échange régulier d'idées et, avec le temps qui passe, ces échanges deviennent plus ouverts grâce à la confiance qui s'est installée. »



## 9. Trouver des approches communes

**Qu'est-ce qui est important ?** Le consensus sur des outils et des approches de collaboration sera vraisemblablement trouvé tôt dans le processus de création de consortium. Chaque organisation se joint au processus avec sa propre « façon de travailler ». Ainsi, la culture organisationnelle de certaines organisations est intrinsèquement plus participative ; d'autres peuvent être dotées de structures considérablement plus hiérarchisées. Certaines organisations mettent l'accent sur un processus décisionnel quantitatif, reposant sur des preuves, tandis que d'autres, peuvent se sentir plus à l'aise en se fiant à des jugements qualitatifs reposant sur les expériences du passé.

Les différences d'approches sont inévitables et deviendront évidentes relativement tôt dans le processus collaboratif. S'accorder sur des approches communes et comprendre les différences peuvent avoir des impacts positifs tant pour la collaboration que pour les organisations individuelles dont les structures et systèmes de gestion peuvent tirer parti.

### **Faire entendre une voix unique : plaider pour la réduction des risques de catastrophe au Bangladesh**

Basé sur le fait que les activités de RRC et d'ACC ont un effet plus profond que les efforts de secours à court terme, le thème de la RRC du projet ECB préconise des modèles d'exploration des risques pour aider les communautés à réduire leur vulnérabilité face aux catastrophes.

Au Bangladesh, les agences ECB travaillent à l'élaboration d'une stratégie commune de plaidoyer qui mobilise la société civile et les médias pour influencer le gouvernement et l'amener à approuver la toute première loi relative à la gestion des catastrophes. Plusieurs initiatives, notamment des campagnes médiatiques, des conférences ayant pour intervenants des parties prenantes de haut niveau ainsi que des documents d'orientation, ont souligné l'importance de la consultation au niveau communautaire au cours du processus législatif. La cartographie des membres du consortium et des capacités gouvernementales a permis d'identifier d'importants chevauchements dans les activités de développement des capacités de préparation. À travers la collaboration ECB, les agences membres améliorent la coordination des initiatives de RRC et travaillent avec le gouvernement et leurs partenaires à la mise en œuvre des changements nécessaires.

**Que pouvez-vous faire ?** La première étape consiste à prendre le temps de comprendre pleinement chacune des approches adoptées par les membres par rapport aux questions organisationnelles communes telles que les structures décisionnelles internes, les pratiques de levées de fonds ou les systèmes de redevabilité. Avec un tel processus exploratoire, il est possible d'élaborer conjointement des outils et approches programmatiques afin de parfaire les domaines où il existe des écarts ou défis évidents que les organisations individuelles n'ont pas été capables de combler ou relever. Il est essentiel de s'accorder sur des modèles de compte-rendu et un cadre de suivi et d'évaluation de sorte que chaque partenaire regroupe des données de la même façon et que les résultats puissent être analysés rapidement. Il est possible pour le consortium de créer une approche commune de levée de fonds pour un donateur qui préférerait financer des initiatives émanant d'ONG partenaires. Les membres d'un consortium ont également la possibilité d'améliorer leur apprentissage via l'adhésion à une communauté de pratique dirigée par un consortium.

Une communauté de pratique peut améliorer l'apprentissage et le partage sans avoir nécessairement à passer par le processus difficile de la standardisation des outils programmatiques spécifiques propres à une organisation.

Les exemples d'organisations membres d'ECB recherchant des approches communes aux problèmes communs sont nombreux :

- Nombre d'ONG, manquant de système ou d'approche formalisée de la redevabilité, se sont tournées vers le *Guide suffisamment bon*. Les membres du consortium national ECB ont utilisé ce guide pour élaborer une approche commune de la redevabilité, puis ont mis en œuvre des formations et évaluations conjointes qui leur ont permis de développer des relations de confiance et collaboratives.
- Un autre domaine dans lequel les organisations ECB tentent de trouver des approches communes à un besoin commun est celui de la réduction des risques de catastrophe (RRC) et de l'adaptation au changement climatique (ACC). Une équipe composée de conseillers en RRC pour le projet ECB combine actuellement les recommandations du secteur et des outils pratiques sur la façon de travailler aux côtés des communautés et institutions locales pour identifier, mesurer et systématiquement réduire les risques que représentent les différents types de catastrophes (Voir Trousse à outils 10). En Bolivie, ils appuient ce travail par la formation et en testant un outil d'analyse des risques et de planification participative (ARPP).
- Une préoccupation de plus en plus partagée par les organisations humanitaires est le besoin de mesurer l'impact de leurs réponses post-catastrophe. Si le besoin est évident, les moyens pour le satisfaire ne le sont pas. Les parties prenantes au projet ECB travaillent actuellement au développement d'une méthodologie de mesure d'impact pour les catastrophes à déclenchement rapide.
- Les organisations travaillent ensemble pour chercher comment elles pourraient s'assurer que la fonction des ressources humaines ne soit pas isolée mais soit placée au centre de leur aptitude à délivrer. Cela peut les aider à se doter en personnel motivé et ayant de bonnes compétences en communication interne et inter-agence, pour une meilleure efficacité auprès des communautés.
- Le problème du roulement du personnel est souvent cité parmi les causes majeures de faiblesse des programmes parmi les organisations humanitaires. Les organisations ECB de la Corne de l'Afrique ont tenté d'évaluer conjointement la façon dont les organisations de la région géraient le problème récurrent du roulement du personnel.

Une recommandation importante ici serait que chaque participant à l'effort collaboratif fasse un effort concerté pour comprendre les pratiques – « la façon de travailler » – des autres. Cet effort de compréhension peut à lui seul construire une relation et renforcer la collaboration. Un sympathisant de consortium préconise que l'apprentissage des modes de collaboration soit continu et que, par conséquent, cela soit perçu comme un résultat du processus et pas nécessairement supposé n'être qu'une base de réalisation dudit processus<sup>3</sup>.

### **Identifier les écarts : la redevabilité au Niger**

En 2010, dans une auto-évaluation des progrès réalisés dans le développement de systèmes de redevabilité, les membres du consortium du Niger ont convenu que la transparence était l'une de leurs forces, notant que les informations relatives aux plans et activités ainsi que celles relatives à la sélection des bénéficiaires étaient régulièrement transmises aux communautés.

Cependant, les résultats ont également laissé apparaître un besoin en ressources supplémentaires afin de pouvoir mettre la redevabilité en pratique. À titre d'exemple, ils ont mis en évidence un besoin d'amélioration dans les mécanismes de réclamation de façon à s'assurer que les bénéficiaires reçoivent en permanence une réponse rapide suite à leurs rétroactions. Les formations faisant appel au *Guide suffisamment bon* et au manuel *Sphère* abordent ces lacunes.

<sup>3</sup> Gerry McCarthy, IAWG Corne de l'Afrique / consultant PFIM

**Quels sont les outils et les directives disponibles ?** Le *Guide suffisamment bon* est l'un des meilleurs exemples d'efforts déployés pour développer une approche commune d'un problème commun à de nombreuses organisations humanitaires : à savoir, la nécessité d'un système de redevabilité efficace et axé sur les communautés. (Voir Trousse à outils 2). Une étude de cas du projet ECB sur le *Groupe consultatif consacré à la redevabilité et à la mesure d'impact* explore les efforts déployés pour fonctionner comme une communauté de pratique, en se référant à la définition donnée par le célèbre théoricien Etienne Wenger.

Voir toutes les études de cas : <http://www.ecbproject.org/resources/library/tag/Fran%C3%A7ais+-Ressources+en+Fran%C3%A7ais>

En 2012, le *Guide de la mesure du changement* (titre provisoire) du projet ECB sera publié (voir trousse à outils 11). Les organisations ECB engagées dans le développement d'approches communes de la RRC et de l'ACC élaborent actuellement un guide intitulé *Sur la voie de la résilience : guide de la réduction des risques de catastrophe et de l'adaptation au changement climatique*, à paraître courant 2012 (voir Trousse à outils 10).

## 10. Gérer les crises au sein du consortium

**Qu'est-ce qui est important ?** Les parties prenantes au projet ECB ont appris que le développement d'une relation collaborative reposant sur une confiance absolue prenait du temps – plusieurs mois et, dans certains cas, des années. Au cours de cette période, des crises auront lieu de façon presque inévitable, lesquelles poseront de sérieux défis au groupe : certains membres peuvent ne pas contribuer autant que prévu ; d'autres peuvent être lents à produire des résultats ; d'autres encore, peuvent tout simplement décider de partir. La question qui se pose n'est pas de savoir si de telles crises se produiront ou pas, mais comment les participants à votre processus de collaboration géreront-ils ces crises lorsqu'elles se produiront ? Que ferez-vous lorsque les 10 éléments clés du succès mentionnés tout au long de cette ressource ne seront pas réunis ? Comment « sauverez-vous votre relation » ?

### ***S'adapter aux différences entre partenaires des consortiums***

Les organisations collaborant peuvent être dissemblables en termes de taille, de compétences comme au niveau du point de vue qu'elles adoptent. La réconciliation de ces différents aspects peut représenter un défi, par exemple, lors d'un travail entre ONG internationales, ONG locales et un gouvernement. Une rivalité s'installe parfois entre les membres du consortium ou entre les nouveaux consortiums et les anciens, notamment sur des sujets tels que les ressources ou les responsabilités. Les consortiums devront apprendre à accorder ces différences de pouvoir, de taille, de mandat, d'idéologie, de ressources, de statut, etc. Ils devront également s'attacher aux cas dans lesquels les moteurs organisationnels ou l'idéologie des personnes collaborant diffèrent les uns des autres, par exemple, dans le cas d'un partenaire de programme par rapport à un sous-traitant, ou d'une prestation de services par rapport à un programme reposant sur les droits. Il conviendra en l'espèce de se poser les questions suivantes : « Quand une organisation s'avère-telle si différente qu'il n'est plus avantageux d'envisager une adhésion formelle à un consortium ? » et « Quel rôle les fondateurs des consortiums doivent-ils jouer ? »

**Que pouvez-vous faire ?** Lorsqu'une crise se produit, il est essentiel de garder à l'esprit que votre organisation n'est qu'une parmi de nombreuses autres au sein du consortium. De ce fait, votre réponse à la crise devra être semblable à toutes vos autres activités : collaborative, transparente et ouverte. Souvenez-vous que vous travaillez au développement d'une relation depuis le début du processus. Votre groupe devra pouvoir compter sur un bon niveau de confiance entre les petits groupes de membres et sur des relations fortes « préexistantes » car il sera temps de les utiliser à bon escient en période de crise.

Si le problème s'avère ne concerner qu'un seul membre, peut-être est-ce dû à des problèmes organisationnels internes de ce membre. Peut-être qu'il ne s'agit pas de quelque chose de fatal pour votre processus. Cependant, si le problème est plus important, il devra inmanquablement être abordé

dans le cadre de discussions. Il est important que tous les membres disposent de suffisamment de temps et d'espace pour extérioriser leurs frustrations lors des réunions. Essayez de vous montrer créatifs en dépit des pressions de la crise. Si, par exemple, une crise est la conséquence d'un sentiment de déception généralisé par rapport à la direction du consortium, peut-être existe-t-il d'autres modèles de direction qui peuvent être explorés : plus ou moins directifs, un leadership plus partagé, faire alterner le rôle d'Organisation principale, etc.

Lorsque les frustrations des membres ont été exprimées, vient le moment de ce que les parties prenantes ECB nomment « l'enquête appréciative ». Il s'agit d'inviter les membres à réfléchir aux périodes positives de leurs processus. Ce qui peut être approprié pour mettre en place une « chronologie de la collaboration » afin d'encourager les membres à se remémorer l'époque précédant la création de leur consortium, quand tout fonctionnait de façon individuelle. Amenez-les ensuite à retracer tout l'historique de votre processus collaboratif, à citer les succès que vous avez connus ensemble. Incitez les membres du groupe à s'exprimer sur les progrès qu'ils ont eux-mêmes réalisés ou dont ils ont été témoins. Ils peuvent alors réaliser que leur frustration actuelle est un moindre mal par rapport à celles qu'ils ressentaient lorsqu'ils fonctionnaient encore de façon isolée.

Avant tout, ne vous laissez pas décourager par les désaccords. Rappelez au groupe cette pensée de Gandhi : « Le désaccord honnête est souvent un bon signe de progrès ». Acceptez de ne pas être d'accord et commencez à trouver des solutions et des alternatives d'amélioration continue.

Développez systématiquement un « processus d'examen » dans le cadre de vos activités communes. Il n'est pas nécessaire d'attendre la fin du programme pour évaluer vos progrès. Il est important que les activités communes aient une valeur ajoutée et qu'elles génèrent les résultats qu'espèrent les parties prenantes. Fournir aux membres au moins deux opportunités, qui devront être planifiées, pour qu'ils changent ou mettent un terme à une activité si celle-ci ne fonctionne pas avant la fin du programme. (Voir Trousse à outils 1 sur le CEP et Trousse à outils 7 sur la CSAS).

**Quels sont les outils et les directives disponibles ?** Pour en savoir plus sur la méthode de « l'enquête appréciative », sur la « chronologie de la collaboration » et sur les autres outils de développement de la confiance, la Trousse à outils « Bâtir la confiance » sera votre meilleure ressource. (Voir Trousse à outils 5).

## **Note de conclusion**

Ce ressource a pour objectif d'éclairer et d'informer le lecteur quant aux approches et outils les plus réussis dédiés à la construction de consortium et au développement de capacités à l'échelle d'un pays. Au fur et à mesure que les consortiums ECB et les organisations participantes apprendront des nouvelles approches de la collaboration et développeront des ressources pour améliorer le processus de création de consortium, nous partagerons ces nouvelles connaissances via notre site web : [www.ecbproject.org](http://www.ecbproject.org).

Assurez-vous de le consulter régulièrement de façon à vous tenir informé-e-s des derniers « enseignements tirés ». Comme toujours, nous vous souhaitons bonne chance dans vos efforts de collaboration !

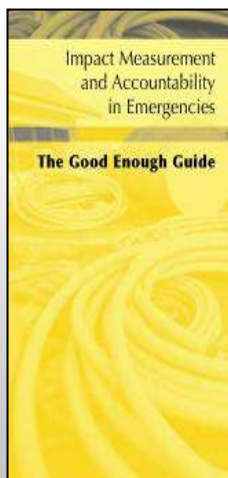
**Visitez : [www.ecbproject.org/consortia/apprentissage](http://www.ecbproject.org/consortia/apprentissage)**

## Annexe 1. Trousses à outils 1-12 – telles que référencées aux pages 6-28

### ***Trousse à outils 1 : les projets d'engagement de consortium***

Les projets d'engagement de consortium (CEP) développés par les cinq consortiums nationaux ECB identifient clairement des activités communes définies pour chaque année du projet. Chaque CEP se concentre sur les thèmes transversaux du projet ECB que sont la [capacité du personnel](#), la [réduction des risques de catastrophe](#) et la [redevabilité et la mesure d'impact](#). Les CEP prévoient les activités prioritaires, les calendriers, les budgets et l'attribution des responsabilités pour les activités communes. Les agences sont désignées pour mener diverses activités et il n'est pas nécessaire que chacune d'entre elles soit incluse dans toutes les activités. L'objectif de chaque activité commune est de permettre aux praticiens de terrain de développer et de perfectionner leurs compétences, de comprendre comment leurs pairs et les autres acteurs du secteur travaillent, et d'examiner, de développer et de tester les ressources. Il y a des activités explicites destinées à partager les enseignements à l'intérieur comme à l'extérieur du consortium, au moyen d'actions de communication et d'événements pédagogiques. Les CEP sont examinés et révisés conjointement sur une base annuelle. Pour en savoir plus, voir : [www.ecbproject.org/WhatIsCEP](http://www.ecbproject.org/WhatIsCEP)  
Pour découvrir les enseignements partagés lors des conférences régionales sur l'apprentissage, consultez le site : [www.ecbproject.org/interactive](http://www.ecbproject.org/interactive)

### ***Trousse d'outils 2 : le Guide suffisamment bon et son matériel d'accompagnement***



Ce matériel de formation fournit des conseils pratiques aux travailleurs de terrain sur la façon d'être redevable envers les communautés affectées par les catastrophes. Il décrit le concept de redevabilité tel qu'il est défini par le projet ECB et propose des conseils pour permettre d'identifier ce que les bénéficiaires souhaitent et attendent. Ce guide est accompagné de supports de communication pouvant convenir aux programmes humanitaires comme aux programmes de développement, notamment des films sur la redevabilité, des affiches multilingues et des brochures.

Ce guide peut être téléchargé dans de nombreuses langues :  
<http://www.ecbproject.org/le-guide-suffisamment-bon>

Une formation au Manuel des formateurs (2012) est également disponible pour les formations à la redevabilité en agence unique ou multi-agence qui utilisent le guide en parallèle d'autres outils sectoriels, tels que les normes Sphères. Voir : [www.ecbproject.org/good-enough-guide-training-module](http://www.ecbproject.org/good-enough-guide-training-module)

### ***Trousse à outils 3 : le Cadre principal des compétences humanitaires***

Ce cadre de comportement de leadership articule les comportements de leadership – tels que la prise de responsabilités, la transmission des valeurs humanitaires et la motivation des autres – que les agences membres du [Consortium des agences humanitaires britanniques \(CBHA\)](#) ont reconnu comme se trouvant au centre du secteur humanitaire.

Le développement de ce cadre a été dirigé par ActionAid et facilité par People in Aid avec la contribution des partenaires du projet ECB. Consultez ce cadre sur : [www.ecbproject.org/the-consortium-of-british-humanitarian-agencies-cbha/cbhaframework](http://www.ecbproject.org/the-consortium-of-british-humanitarian-agencies-cbha/cbhaframework)

#### **Trousse à outils 4 : le Projet de développement du personnel humanitaire (HSDP)**

Le **Projet de développement du personnel humanitaire (HSDP)** est un projet axé sur le développement de la capacité du personnel national afin d'apporter une réponse efficace suite aux catastrophes. Ce projet constitue un bon exemple de développement collaboratif de la **capacité du personnel**, tirant parti de l'expertise des équipes humanitaires du **Consortium des agences humanitaires britanniques (CBHA)** et du projet ECB, avec les conseils experts de **People in Aid**. Oxfam GB continue à diriger la mise en œuvre d'une seconde phase de formation intitulée ENHance, utilisant le cours contextuel en 2012.

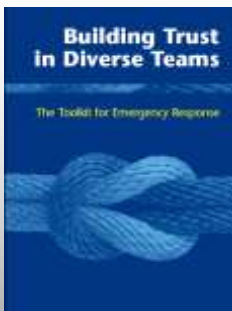
Le *Programme de développement des compétences en leadership et gestion humanitaires* est destiné aux responsables et chefs d'équipes de niveau moyen. Le *Programme de développement des compétences humanitaires fondamentales* propose quant à lui une introduction aux concepts fondamentaux de la programmation humanitaire. Ces deux cours sont dispensés dans 5 pays et comptent des participants du projet ECB, des membres du CBHA, des organisations gouvernementales et partenaires.

Pour de plus amples informations, visitez : [www.ecbproject.org/enhance](http://www.ecbproject.org/enhance)

Télécharger le matériel du cours contextuel des deux programmes : [www.ecbproject.org/context](http://www.ecbproject.org/context)

**context**

#### **Trousse à outils 5 : Bâtir la confiance au sein d'équipes diverses : la boîte à outils pour les réponses d'urgence**



Les études menées indiquent qu'il existe une relation étroite entre le niveau de confiance existant au sein d'une équipe d'une part, et l'efficacité de la collaboration, des niveaux plus élevés d'implication organisationnelle et un appui simplifié aux initiatives de changements d'autre part. Chacun de ces éléments est essentiel pour permettre un « alignement ». Cette boîte à outils aide les praticiens de l'humanitaire, les départements des ressources humaines et les professionnels des secours d'urgence dans leurs efforts pour améliorer l'efficacité des équipes. Elle définit des critères de confiance et fournit des exercices pour vous permettre d'instaurer la confiance et d'en mesurer les niveaux.

Une version plus courte – **Bâtir la confiance au sein d'équipes diverses: Manuel abrégé pour les formateurs** – est également disponible en anglais, espagnol et français). Ce manuel propose aux équipes et aux animateurs des exercices permettant de développer la confiance entre les membres d'une équipe. Les exercices qu'elle contient peuvent être adaptés au contexte de votre pays et utilisés pour vous permettre de connaître vos partenaires et construire des relations.

Télécharger la version complète ou courte sur : [www.ecbproject.org/consulter-le-manuel-abrege-pour-les-formateurs-a-l-interieur-du-guide/consulter-le-manuel-abrege-pour-les-formateurs](http://www.ecbproject.org/consulter-le-manuel-abrege-pour-les-formateurs-a-l-interieur-du-guide/consulter-le-manuel-abrege-pour-les-formateurs)

#### **Trousse à outils 6 : le Guide des administrateurs du projet de simulation ECB**

Le Guide des administrateurs du projet de simulation est destiné aux formateurs et aux animateurs et explique de quelle façon une équipe peut conceptualiser, mettre en œuvre et capturer les enseignements tirés d'une simulation en agence unique ou multi-agence. Vous pouvez utiliser des modèles pratiques d'évaluation, des fiches de description de tâches, des questionnaires, des notes d'information, des directives de préparation et des formulaires d'évaluation pour préparer votre événement. Des sessions de compte rendu structurées permettront aux participants d'explorer les défis auxquels ils ont été confrontés au cours de la simulation.



- Une simulation multi-agence peut contribuer à clarifier les principales différences d'approches de vos partenaires et identifier les avantages comparatifs apportés par chaque partenaire à l'effort coordonné.
- Au Bangladesh, un exercice de simulation a testé les *Protocoles du Bangladesh relatifs à l'engagement dans les catastrophes*. Les participants ont majoritairement perçu cet exercice comme étant d'une grande aide pour permettre au groupe de revoir et finaliser cet accord important.

Télécharger le matériel du projet de simulation ECB et le Guide de l'administrateur sur : [www.ecbproject.org/simulations](http://www.ecbproject.org/simulations) - disponibles en anglais, français et espagnol.

Télécharger les études du cas du projet ECB à partir de : Pour plus de détails, visiter : [www.ecbproject.org/resources/library/220-simulations-case-study-playing-with-reality](http://www.ecbproject.org/resources/library/220-simulations-case-study-playing-with-reality)

### **Trousse à outils 7 : l'étude d'auto-évaluation du consortium (CSAS)**

L'étude d'auto-évaluation du consortium (CSAS) est un outil d'auto-évaluation systématique utilisant des questionnaires en ligne structurés à remplir par les membres d'un consortium national ECB. La CSAS fournit des informations utiles à ces derniers afin qu'ils puissent avoir une bonne idée des capacités d'urgence dans leur pays, qu'ils assurent le suivi de leurs programmes de développement des capacités et ajustent en conséquence la planification stratégique et la mise en œuvre desdits programmes. En effectuant cette évaluation, chaque membre invite un groupe de collaborateurs encadrant et techniques travaillant sur le programme mis en œuvre dans leur pays ou au sein de leur organisation, afin de pouvoir répondre aux questions contenues dans l'étude d'auto-évaluation.

Pour de plus amples informations, visitez le site :

[www.ecbproject.org/measuring-our-progress/measuring-our-progress](http://www.ecbproject.org/measuring-our-progress/measuring-our-progress)

### **Trousse à outils :**

#### **L'initiative de partenariat (TPI)**

Il existe de nombreux enseignements et ressources utiles auprès de ce groupe d'experts. Le Guide de la médiation souligne l'importance du rôle de « l'agent » et fournit des approches précieuses pour les partenariats à parties prenantes multiples.

Voir : <http://thepartneringinitiative.org/w/resources/toolbook-series/the-brokering-guidebook/>

#### **Le projet de médiation de partenariat**

Les agents de partenariat (également désignés sous le nom de facilitateurs de processus, responsables de processus, responsables du changement ou intermédiaires de partenariat ; selon les contextes) sont essentiels à la détermination de la portée, à la conception et à la gestion des partenariats de développement durable ou d'aide humanitaire. Ils sont si essentiels que sans eux, la plupart des partenariats n'exploitent pas leur plein potentiel, ce qui voue nombre d'entre eux à l'échec. La médiation requiert tout un ensemble de qualifications et de compétences professionnelles de même qu'une bonne compréhension des opportunités et défis posés par les partenariats. Il s'agit

### **Trousse à outils 9 : ECB World Vision Adventures in Partnering – S'unir pour réduire l'impact des catastrophes en Bolivie**



#### **L'étude de cas A : ECB World Vision Adventures in Partnering – S'unir pour réduire l'impact des catastrophes en Bolivie**

Ce rapport couvre les efforts déployés par le consortium ECB en Bolivie pour développer une approche commune de la RRC ; approche prévoyant le partage des enseignements, le développement d'une approche commune de la RRC/du changement climatique et le développement d'un outil d'analyse de la capacité et de la vulnérabilité (CVA) unique et consolidé qui emprunte aux éléments clés des outils actuels des agences.

Télécharger le rapport à partir de : [www.ecbproject.org/resources/library/115-ecb-world-vision-adventures-in-partnering-case-study-a---coming-together-to-reduce-the-impact-of-disasters-in-bolivia](http://www.ecbproject.org/resources/library/115-ecb-world-vision-adventures-in-partnering-case-study-a---coming-together-to-reduce-the-impact-of-disasters-in-bolivia)

La bibliothèque complète des études de cas du projet ECB est accessible sur : <http://www.ecbproject.org/resources/library/tag/Fran%C3%A7ais+-Ressources+en+Fran%C3%A7ais>

**Trousse à outils 10 : Sur la voie de la résilience : Guide de la réduction des risques de catastrophe et de l'adaptation au changement climatique (2012)**

Les experts et conseillers en RRC des agences ECB déployés à l'international comme sur le terrain mettent au point des recommandations pratiques sur la façon d'identifier, de mesurer et de systématiquement réduire les risques de catastrophe tout en travaillant avec les communautés et institutions locales. Ce guide est avant tout destiné aux travailleurs de terrain, notamment aux praticiens de l'humanitaire et du développement, aux chargés de projet ainsi qu'à toutes les personnes qui doivent appliquer les principes et pratiques de la RRC dans des scénarios en « conditions réelles ». Ce guide, qui sera disponible courant 2012, préconisera des solutions simples et pratiques et fournira des outils faciles à utiliser pour l'évaluation des risques et l'intégration de la RRC. Il sera également étroitement lié à la révision des normes du projet SPHÈRE et se réfèrera à d'autres ressources pratiques axées sur la RRC.

Pour de plus amples informations, voir : [www.ecbproject.org/drrguide](http://www.ecbproject.org/drrguide)

**Trousse à outils 11 : le Guide de la mesure du changement (2012, titre provisoire)**

Ce guide, et ses documents de référence pour le développement de capacité, comportera une méthodologie pour mesurer la contribution au changement que peut apporter un programme suite à des catastrophes naturelles à déclenchement rapide. Ce nouveau programme est dirigé par [Oxfam GB](#), en association avec une équipe éditoriale inter-agence comportant des membres de [World Vision](#), [CRS](#), [Mercy Corps](#) et l'équipe projet ECB travaillant avec l'Université britannique d'East Anglia. Cet outil sera disponible en 2012, à l'issue de tests sur le terrain dans des contextes d'urgence.

Pour plus de détails, visitez le site : [www.ecbproject.org/ImpactMeasurement](http://www.ecbproject.org/ImpactMeasurement)

**Trousse à outils 12 : Résoudre le problème de la conservation du personnel dans la Corne de l'Afrique**



Une étude menée par People in Aid pour le consortium de la Corne de l'Afrique a trouvé que les agences ECB faisaient continuellement face au même problème : celui de la course aux talents, ce qui les met en concurrence. En effet, ils recrutent au sein du même vivier de talents (en pleine expansion) du secteur tout en y contribuant. Ce rapport (Vale 2012) met en exergue les options dont disposent les organisations pour améliorer la conservation du personnel professionnel humanitaire actuel. Ce qui comprend le développement de talents, l'implication des employés, une bonne gestion et une bonne planification de la main-d'œuvre.

Télécharger le rapport à partir de : [www.ecbproject.org/resources/library/83-addressing-staff-retention-in-the-horn-of-africa](http://www.ecbproject.org/resources/library/83-addressing-staff-retention-in-the-horn-of-africa)



## Annexe 2. Les thèmes et outils ECB pour la création d'un consortium national : revue rapide

Dans cette annexe, nous examinons rapidement les principaux thèmes du projet ECB et énumérons la liste des principaux outils disponibles pour chacun de ces thèmes afin de développer des capacités dans votre pays ou de vous aider dans votre effort collaboratif. (Remarque : si l'outil abordé a déjà été décrit dans la Partie II, nous indiquerons simplement le numéro de l'encadré concerné pour référence rapide).

Certains des outils peuvent être adaptés pour répondre aux besoins spécifiques de vos diverses parties prenantes. Par exemple, nos outils de développement de la capacité du personnel tels que notre *Guide des simulations*, la boîte à outils *Bâtir la confiance* et les Programmes de gestion et de leadership peuvent tous être adaptés et mis en contexte pour développer le leadership et donner de l'élan à votre consortium national.

D'autres outils permettront de mettre en évidence les écarts dans le développement des capacités d'urgence qui ont été identifiés par les organisations du projet ECB ainsi que les moyens disponibles pour répondre aux besoins identifiés par les organisations participantes. Des groupes ont travaillé à l'élaboration de ces outils en partenariat avec des réseaux et des organisations tels que People in Aid, ALNAP ; des experts de la RRC et de la simulation ; des conseillers en redevabilité et des professionnels des ressources humaines (RH).

Consultez le site [www.ecbproject.org/resources](http://www.ecbproject.org/resources) ou contactez-nous par email pour obtenir de plus amples informations à : [info@ecbproject.org](mailto:info@ecbproject.org)

### 1. Le développement de la capacité du personnel

Le thème de la capacité du personnel du projet ECB a donné lieu à la mise à l'essai et au test d'un certain nombre d'outils conçus pour aider vos organisations à collaborer sur les questions de perfectionnement du personnel. Les outils suivants sont les plus utiles à vos efforts en faveur de la création d'un consortium :

#### **Bâtir la confiance au sein d'équipe diverses : la boîte à outils pour les réponses d'urgence**

Voir la Trousse à outils 5. Pour plus de détails, consulter : [www.ecbproject.org/consulter-le-manuel-abrege-pour-les-formateurs-a-l-interieur-du-guide/consulter-le-manuel-abrege-pour-les-formateurs](http://www.ecbproject.org/consulter-le-manuel-abrege-pour-les-formateurs-a-l-interieur-du-guide/consulter-le-manuel-abrege-pour-les-formateurs)

**Le Guide de l'Administrateur de Projet de simulation ECB**, inclut des consignes et du matériel relatifs à une simulation multi-agence. Voir Trousse à outils 6. Pour plus de détails, visitez le site : [www.ecbproject.org/simulations](http://www.ecbproject.org/simulations)

#### **Études de cas de simulations : Jouer avec la réalité**

Capture des enseignements que nous avons tirés des simulations multi-agences. Pour plus de détails, visitez : [www.ecbproject.org/resources/library/220-simulations-case-study-playing-with-reality](http://www.ecbproject.org/resources/library/220-simulations-case-study-playing-with-reality)

#### **Le programme de perfectionnement du personnel national**

Ce programme comprend :

- Deux cadres de compétences : Le **Cadre principal de compétences humanitaires** : ressource partagée dédiée à la communauté humanitaire, ce cadre identifie six compétences de base essentielles à l'ensemble du personnel déployé lors des réponses d'urgence ; et le **Cadre des comportements de leadership pour les réponses humanitaires**. Voir Trousse à outils 3. Pour plus de détails, consulter : <http://www.ecbproject.org/the-consortium-of-british-humanitarian-agencies-cbha/cbhaframework>
- Deux programmes de perfectionnement du personnel : Le **Programme de développement des compétences humanitaires fondamentales** et le **Programme de développement des compétences en leadership et gestion humanitaires**. Voir trousse à outils 4. Pour plus de détails, veuillez consulter : <http://www.ecbproject.org/enhance>.

- Pour télécharger le matériel des programmes de formation ENHance, consultez le site : [www.ecbproject.org/context](http://www.ecbproject.org/context)

### **Rétention et roulement du personnel**

Voir trousse à outils 12. Pour plus de détails, visitez: [www.ecbproject.org/StaffRetentionAndTurnover](http://www.ecbproject.org/StaffRetentionAndTurnover)

## **2. Redevabilité et mesure d'impact (AIM)**

Dans le cadre du thème de la redevabilité et de la mesure d'impact du projet ECB, les organisations membres développent des approches communes afin de s'assurer de leur redevabilité envers les communautés qu'elles servent. Le point focal de ces approches s'inspire de celle du *Guide suffisamment bon*, à savoir : faire ce qui est sûr, essentiel, rapide et simple pour développer la redevabilité envers les personnes affectées par des catastrophes. Deux outils doivent être gardés en mémoire :

### **Le Guide suffisamment bon : mesure d'impact et redevabilité lors des urgences**

Voir Trousse à outils 2. Pour plus de détails, visiter le site: <http://www.ecbproject.org/le-guide-suffisamment-bon>

### **Guide de la mesure du changement (2012) (titre provisoire)**

Il s'agit d'un aperçu plus détaillé de la façon dont nous pouvons améliorer notre aptitude à mesurer les changements auxquels nos programmes ont contribué à l'issue de catastrophes à déclenchement rapide.

Voir Trousse à outils 11. Pour plus de détails, visiter le site : [www.ecbproject.org/ImpactMeasurement](http://www.ecbproject.org/ImpactMeasurement)

### **Étude de cas sur le groupe consultatif dédié à la redevabilité globale et à la mesure d'impact**

Instantané des enseignements tirés de cette communauté de pratique

Pour plus de détails, visiter le site: [www.ecbproject.org/resources/library/162-case-study-on-accountability--impact-measurement-advisory-group](http://www.ecbproject.org/resources/library/162-case-study-on-accountability--impact-measurement-advisory-group)

**Ce que nous savons des évaluations conjointes de l'action humanitaire : enseignements tirés de l'expérience d'ONG** (en cours de révision, 2012). Il s'agit là d'un résumé des enseignements que nous avons tirés des évaluations conjointes que nous avons réalisées à l'issue d'urgences dans des contextes multiples. Pour plus de détails, voir : [www.ecbproject.org/jointevaluations](http://www.ecbproject.org/jointevaluations)

### **Équipe permanente inter-agence pour l'AIM**

Notre équipe de collaborateurs déployables est formée aux principes de redevabilité et de mesure d'impact, ce qui lui permet d'offrir un ensemble de services tels que des formations à la redevabilité et une assistance aux évaluations.

Pour plus de détails, visiter le site : <http://www.ecbproject.org/interagencystandingteam>

### **Évaluations coordonnées des besoins (Évaluations conjointes des besoins)**

Associés à l'ACAPS, les consortiums ECB présents sur le terrain collaborent avec des partenaires gouvernementaux et onusiens. Les organisations ECB forment des équipes afin qu'elles collaborent dans la collecte, le partage et l'analyse des données d'évaluation à l'issue des urgences. Pour plus de détails, visiter le site : [www.ecbproject.org/jointneedsassessmentjna](http://www.ecbproject.org/jointneedsassessmentjna)

## **3. Réduction des risques de catastrophe et adaptation au changement climatique**

Le thème de la réduction des risques de catastrophe (RRC) du projet ECB préconise l'exploration de modèles de réduction des risques pour aider les communautés à réduire leur vulnérabilité face aux catastrophes. Vos efforts collaboratifs peuvent être considérablement accrus par un effort de développement d'approches communes de la RRC.

### **Sur la voie de la résilience : Guide de la réduction des risques de catastrophe et de l'adaptation au changement climatique (2012)**

Voir Trousse à outils 10. Pour plus de détails, consulter : <http://www.ecbproject.org/NewPractitionersGuideToDRR>