

DES OPPORTUNITÉS MANQUÉES :

arguments en faveur du renforcement des interventions humanitaires
basées sur les partenariats aux niveaux national et local



Remerciements

Ce rapport a été commandé par un groupement d'organisations non gouvernementales internationales basées au Royaume-Uni : ActionAid, CAFOD, Christian Aid, Oxfam GB et Tearfund.

Le projet de recherche a été géré par Alexander Carnwath de Christian Aid, avec le soutien d'un groupe consultatif composé des personnes suivantes : Rosie Oglesby et Sonya Ruparel d'ActionAid, Anne Street de CAFOD, Nigel Timmins d'Oxfam GB et Oenone Chadburn de Tearfund.

Le rapport a été rédigé par Ben Ramalingam, Bill Gray et Giorgia Cerruti.

Traduction : Patricia Sommer

Révision : Brigitte Clark

Nous remercions le personnel et les partenaires des cinq organisations du temps précieux qu'ils ont investi dans cette recherche

Front cover photo:

CCSMKE, partenaire de Christian Aid, a apporté son aide à la communauté du village de Parkinshon, dans le district de Marsabit, pendant la crise alimentaire kényane de 2010. Ses efforts portaient sur l'augmentation des niveaux de nutrition, la distribution d'aliments pour animaux, la fourniture d'eau et le contrôle de la santé des membres les plus vulnérables de la population.

Contents

Résumé	4
Introduction	6
Orientation et méthodologie	8
Constatations	10
Les partenariats peuvent-ils réaliser leur potentiel ?	24
Conclusions et recommandations	26

Résumé

Les partenariats avec les acteurs nationaux et locaux sont depuis longtemps identifiés comme une source de problèmes dans le secteur de l'aide humanitaire internationale. Des évaluations majeures de nombreuses crises humanitaires très médiatisées - en particulier celle du tsunami dans l'océan Indien - ont démontré que le principal obstacle au succès d'une intervention était le manque d'investissement et d'engagement en faveur de ces partenariats. Le fait est que dans la majorité des actions humanitaires internationales, peu d'efforts sont mis en œuvre pour travailler avec les acteurs nationaux et locaux. D'où un problème systémique de longue date pour l'ensemble du secteur, qui persiste malgré le temps et les efforts qu'y consacrent quelques organisations.

Cette étude est le produit initial d'une recherche commandée par cinq organisations non gouvernementales internationales (ONGI) humanitaires basées au Royaume-Uni - ActionAid, Cafod, Christian Aid, Oxfam GB et Tearfund. L'objectif principal du projet était d'étudier le potentiel présent et futur des partenariats avec des organisations non gouvernementales nationales (ONGN) dans le cadre d'interventions humanitaires, en se basant sur les enseignements tirés par les organisations mandataires dans quatre cas d'urgence majeure. Ce projet s'inscrit dans le cadre d'efforts permanents pour consolider l'avenir de l'assistance humanitaire, qui ont déjà donné lieu à deux publications de Christian Aid et d'Oxfam GB en 2011. La méthodologie employée comprenait des entretiens avec du personnel d'ONGI et d'ONGN, des ateliers et des réunions avec des représentants

d'ONGI ainsi que des recherches bibliographiques appropriées.

Un certain nombre d'ONGI ont fait appel, en partie ou exclusivement, à des partenariats, pour répondre aux crises humanitaires nouvelles et émergentes. Certains partenariats étudiés dans le cadre de cette étude remontent à plusieurs dizaines d'années. Cependant, dans la plupart des interventions humanitaires, les partenariats ont tendance à être réactifs, mus par l'urgence, et formés par des interactions au gré des circonstances, en plein cœur de la crise. Le secteur n'adopte pas encore une approche systématique en matière de partenariat : comment ils sont envisagés, conçus, mis en œuvre ou évalués.

Cependant, et malgré les difficultés bien connues rencontrées dans de nombreuses interventions, la recherche a révélé que ces mécanismes de collaboration présentent un certain nombre d'avantages.

En effet, ces partenariats contribuent à :

- accentuer la **pertinence** et la **validité** des interventions humanitaires. Les acteurs nationaux et locaux s'appuient sur leur connaissance du contexte et de la dynamique interne pour concevoir les programmes.
- améliorer **l'efficacité** de l'aide en veillant à rendre compte de leur action aux populations touchées par la catastrophe.
- faciliter la transition entre les différents éléments du cycle de la catastrophe. Contrairement au système international qui pourrait confier la résilience, la réponse et le relèvement à des équipes et organisations différentes, les ONG locales (ONGL) et les ONGN

s'occupent généralement de tous ces aspects. Cela leur permet de promouvoir **la connexité** et de s'assurer que les interventions ont lieu en tenant compte des perspectives à plus long terme.

Dans d'autres domaines, cependant, le bilan est plus mitigé :

- il faut du temps et des ressources pour établir et gérer des partenariats et ils nécessitent un engagement complexe qui n'est pas compatible avec des évaluations simplistes d'efficacité et de coût-résultats.
- la majorité des partenaires sont relativement localisés et sont des organisations de taille modeste, ce qui pose des problèmes d'**impact** – sauf dans les quelques cas où le partenaire national est une grande ONGN.

Les avantages et les inconvénients doivent être replacés dans leur contexte. Il y a un manque général de financement des partenariats et des capacités, aussi bien avant qu'après les crises majeures, malgré les efforts de certaines organisations qui agissent en partenariat pour y remédier. Un grand nombre des avantages réalisés à ce jour ont été obtenus avec très peu d'investissement et un très faible soutien officiel des donateurs en dehors des contextes d'urgence. Cela indique clairement qu'en général, les avantages potentiels que présentent les partenariats dans les interventions n'ont pas été pleinement exploités.

Il existe bien sûr un certain nombre d'autres facteurs plus généraux qui tour à tour aident les partenariats à occuper un rôle plus central dans la politique et la pratique humanitaires ou les en empêchent. On peut citer parmi

ces facteurs la motivation des organisations, la capacité et la volonté des ONGI et des ONGN à travailler en partenariats, et des questions plus vastes portant sur le système dans son ensemble comme le financement, la visibilité et les normes. Ceci dit, il est possible de faire plus pour travailler en partenariat avec des acteurs locaux et nationaux. Étant donné l'augmentation attendue du nombre d'urgences et de leur complexité, il est de plus en plus évident que l'on ne peut attendre du système international officiel qu'il intervienne dans toutes les situations. Le renforcement des partenariats devrait être considéré comme essentiel pour répondre à l'impératif humanitaire aujourd'hui, comme dans un avenir incertain.

L'étude conclut en identifiant quatre domaines dans lesquels les organisations mandatrices pourraient envisager des investissements supplémentaires. À savoir :

- investissement dans le changement
- établissement d'un programme d'action
- renforcement des connaissances et de la compréhension commune
- renforcement des pratiques.

Le travail en partenariat aura un certain nombre d'incidences sur les processus des organisations humanitaires. Celles-ci seront étudiées de façon plus approfondie dans un deuxième rapport.

Introduction

La diversité de la communauté humanitaire est un atout si nous tirons parti de nos avantages comparatifs et complétons les contributions de chacun. Les capacités locales sont l'un des principaux atouts à améliorer et à développer. Les organisations humanitaires devraient s'efforcer autant que possible de les intégrer à part entière dans les interventions d'urgence.

Principles of partnership, (Principes de partenariat) Dispositif mondial d'aide humanitaire 20071

Au cours des dernières années, de nombreux débats et déclarations ont porté sur les capacités du Sud et le développement de partenariats humanitaires Nord-Sud. Ils résultaient en grande partie de l'intervention à grande échelle lors du tsunami de 2004 dans l'océan Indien et du rapport de Synthèse de la Coalition pour l'évaluation du tsunami (juillet 2006) qui réclamait *«...une réorientation fondamentale dans la pratique... des changements dans la culture organisationnelle des prestataires d'aide humanitaire... que les organisations humanitaires cèdent le pouvoir aux populations touchées... et ... abordent ce problème en encourageant tout le monde à s'impliquer, la communauté et différents niveaux du gouvernement [national] s'appropriant différents niveaux de l'intervention?... »*

Des études récentes indiquent les avantages existants et potentiels d'un partenariat avec des acteurs du Sud³. Cependant ces constatations n'ont pour la plupart pas été prises en compte dans les politiques humanitaires officielles qui façonnent le système. Une exception récente au niveau mondial a été l'Examen des interventions humanitaires d'urgence du Département britannique pour le développement international en 2011, dirigé par Lord Paddy Ashdown, qui portait sur les efforts d'aide humanitaire du gouvernement britannique et adhérait au principe du développement des capacités du Sud pour la préparation, la réponse et le relèvement humanitaires. Le rapport énonçait clairement que faire appel à des partenaires du Sud permettait d'améliorer la réponse et la couverture et renforçait la résilience. Cependant, en principe les politiques humanitaires « globales » mentionnent peu ou pas les partenariats avec le Sud. En règle générale, le terme fait référence aux relations entre les membres de la communauté internationale, plutôt qu'entre ces membres et les acteurs nationaux et locaux.

C'est une lacune intéressante si l'on considère le désir apparent de modifier le secteur en général. En effet, des efforts de plus en plus importants sont par exemple mis en œuvre dans les domaines de l'innovation, du leadership et de la résilience et s'accompagnent d'une augmentation proportionnelle du financement consacré à ce type de travail.

Le rôle des partenaires locaux dans les crises humanitaires est un problème systémique majeur pour le secteur. Il ne concerne pas au même titre toutes les organisations humanitaires. En effet, certaines sont

organisées de façon à tirer le meilleur profit du potentiel des acteurs locaux et nationaux, mais le problème se pose pour la plus grande partie du système de l'aide humanitaire internationale.

Cela s'explique peut-être par le fait que le travail en partenariat exige des transformations profondes dans la façon de travailler ; ce qui menace le statu quo en termes de distribution des ressources, de pouvoir et de contrôle dans le secteur. Il est intéressant de noter que nombre de changements fructueux dans le secteur ont été progressifs : en apportant des modifications mineures, tout en continuant plus ou moins comme d'habitude. En voici un parfait exemple : on a beaucoup parlé du fait que la technologie mobile pourrait transformer l'aide humanitaire, surtout dans le contexte de l'autonomisation des communautés touchées par les catastrophes. Pourtant, la majorité des investissements dans ce domaine ont porté sur l'amélioration de l'usage que les organisations internationales font de cette technologie en interne, pour améliorer l'efficacité plutôt que pour transformer fondamentalement les relations avec les sinistrés.

Ce rapport s'appuie sur la recherche existante et recueille l'expérience pratique de partenariats dans les crises humanitaires de 65 praticiens d'ONGI de cinq grandes organisations (ActionAid, Cafod, Christian Aid, Oxfam GB et Tearfund) et d'organisations partenaires, qui ont été interrogés par téléphone ou en personne. La recherche portait sur les relations entretenues par ces organisations avec des ONG nationales et locales dans quatre contextes d'urgence, à savoir la crise du Kivu, en République

démocratique du Congo (RDC) ;
le tremblement de terre à Haïti
; la crise alimentaire qui sévit
dans la Corne de l'Afrique au Kenya
et les inondations de 2010 au Pakistan.

La conclusion générale de cette étude est que la communauté humanitaire internationale passe à côté d'excellentes occasions de renforcer sa performance. Cela est tout particulièrement vrai compte tenu de l'intérêt actuellement porté à la résilience en tant que moyen de lutte contre les crises. Cette étude présente des arguments en faveur d'un plus grand engagement opérationnel et politique à aborder les questions relatives aux capacités du Sud et aux partenariats humanitaires, tout particulièrement dans le domaine des interventions en cas de catastrophes. Elle présente également quelques-unes des difficultés associées à un tel engagement et comment les surmonter.

Le reste du rapport se compose de trois parties : l'orientation et la méthodologie du processus de recherche ; les constatations (sous les catégories générales de pertinence/ validité, efficacité, efficience, impact/couverture et connexité) ; et une analyse récapitulative des points forts, des faiblesses, des possibilités et des menaces (SWOT) sur ce que les partenariats pourraient apporter dans l'avenir. Le rapport s'achève avec quelques points clés sur la pertinence de ce travail dans le secteur humanitaire et présente des recommandations pour l'avenir.

¹ Le Dispositif mondial d'aide humanitaire est un forum d'organisations humanitaires qui vise à soutenir la collaboration entre les acteurs pour accroître l'efficacité de l'aide humanitaire. Pour plus d'informations, voir <https://icvnetwork.org/pop.html>

² www.alnap.org/ourwork/tec/synthesis.aspx

³ *Building the future of humanitarian aid: local capacity and partnerships in emergency assistance* (Bâtir l'avenir de l'aide humanitaire : capacités locales et partenariats dans l'aide d'urgence), 2012, Christian Aid ; *Les crises dans un nouvel ordre mondial. Le projet humanitaire en danger*, 2012, Oxfam ; ONG et *Humanitarian Reform Project Phases 1 and 2* (Projet de réforme humanitaire Phases 1 et 2), de 2008 à aujourd'hui, ICVA.

Orientation et méthodologie

Orientation du rapport

L'étude résume les expériences de partenariat de cinq grandes organisations humanitaires internationales dans quatre contextes d'urgence différents. Ces organisations sont par ordre alphabétique : ActionAid, Cafod, Christian Aid, Oxfam GB et Tearfund. Les quatre contextes d'urgence sont : le conflit de 2009-2012 en République démocratique du Congo, le tremblement de terre d'Haiti de 2010, la crise alimentaire au Kenya de 2010 et les inondations au Pakistan de 2010. Ces crises ont été sélectionnées après de longues discussions avec des représentants des cinq organisations. Le choix d'urgences de grande ampleur était délibéré, les participants s'accordant à dire que ces types de contextes sont précisément ceux dans lesquels les partenariats sont les plus difficiles à forger, aussi bien en théorie qu'en pratique. Ce raisonnement a conduit à s'intéresser aux efforts d'intervention d'urgence bien que les questions

de la résilience et du relèvement soient également abordées dans l'analyse.

Les études de cas se sont basées sur un processus consultatif au cours duquel les représentants des différentes organisations ont identifié un certain nombre de membres du personnel et de représentants des partenaires, dans les quatre contextes d'urgence, et ont partagé des contacts avec l'équipe de recherche ou dans certains cas, ont participé à l'organisation des entretiens. L'équipe de recherche a alors étudié ces études de cas afin d'en dégager des enseignements généraux et spécifiques, en s'appuyant sur un certain nombre d'hypothèses courantes tirées d'une étude bibliographique et de la littérature.

Méthodologie

L'étude s'est servie d'un certain nombre de méthodes de recherche et d'évaluation standard, à savoir :

Étude bibliographique : l'étude s'est penchée sur un grand nombre de documents, notamment des documents internes.

Entretiens avec des informateurs clés : plus de 65 membres du personnel des cinq agences et des organisations partenaires ont été interrogés sur une période de six mois. Les entretiens, répartis entre les cinq ONGI, ont été menés auprès de membres de la direction et de personnel administratif et technique national, principalement par téléphone.

L'équipe cherchait à parler à des personnes qui avaient une expérience des partenariats dans le cadre d'interventions ou qui, de par leur rôle de direction étaient bien placées pour orienter ces efforts.

Enquête itérative : l'équipe, l'étude et surtout le groupe directeur de l'étude ont adopté une approche flexible et itérative, dans laquelle l'orientation et le champ d'application

Le cadre des hypothèses utilisées dans le processus de recherche et les entretiens

Apports	Activités	Résultats intermédiaires	Résultats	Impacts
<ul style="list-style-type: none">- Les partenariats réunissent les acteurs adéquats au moment opportun.- Les partenariats sont axés sur des questions humanitaires spécifiques et de haute priorité avant, pendant et après les crises.- Les partenariats exigent différents types de ressources : humaines, financières et technologiques.- Les partenariats exigent une bonne préparation de toutes les parties.	<ul style="list-style-type: none">- La mise en place de partenariats exige des processus et des instruments clairs et bien compris.- Les partenariats exigent que les personnes et les institutions adéquates, au bon niveau, soient connectées de façon appropriée.- Les partenariats bénéficient de relations préexistantes solides.	<ul style="list-style-type: none">- Les partenariats permettent de prendre conscience des possibilités d'amélioration des efforts humanitaires.- Les partenariats renforcent le niveau de consensus interorganisationnel, le travail d'équipe, les coalitions et les réseaux.- Les partenariats contribuent à fournir des capacités, connaissances et compétences nouvelles et améliorées pour des interventions humanitaires plus réussies.	<ul style="list-style-type: none">- Les partenariats stimulent l'intervention et le relèvement- Les partenariats contribuent à améliorer les décisions et les actions en matière de développement.- Les partenariats améliorent les relations communautaires.	<ul style="list-style-type: none">- Les partenariats peuvent contribuer à améliorer les résultats humanitaires (critères de l'OCDE et du CAD)- Ils permettent d'obtenir de meilleures évaluations pour l'analyse du rapport coût-résultats et coût-avantages.

des produits envisagés, de même que le calendrier, changeaient pendant la durée de l'étude. Pendant l'étude, le rayon d'action du rapport s'est élargi, de son objectif du départ qui était de recueillir des enseignements sur les partenariats, à l'identification de messages de plaidoyer clés qui pourraient être utilisés pour influencer l'action en faveur du partenariat.

Des informations ont été recueillies dans les cinq domaines d'hypothèses, cependant le présent rapport s'intéresse principalement à l'impact des partenariats, en faisant appel aux autres domaines si nécessaire. (Les conclusions des autres domaines feront l'objet d'un rapport ultérieur.)

Les constatations sont organisées selon les critères d'évaluation de l'assistance humanitaire de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et du Comité d'aide au développement (CAD) et ont trait à la façon dont les partenariats, dans différents cadres, contribuent à la pertinence/la validité, à l'efficacité, à l'efficience, à l'impact et à la connexité des efforts d'intervention dans des contextes différents.

Ce cadre est de plus en plus souvent utilisé dans les évaluations et les grandes études sur l'efficacité de l'aide humanitaire, en particulier dans les rapports sur l'État du système humanitaire (SOHS) du Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité⁴ (ALNAP).

L'élément principal du rapport fournit une synthèse des enseignements tirés dans ces cinq domaines. Chaque sous-section s'achève par une évaluation de la façon dont les partenariats pourraient agir sur chaque domaine de performance. Elles font la synthèse des évaluations de l'équipe de recherche sur le travail de partenariat dans chaque cadre d'intervention d'urgence. Elles ont pour but de fournir une évaluation qualitative résumée des conclusions de l'équipe. Celle-ci s'inscrit dans le cadre de l'évaluation de l'équipe sur la performance globale du secteur dans ce domaine, basée sur l'analyse du rapport phare SOHS 2012 d'ALNAP.

Ce processus a été mentionné au secrétariat d'ALNAP qui a confirmé qu'il s'agissait d'une bonne méthode. ALNAP prévoit d'ailleurs d'utiliser un système de score semblable dans le prochain rapport SOHS. Les scores résumés sont eux-mêmes basés sur les analyses et conclusions indépendantes de l'équipe de recherche.

Les cinq critères de l'OCDE-CAD pour l'évaluation de l'aide humanitaire, utilisés dans ce rapport

Pertinence/validité

Dans quelle mesure les activités humanitaires sont adaptées aux besoins locaux.

Efficacité

Dans quelle mesure une activité a atteint son objectif ou peut espérer l'atteindre sur la base des produits existants.

Efficience

Une évaluation qualitative et quantitative des produits générés suite aux apports.

Impact

Dans quelle mesure l'aide atteint tous les principaux groupes de population touchés par la crise.

Connexité

Dans quelle mesure des initiatives d'intervention d'urgence à court terme prennent en compte des problèmes à plus long terme et interdépendants.

Source: ALNAP

⁴ALNAP est un réseau unique, couvrant l'ensemble du secteur, qui aide le secteur humanitaire à améliorer l'efficacité en matière d'assistance humanitaire par le biais de l'apprentissage, du partage de données pair-à-pair et de la recherche

Constatations

Ce chapitre présente les résultats de la recherche sur la contribution des partenariats étudiés pour améliorer l'efficacité de l'aide humanitaire. Il analyse ces résultats à l'aide des cinq critères d'évaluation de l'aide humanitaire de l'OCDE-CAD : pertinence/validité, efficacité, efficience, impact et connexité (voir page 9).

Chaque sous-section commence par une évaluation de la performance actuelle du secteur humanitaire dans son ensemble pour chacun des critères. Elle apparaît en bleu.

La performance est évaluée comme étant excellente, bonne, moyenne, médiocre ou mauvaise (excellente correspondant à l'évaluation la plus élevée et mauvaise à la plus faible). Ces scores se basent sur l'analyse et l'évaluation indépendantes de l'équipe de recherche portant sur les résultats clés et les résumés du rapport SOHS 2012 d'ALNAP, qui utilise lui aussi les critères de l'OCDE-CAD pour analyser la performance humanitaire de l'ensemble du système.

Le texte principal de chaque sous-section décrit comment, le cas échéant, les partenariats ont contribué à un critère de pertinence donné.

À la fin de chaque sous-section il est indiqué, également en bleu, et à l'aide du même système d'évaluation utilisé plus haut, comment une approche basée sur les partenariats pourrait améliorer la performance de l'aide.

Évaluer ainsi les résultats de la recherche permet de réaliser une comparaison entre la performance globale du secteur et la façon dont les partenariats pourraient améliorer la performance actuelle du secteur. Cela est représenté sous forme de graphique à la fin du chapitre.

1. Les partenariats améliorent-ils la pertinence et la validité de l'aide ?

Pour que l'aide soit efficace, il est essentiel qu'elle soit pertinente et valide. Les résultats de la recherche et les enquêtes auprès des bénéficiaires révèlent souvent que l'aide n'est pas toujours adaptée aux besoins et aux souhaits des populations touchées, entre autres pour les raisons suivantes :

- mauvaise compréhension des contextes locaux
- incapacité à s'adapter à l'évolution de la nature des besoins
- mauvaises techniques de collecte de l'information
- manque de flexibilité de l'intervention.

L'analyse du rapport SOHS d'ALNAP indique que l'efficacité globale du secteur est moyenne. Cela est dû au fait que bien que le secteur ait connu « quelques améliorations au niveau de la pertinence / validité », on observe encore une « insuffisance au niveau de la consultation [des communautés]. »

Ces problèmes ont été confirmés par les organisations participant à la recherche. Par exemple, beaucoup pensaient que, dans de nombreux contextes, les membres du personnel opérationnel international connaissaient mal le contexte et la culture spécifiques du pays :

« De nombreuses ONGI sont basées à [capitales] et envoient leurs travailleurs [là où une crise a lieu]. Ils ne connaissent ni la langue, ni la culture et les populations ont du mal à les accepter parce qu'ils ne se comprennent pas. Résultat ? Ils finissent par cibler les mauvaises communautés... »

De nombreuses personnes interrogées soulignaient que les partenariats pouvaient améliorer la pertinence et la validité d'une intervention en remédiant aux insuffisances persistantes susmentionnées. Dans les meilleurs exemples étudiés, les informations et connaissances détenues par les partenaires locaux servent à améliorer la conception et la mise en œuvre des interventions d'aide humanitaire. Elles peuvent être utiles au niveau du processus - pour concevoir par exemple des évaluations de besoins efficaces et appropriées sur le plan culturel - et au niveau des produits de l'aide - par exemple, des efforts en matière d'aide alimentaire adaptés à des contextes spécifiques. De nombreux exemples ont été donnés par les cinq organisations participant à l'étude sur la façon dont les partenaires locaux et nationaux peuvent « trouver leurs propres solutions aux problèmes auxquels nous sommes tous confrontés » (voir l'encadré en regard.)



Christian Aid/M. Gonzalez-Noda

Au cours de l'urgence à Haïti, APROSIFA, le partenaire de Christian Aid a recruté des vendeurs ambulants comme Figaro Alourdes (à gauche) pour distribuer de la nourriture. Chaque jour, elle a fourni gratuitement des repas chauds à 80 personnes vulnérables puis elle a fait un petit bénéfice en vendant ce qui lui restait.

Mieux adapter l'aide alimentaire au Kenya et à Haïti

Au début de la sécheresse qui a sévi dans le nord du Kenya début 2010, le district de Kitui a été mis en état d'alerte rouge par le gouvernement central. On avait supposé que les agriculteurs n'avaient pas ensemencé à cause de la sécheresse ; alors qu'en fait c'est la crainte d'une contamination par les aflatoxines qui les a amenés à conserver les stocks plus longtemps que d'habitude pour la consommation alimentaire. La période d'alerte s'en est trouvée retardée jusqu'en juillet 2010. Ayant pris connaissance de ce problème grâce à un dialogue continu entre Caritas Kitui et des groupes d'agriculteurs, Cafod a disposé d'une période préparatoire de trois à quatre mois, qui lui a permis d'acheter des stocks de secours appropriés, qu'elle a alors distribués par l'intermédiaire de son partenaire.

Au cours de l'urgence à Haïti, APROSIFA, le partenaire de Christian Aid, a lancé un programme de travail qui tenait compte des informations obtenues sur le manque de place pour faire la cuisine et sur les dangers liés à la présence de nombreux petits foyers proches les uns des autres ou à proximité de bâches en plastique.

Le programme a identifié des réseaux de cuisiniers qui pouvaient préparer de la nourriture pour des groupes de familles spécifiques en échange d'une rémunération. Un système était prévu pour que les familles puissent faire directement part de leurs commentaires aux prestataires de service sur la qualité et la quantité des repas fournis. Ce programme a permis de nourrir plus de 1 000 familles ; il était considéré comme acceptable par la communauté locale, contribuait à aider les microentreprises et permettait de rendre des comptes.

Au Pakistan, Tearfund a découvert que travailler avec des partenaires locaux de qualité lui permettait d'éliminer certains biais inhérents et « idées reçues » caractéristiques des interventions internationales. Par exemple, élargir le dialogue avec les parties prenantes lui permettait d'atteindre les populations les plus pauvres et les plus touchées par la crise. L'intervention opérationnelle organisée par Tearfund lors des inondations au Pakistan, a bénéficié du soutien et de la coopération étroite d'organisations partenaires existantes.

L'expérience du gestionnaire opérationnel d'une ONGI au Pakistan lui a ouvert les yeux : « J'avais toujours été habitué à la fourniture d'aide directe [ONG], c'est pourquoi ma première intervention dirigée par des partenaires a été pour moi un grand changement. Les avantages sautaient aux yeux : les partenaires nous aidaient à mieux analyser le contexte sur le terrain... »

En plus de la question de la pertinence de l'aide dans le contexte de programmes spécifiques, de nombreuses personnes interrogées ont mentionné la pertinence des interventions basées sur des partenariats sur le plan politique et sociétal. Le secteur humanitaire devra tenir compte des conséquences de l'évolution des attitudes, voire des perceptions négatives, vis-à-vis des interventions d'aide internationale. Par exemple :

- la décision des gouvernements nationaux de réduire les opérations d'aide humanitaire internationales sur leur territoire
- les préoccupations au sujet du manque d'indépendance des ONGI accusées d'être à la solde des gouvernements donateurs ou de servir leurs objectifs militaires.

De plus en plus souvent, travailler avec des partenaires locaux est considéré comme une façon plus acceptable de prodiguer une aide humanitaire. Cela est particulièrement vrai dans les contextes où l'accès aux populations est limité (par exemple au Myanmar suite au cyclone Nargis) ou lorsqu'il est trop dangereux d'avoir une vaste présence internationale (par exemple, en Somalie).

Bien sûr le principe « local = acceptable » n'est pas valable dans

tous les contextes. Du point de vue du gouvernement du pays concerné, par exemple, certaines ONG nationales pourraient être considérées comme étant davantage dans le camp des « puissances mondiales » que des communautés touchées.

Dans certains contextes, les ONG nationales pourront également se ranger du côté du pouvoir militaire. Les ONGI sont souvent mal à l'aise face à la façon dont les partenaires nationaux appliquent les principes humanitaires d'indépendance et de neutralité. Et dans une situation de crise et tout particulièrement de conflit, les bénéficiaires ne manqueront pas de tirer leurs propres conclusions sur les affinités d'une ONG locale ou internationale avec un camp ou un autre.

Messages clés

1. La pertinence et la validité des méthodes généralement employées pour fournir l'aide humanitaire sont souvent critiquées et les données disponibles indiquent que des partenariats bien conçus peuvent atténuer ce type de problème.
2. En effet, les partenariats peuvent garantir que la conception du programme est appropriée au contexte, sensible aux particularités culturelles, adaptée aux besoins et basée sur les perceptions de la communauté.

Le potentiel des partenariats pour améliorer la performance

Pour l'ensemble des organisations interrogées dans les quatre contextes d'urgence, « la pertinence / validité » était le critère que les répondants associaient le plus souvent à un avantage des partenariats dans les interventions. C'est aussi le domaine le moins ambigu en dehors du fait que

les partenaires potentiels doivent être soumis à un contrôle préalable pour démontrer leur engagement vis-à-vis des principes humanitaires. **C'est pourquoi, ce domaine a été évalué comme étant excellent.**

2. Les partenariats permettent-ils de fournir une aide plus efficace ?

Les questions le plus souvent posées dans les documents publiés sur l'efficacité de l'aide sont les suivantes :

- si l'aide est réactive, préparée, rapide et flexible
- si elle est bien coordonnée
- si elle inclut des mécanismes qui permettent de tirer des enseignements
- si les ressources humaines sont adéquates.

L'analyse du rapport SOHS de l'ALNAP laisse entendre que dans l'ensemble la performance du secteur dans ce domaine est moyenne. Dans l'ensemble, les objectifs sont considérés comme ayant été atteints, mais de graves problèmes sont signalés en matière de leadership et de ponctualité – qui semblent dans l'ensemble insatisfaisants. Le rapport signale que « Chaque urgence majeure pendant la période couverte par le rapport avait des résultats mitigés en terme d'efficacité. »

Sur l'ensemble des études de cas, les répondants étaient d'accord sur le fait que les partenariats peuvent renforcer et renforcent effectivement la réactivité et la rapidité, surtout à l'étape de la préparation et aux lendemains immédiats d'une crise.

Quelles que soient sa taille et ses ressources, une ONGI ne peut être en permanence, partout à la fois. Les questions d'interventions au bon moment ont été mentionnées par pratiquement tous les participants.

Il est évident qu'une présence locale permet aux partenaires d'être « véritablement les premiers sur les lieux » et d'accéder aux populations sinistrées des jours, voire des semaines avant la communauté internationale. C'était le cas à Haïti et au Pakistan en particulier, où les partenaires de Christian Aid ont été en mesure de mettre en place une aide alimentaire plusieurs jours avant le système humanitaire officiel. Outre les activités d'intervention initiales, les partenaires locaux jouent un rôle vital dans la collecte d'informations contextuelles ainsi que dans l'évaluation des dommages et des besoins, contribuant ainsi à une plus grande réactivité et donc à une plus grande efficacité.

La réactivité était en grande partie définie en termes d'engagement avec les communautés sinistrées. La recherche indiquait clairement la nécessité de concevoir des interventions en tenant compte de la façon dont la communauté envisage de sortir de la crise. Cela est essentiel, non seulement pour veiller à rendre des comptes mais aussi pour s'assurer que l'aide est adaptée à ce que les populations, plutôt que les acteurs humanitaires internationaux, considèrent comme des priorités (voir encadré en regard).

La majorité des personnes interrogées considéraient que l'introduction de normes de responsabilité en matière de financement des organisations et des partenaires locaux avait amélioré la programmation, avait donné à la communauté les moyens

Aider les communautés à satisfaire leurs priorités en RDC et au Kenya

Dans l'Est de la République démocratique du Congo, les politiques des donateurs et des ONGI visent pour la plupart à mettre un terme au cycle de la violence. La coopération avec les partenaires locaux a permis aux ONGI de concentrer davantage leur attention sur les techniques d'adaptation des communautés et sur la façon dont elles peuvent les aider à trouver leurs propres solutions durables.

La commune de Katana, qui borde le parc national de Kahuzi Biega dans le sud du Kivu, en RDC, est constamment menacée du déplacement de sa population en raison des activités de divers groupes armés. Face à cette menace, la communauté aidée par Caritas Bukavu, a mis au point ses propres mesures de réduction des risques, entre autres :

- La distribution d'outils pour donner l'alerte en cas d'attaque imminente.
- Une alliance informelle avec le personnel du parc (dont une grande partie appartient à un groupe ethnique différent) afin qu'il les prévienne de toute activité imminente de la part des insurgés.

- L'ouverture d'un dialogue avec le commandant local des Forces armées de la République démocratique du Congo, afin que les troupes soient dépêchées dans la région pour réduire les risques d'attaque.

Ces mesures ont entraîné une réduction importante des attaques subies par la communauté, beaucoup moins de blessés et de populations déplacées (et en conséquence, une plus grande stabilité économique - quand bien même à un niveau très bas).

Au Kenya, Oxfam GB agit avec deux partenaires, WASDA et ALDEF, qui travaillent depuis longtemps avec certaines communautés. Grâce à cette coopération de longue date, ils sont particulièrement bien placés pour faciliter un accès plus équitable à des ressources d'assistance limitées. Cette initiative visait avant tout à établir des relations de confiance entre Oxfam GB et les partenaires de mise en œuvre et entre ces derniers et les communautés. Dans les deux cas, il s'agissait de partenariats avec Oxfam GB qui durent depuis plusieurs décennies.

de défendre ses droits et avait accru la transparence aux niveaux local et national entre les partenaires. Cela était généralement lié à la perception de légitimité des partenaires de mise en œuvre aux yeux des communautés et d'autres acteurs nationaux et locaux.



Avec l'aide de la CAFOD, l'Association of Women's Awareness and Rural Development (Association pour la sensibilisation des femmes et le développement rural) apprend aux femmes victimes des inondations de 2010 au Pakistan, à élever des chèvres afin qu'elles puissent à nouveau gagner leur vie. Le projet encourage également l'éducation, les soins de santé et les droits des femmes.

Dans les cas les plus efficaces, cela n'est pas uniquement laissé au hasard. De nombreux partenariats ont été explicitement bâtis sur la notion du renforcement de l'utilisation des normes et outils communs, comme la norme de la Humanitarian Accountability Partnership (HAP)⁵ et Sphère⁶. Il a été constaté que certains partenaires sont en fait davantage impliqués dans ces normes et outils que les partenaires de financement. Une utilisation efficace de ces cadres peut conduire à l'établissement d'un meilleur dialogue entre les partenaires de financement et les partenaires de mise en œuvre, sur les objectifs humanitaires partagés et sur la façon de les atteindre de manière utile et respectueuse des communautés concernées.

Trois grands mécanismes se sont dégagés dans les réponses des partenaires :

- meilleure consultation avec les bénéficiaires.
- assistance appropriée, grâce en particulier à une meilleure compréhension, au niveau de la communauté, des droits individuels et collectifs et de la façon de les respecter.
- remise en question des structures de pouvoir traditionnelles, y compris des partenaires eux-mêmes.

L'encadré « Développer la responsabilité par l'intermédiaire des partenariats », ci-contre, en donne quelques exemples.

Cependant, les normes de responsabilité ne sont pas toujours avantageuses pour les partenaires en question. En RDC, par exemple, certains partenaires ecclésiastiques considéraient que les processus de responsabilité imposés de l'extérieur empiétaient sur leurs systèmes d'autorité traditionnels existants. Dans d'autres contextes, les gouvernements étaient également quelque peu hésitants au sujet des cadres de responsabilité des ONGI. Cependant la réponse la plus courante de la part des organisations partenaires elles-mêmes était que les nouveaux cadres de résultats leur étaient imposés par les ONGI sans soutien ou investissement adéquat.

En plus d'accroître potentiellement la qualité des interventions, les partenariats peuvent conduire directement à de nouvelles pratiques et politiques et ouvrir la voie à toutes sortes de nouvelles approches opérationnelles.

Ceci dit, un grand nombre de répondants considéraient qu'en général, les partenaires avaient tendance « à obtenir de moins bons résultats en matière de qualité technique que les interventions internationales directes. » Cela s'explique dans une certaine mesure par le fait que les partenariats sont limités au niveau des ressources ; il n'est pas possible d'augmenter ou d'améliorer du jour au lendemain les niveaux de compétence existants. Il a également été noté que la méthode favorite des ONGI est de renforcer les capacités par le biais du dialogue et de la démonstration plutôt qu'en donnant des ordres ; c'est une bonne chose, mais qui prend du temps.

⁵ La norme HAP est un outil pratique et mesurable qui représente un large consensus sur ce qui importe le plus dans l'action humanitaire.

⁶ Le projet Sphère a mis en place un ensemble de principes communs et de normes minimums universelles les plus connus et mondialement réputés dans les domaines vitaux de l'intervention humanitaire..

Développer la responsabilité par l'intermédiaire des partenariats

L'intervention de secours d'ActionAid lors de la sécheresse dans le nord-est du Kenya en 2011-12, comprenait une campagne de plaidoyer visant à établir un lien entre les connaissances locales et les progrès de la science. Une recherche participative a été entreprise par des organisations partenaires sur la façon dont la communauté percevait l'impact de la sécheresse et les mécanismes d'adaptation pour y faire face. Le partenaire demanda également aux communautés quelles étaient leurs aspirations en termes de changements de politiques, après avoir transposé les politiques nationales pour les adapter au niveau local et avoir compris ce que les communautés considéraient comme des lacunes. Une liste de sujets de préoccupation fut établie et publiée dans un rapport des citoyens puis présentée lors d'un forum national de décideurs et d'influenceurs pour conduire aux changements souhaités.

L'inclusion par Cafod du gouvernement local dans le processus de responsabilité à Kivu, ainsi que la participation centrale des partenaires, a permis au gouvernement de prendre connaissance des exigences imposées aux partenaires locaux et est devenue un moyen de pression pour les actions de plaidoyer visant à encourager le gouvernement lui-même à rendre davantage compte de ses actes.

En ce qui concerne la coordination, l'apprentissage et les ressources humaines, le tableau est nettement plus mitigé.

Coordination : Il y a des difficultés évidentes dues au fait que les organisations partenaires ne sont pas incluses dans des mécanismes de coordination tels que les groupes thématiques⁷. Les partenaires de financement élaborent des solutions ponctuelles pour contourner ces problèmes et permettent entre autres au partenaire de participer à ces groupes en tant que représentant de l'ONGI. Il y a également un problème en matière de coordination des partenaires et des processus de partenariat. Bien que des discussions continues soient en cours au sujet d'un modèle de partenariat en réseau, dans la pratique, il n'était pas apparent dans de nombreux contextes. Une exception notable : le travail de Tearfund à Kivu, en RDC.

Tearfund établit un modèle de partenariat en réseau en RDC

Dans l'Est du Kivu, Tearfund s'est efforcée de regrouper trois organisations pour concevoir et mettre en œuvre les efforts en matière d'aide. Cependant, l'établissement d'un dialogue entre ces trois organisations s'est avéré difficile, nécessitant beaucoup plus de ressources et de soutien qu'un simple partenariat bilatéral. Néanmoins, le fait de regrouper des organisations de culture et de religion différentes a conduit à un résultat plus efficace. Il a permis de répondre aux besoins de communautés différentes et a contribué à un sentiment de réconciliation au niveau local.

Apprentissage et évaluation :

Deux lacunes doivent être comblées. La première est que les enseignements utiles proposés par les partenaires eux-mêmes sont rares ou non confirmés. La seconde a trait à l'évaluation des interventions basées sur des partenariats. Ces interventions sont réalisées automatiquement dans les organisations participantes, mais ne s'intéressent pas suffisamment aux questions de partenariat qui y sont associées.

Capacités en ressources humaines :

C'est un problème de longue date pour les partenaires. Qu'il s'agisse d'une intervention internationale ou en partenariat, la présence de personnel qualifié est l'élément déterminant d'une intervention efficace. Il est rare qu'il y ait suffisamment de personnel disponible - au plan international ou national - pour satisfaire la demande. Ce problème peut être particulièrement grave pour les partenaires, notamment en raison de son impact sur les membres du personnel et leurs familles. La forte demande en personnel qualifié dans une situation de crise signifie qu'un membre du personnel d'une ONGN peut recevoir un salaire bien supérieur à travail égal s'il travaille pour une ONGI. Ces deux facteurs, alliés au fait que les ONGI ont tendance à « choisir les meilleurs » entraînent de graves problèmes de dotation en personnel et de capacités, que les partenaires ont beaucoup de mal à surmonter à court terme. L'étude a démontré que lorsque le problème était moins grave, c'était généralement parce qu'une personne spécifique, généralement le fondateur d'une organisation, avait pris l'engagement ferme de garantir la survie de l'organisation

⁷ Les groupes thématiques sont des mécanismes de coordination dirigés par les Nations Unies pour des groupes d'organisations humanitaires qui travaillent dans des secteurs spécifiques (ex. WASH, nutrition, abri) pour coordonner leurs activités lorsqu'ils répondent à une urgence.

en refusant des propositions plus attrayantes et potentiellement plus lucratives. Ces personnes parviennent souvent à inciter le personnel local et national à travailler pour leur organisation malgré des rémunérations inférieures à celles des ONGI. Cela fait apparaître un autre problème de ressources humaines important pour les partenaires locaux, à savoir comment élargir les capacités de leadership au-delà des individus, problème que partage de toute évidence le système d'intervention international

Messages clés :

1. Les interventions en partenariat peuvent être rapides, réactives et prêtes à l'action.
2. Les interventions en partenariat peuvent contribuer à la mise en jeu de la responsabilité et à l'engagement de la communauté.

3. Les partenaires et le système dans son ensemble connaissent les mêmes problèmes de coordination, d'apprentissage et de ressources humaines.

Le potentiel des partenariats pour améliorer la performance

Il y a des aspects très positifs dans la façon dont les partenariats peuvent contribuer à l'efficacité d'une intervention ; entre autres la rapidité, l'obligation de rendre des comptes et l'engagement. Cependant, cette image positive est atténuée par les défis auxquels les partenaires sont confrontés au niveau de la coordination, de l'apprentissage et des ressources humaines. **C'est pourquoi le potentiel global des partenariats est considéré comme bon.**

3. Efficience - les partenariats améliorent-ils les produits qui peuvent être obtenus pour une ressource donnée ?

Les questions clés relatives à l'efficience de l'aide humanitaire ont trait à la quantité de produits générés pour une ressource donnée

L'analyse du rapport SOHS d'ALNAP indique que la performance globale du secteur dans ce domaine est moyenne.

Cela, en raison du fait « qu'aucun progrès notable » n'a été enregistré dans ce domaine, malgré l'intérêt récent porté par les donateurs aux évaluations de l'aide sous l'angle du rapport « coût-résultats » et coût-bénéfices

L'un des arguments le plus souvent avancé au sujet des partenariats locaux et nationaux, est qu'ils peuvent revenir moins chers qu'une intervention directe. C'est ce qui a été cité à maintes reprises au cours des entretiens, des deux côtés du partenariat. Il est clair que les partenaires de mise en œuvre ont généralement des coûts de personnel et des frais généraux bien inférieurs à ceux de leurs homologues ONGI. Les salaires du personnel peuvent être jusqu'à 10 fois moins élevés. Les partenaires de mise en œuvre ont également des frais de subsistance inférieurs pour leur personnel (bien qu'il y ait des exceptions) ; et leurs frais généraux sont également inférieurs. La sécurité n'a pas tendance à coûter aussi cher que dans le cadre d'une présence internationale. La connaissance du contexte local peut contribuer à réduire les frais de transaction relatifs à la réalisation du travail humanitaire - par exemple, grâce à la connaissance des marchés de certaines marchandises



Building new houses at Saleh Jath village, with support from Tearfund, following the 2010 Construction de nouvelles maisons au village de Saleh Jath avec l'aide de Tearfund, suite aux inondations de 2010 au Pakistan.

Ce que coûtent les partenariats

Les partenariats nécessitent temps et investissement de la part du partenaire de financement. Par exemple :

- Les employés des ONGI n'auront pas tous l'expérience du travail en partenariat et pourront avoir besoin d'un soutien et d'un accompagnement.
- Il est possible que les partenaires aient eux aussi besoin de se familiariser avec le processus de partenariat.
- Des investissements sont nécessaires pour mettre en œuvre des activités opérationnelles de qualité - nombreuses sont les ONGI qui manquent de ressources dans de nombreux domaines.
- Faire appel à du personnel technique pour résoudre les besoins en matière de capacités peut être

problématique pour toutes les parties. Il y aura beaucoup à apprendre en peu de temps et il pourra y avoir des chocs culturels.

- Il est souvent nécessaire de clarifier l'intention stratégique, ce qui nécessite du temps et des ressources. Les partenariats ne constituent pas un moyen rapide de réaliser des interventions efficaces et les considérer comme tel pourrait engendrer d'autres problèmes.
- Malgré de nombreuses exceptions mentionnées par les organisations participantes, la majorité des ressources a tendance à être consacrée à l'intervention et parfois au relèvement, plutôt qu'à la préparation et à la résilience et les partenariats sont, de par leur nature, plus difficiles à mettre en place dans ces contextes.

ou des itinéraires recommandés pour les opérations logistiques.

Ceci étant dit, le coût des opérations et des marchandises sera généralement le même pour les ONGI et les ONGL. De plus, les partenariats peuvent entraîner des frais et des contraintes qui sont loin d'être insignifiants. Ces coûts ont été identifiés par certaines organisations comme des facteurs à prendre en compte (voir l'encadré « Ce que coûtent les partenariats », ci-dessus).

Les répondants pensaient que l'efficacité ne devait pas être réduite à une évaluation simpliste du moindre coût. Elle devrait plutôt se baser sur une analyse des points forts et points faibles relatifs du travail en partenariat. Beaucoup avaient conscience de la difficulté de calculer l'efficacité d'une intervention - par exemple, au début de la crise, le prix des ressources a tendance à monter en flèche, ce qui peut limiter les possibilités de comparaison même au sein d'une même intervention.

L'ensemble des répondants considérait également que la valeur implique des aspects plus vagues et plus qualitatifs dont une approche purement comptable ne peut rendre compte : « Dans le contexte des partenariats locaux, le rapport coût-résultats revêt une forme moins explicitement économique. »

En général, les organisations se sont servies d'une série d'indicateurs indirects et d'estimations pour évaluer l'efficacité dans le contexte des partenariats. Ils incluent entre autres :

- Les enseignements retenus et ce que les employés/membres de la communauté ont appris.
- Le renouvellement d'approches réussies grâce aux connaissances acquises par la communauté.
- Le temps économisé et les vies sauvées en commençant plus en amont sur la courbe d'apprentissage.
- L'investissement à long terme dans les capacités d'intervention nationales et locales.

Certains de ces indicateurs sont illustrés dans l'encadré « Différentes interprétations du rapport coût-résultats des interventions en partenariat » au verso.

Messages clés

1. L'efficacité ne doit pas se résumer à une évaluation simpliste de la façon de réaliser une intervention au moins cher. Elle doit se baser sur une bonne compréhension des points forts et des points faibles relatifs du travail en partenariat dans différents contextes.
2. Les partenariats peuvent permettre de réaliser des économies considérables, en frais de personnel, mais la plupart des autres aspects du financement d'une intervention humanitaire seront du même ordre que dans le cas d'interventions internationales.
3. Les frais de partenariat qui doivent être pris en compte dans toute évaluation de l'efficacité incluent la mise en place, le maintien et le soutien continu des capacités.

Différentes interprétations du rapport coût-résultats des interventions en partenariat

L'un des critères utilisés par Christian Aid RDC pour estimer le rapport coût-résultats des partenariats, concerne les économies de frais de personnel, de gestion et de sécurité. Bien qu'il s'agisse d'une question sensible, il est évident que les exigences logistiques en matière de sécurité sont moindres pour les partenaires de mise en œuvre que pour les partenaires de financement. D'après les estimations, ces frais sont divisés par dix pour les partenaires. Cela ne veut pas dire que Christian Aid attend de ses partenaires qu'ils courent des risques que le personnel international jugerait inacceptables et d'ailleurs Christian Aid a des programmes très élaborés pour garantir la sécurité du personnel de ses partenaires. Ceci dit, il est indéniable que les frais de sécurité sont généralement plus élevés pour un membre du personnel international que pour celui d'une organisation locale.

Caritas Kitui, le partenaire de Cafod au Kenya considère que l'amélioration du bien-être et de la satisfaction au sein de la communauté, est une façon claire d'évaluer le rapport coût-avantages, tandis qu'ActionAid Pakistan pense que l'évaluation de l'autonomisation individuelle et communautaire, de la capacité de plaider en faveur des droits de l'individu et de la communauté, et du renforcement de l'indépendance au niveau personnel et communautaire est aussi importante que le simple calcul des sommes économisées.

Cafod ajoute le fait d'atteindre des communautés inaccessibles et particulièrement vulnérables à la liste des bénéficiaires qui ne sont pas aussi faciles à quantifier, tout en soulignant que si les rapports de financement entre les donateurs et les partenaires de mise en œuvre locaux étaient plus directs, on parviendrait à un calcul plus clair du rapport coût-avantages en supprimant l'intermédiaire (l'ONG du Nord).

partie au fait que les ressources financières, humaines et matérielles n'augmentent pas au même rythme que les besoins croissants. »

L'un des défis persistants de ce secteur est qu'il n'est pas encore parvenu à trouver un juste milieu entre les interventions à petite échelle, dirigées par les partenaires et les actions internationales rapides, à grande échelle.

Toutes les ONGI participantes étaient d'accord sur le fait que les interventions fondées sur des partenariats sont confrontées à des contraintes d'échelle et de couverture évidentes lors de la mise en œuvre des programmes. Il est intéressant de noter qu'elles étaient toutes d'accord sur ce point, quels que soient le modèle commercial et la méthode de partenariat adoptés par l'ONG responsable du financement.

Comme le mentionnait l'un des informateurs d'une ONGI travaillant en partenariat :

« À un certain niveau, il est difficile d'intensifier nos activités. Il serait difficile, pour le type d'organisations avec lesquelles nous travaillons, de fournir 7 ou 8 millions de livres. Généralement notre budget est situé entre un demi-million et 5 millions de livres. Au-delà, nous considérons que c'est trop risqué. Nous essayons de trouver des moyens de donner plus... par exemple, nous pouvons détacher du personnel à l'organisation pendant une longue période et essayer de développer l'ensemble du système organisationnel, mais nous nous heurtons à des limites naturelles... ».

Les organisations chargées d'interventions directes considèrent que les partenariats ont des limites, précisément pour les mêmes raisons. À ce propos, il est utile de s'arrêter sur l'expérience d'Oxfam GB.

Les partenariats peuvent-ils améliorer la performance ?

D'après le travail réalisé par les organisations dans les quatre contextes, les partenariats auront sans doute moins de possibilités d'améliorer l'efficacité à court terme. En effet, les partenariats ne constituent pas un remède miracle - ils demandent que du temps et des efforts soient investis stratégiquement et intelligemment. **C'est pourquoi, ce domaine a été évalué comme moyen.**

4. Les partenariats améliorent-ils l'impact ?

L'impact/la couverture détermine si l'assistance humanitaire peut ou non répondre à tous les besoins générés par une crise. Les éléments clés de la couverture concernent l'adéquation des ressources et l'ampleur des réponses opérationnelles.

L'analyse du rapport SOHS d'ALNAP laisse entendre que la performance globale du secteur dans ce domaine est faible. Le rapport mentionne de « mauvais résultats » dans ce secteur, attribués « en grande

L'organisation travaille explicitement en partenariat et partage un grand nombre des principes adoptés par les quatre autres ONGI qui travaillent en partenariat. Cependant, d'après les réponses obtenues, il apparaît clairement qu'une grande partie de ce travail est davantage axée sur le développement. En ce qui concerne l'aspect humanitaire, les interactions avec les organisations nationales et locales dans le cas des quatre urgences, étaient généralement décrites comme s'apparentant à des rapports de « sous-traitance. » Cela se justifiait en interne par l'impératif humanitaire, à savoir qu'Oxfam GB a le devoir de répondre au mieux de ses capacités et que les crises humanitaires étant - presque par définition - des situations dans lesquelles les capacités locales sont débordées, Oxfam GB doit intervenir directement.

En apparence, cette approche semble très différente de celle des autres organisations qui travaillent exclusivement en partenariat. Cependant, en ce qui concerne la question de la couverture, le processus de prise de décision de ces organisations semble guidé par les mêmes paramètres. L'idée fondamentale est que quel que soit le modèle d'entreprise employé, les ONGI doivent trouver un moyen de régler les problèmes de couverture auxquels elles sont confrontées lorsqu'elles travaillent avec des organisations partenaires.

Les réactions des organisations qui travaillent avec des partenaires sur cette question, indiquent clairement qu'il y a une différence en matière de couverture entre d'une part ce qu'elles sont en mesure de mettre en place par le biais de partenariats typiques et d'autre part les capacités

opérationnelles et l'ampleur des « interventions directes » mises en œuvre par des ONGI plus importantes ; elles estiment également qu'elles doivent souvent élaborer des stratégies pour pallier cette différence.

La façon dont les quatre organisations qui travaillent en partenariat opèrent dans des contextes où de tels partenariats sont impossibles ou limités, illustre ces stratégies. Ces situations pourront, par exemple, les amener à travailler avec les bureaux nationaux d'ONGI bien établis, plutôt qu'avec les partenaires locaux. Elles pourront par exemple mettre en place une petite unité d'intervention directe ou adopter une perspective à long terme en renforçant les partenaires jusqu'à ce qu'ils soient capables de mettre en œuvre des interventions à grande échelle.



Kate Holt/Spout The Earth/ActionAid

Une femme dans l'est du Congo rentre chez elle avec ses enfants et ses animaux après avoir fui les combats entre les militaires et les rebelles congolais

Les opinions des partenaires différaient sur ce point et avaient tendance à être assez virulentes au sujet du problème de la couverture et de la façon dont il est abordé par les ONGI. De leur point de vue, ce conflit entre la nécessité de fournir une intervention à grande échelle et le principe de partenariat risqué, au mieux d'ôter tout pouvoir aux partenaires locaux et, au pire, d'être préjudiciable. Pour eux le problème n'est pas tant que les ONGI fournissent des interventions à grande échelle, mais plutôt qu'elles dépensent à grande échelle. Bien entendu, cette dernière caractéristique ne sera pas particulièrement bénéfique aux communautés touchées. L'encadré ci-joint illustre ce problème à Haïti.

Une façon de tenter de résoudre ce problème pourrait consister à établir des partenariats avec de grandes ONGN comme BRAC au Bangladesh.

Dans certains contextes, ces ONGN bénéficient de capacités et d'une couverture nettement supérieures à celles de la plupart des ONGI.

Cependant, ces organisations se sont fait remarquer par leur absence lors des discussions sur la couverture ainsi d'ailleurs que des études en général. De même, peu ou pas d'informateurs mentionnaient la possibilité de faire appel à des auxiliaires du gouvernement ou à des organismes gouvernementaux pour tenter de résoudre les questions d'échelle et de couverture.

Problèmes de couverture à Haïti

Une ONG haïtienne locale, bénéficiant d'un soutien solide, gérait 10 centres de santé payants avant le tremblement de terre de 2010. L'arrivée d'une grande ONG internationale d'urgence sanitaire, w offrait des dispensaires mobiles gratuits, entraîna la fermeture quasi immédiate de cinq de ces centres de santé. À la fin d'une année d'intervention d'urgence, l'ONGI est repartie. L'ONGN n'a jamais pu récupérer les ressources nécessaires pour ouvrir à nouveau ses centres. Le résultat est donc une perte nette pour la communauté.

Messages clés

1. La couverture est un facteur limitatif important pour les partenariats, comme l'ont découvert les organisations axées sur les partenariats et celles qui effectuent des interventions directes.
2. Les partenaires eux-mêmes affirment que le problème concerne davantage les dépenses que la mise en œuvre de programmes efficaces à grande échelle.
3. Le secteur humanitaire doit nouer des liens plus étroits avec les grandes ONGN et les auxiliaires et organismes gouvernementaux sur les questions d'échelle et de couverture.

Le potentiel des partenariats pour améliorer la performance

La couverture est sans doute le domaine le plus problématique pour les partenariats étudiés dans le cadre de l'étude. Les questions relatives à l'ampleur des interventions ne peuvent se régler simplement par l'injection de fonds dans les organisations nationales et locales, comme de nombreuses organisations participantes l'ont appris à leurs dépens à un moment ou à un autre. D'après le travail des organisations dans les quatre contextes, il s'agit du domaine le plus difficile pour les partenariats

et qui contribue actuellement le moins à la performance globale. Cependant, il vaut la peine de noter qu'à quelques exceptions près, aucun des partenariats n'envisageait de faire participer des ONGN plus importantes, et que lorsque cela était le cas, les interventions mises en œuvre par ces ONGN étaient d'un niveau comparable à celui des organisations internationales. **C'est pourquoi le potentiel des partenariats a été évalué comme moyen**

5. Les partenariats améliorent-ils la connexité ?

À quel point des mesures d'intervention d'urgence à court terme prennent-elles en compte des problèmes à plus long terme et interdépendants ?

L'analyse du rapport SOHS d'ALNAP indique que la performance globale du secteur dans ce domaine est **moyenne**.

Des progrès ont été notés dans la façon dont les interventions humanitaires sont reliées à des objectifs à plus long terme, mais ceux-ci sont dus en grande partie aux efforts des gouvernements et institutions du pays d'accueil plutôt qu'au système international lui-même.

La force du travail en partenariat en matière d'interventions humanitaires devrait être que les décisions prises à court terme



Christian Aid / Amanda Ferrant

Kabale Ture, a widow from Moyale, northern Kenya, received four goats from Christian Aid Par conséquent, bien que les partenariats puissent « arrondir les angles », tout dépendra du partenaire de financement et de sa détermination à aider son

tiennent compte d'une vision à long terme et de l'impact de l'action sur la communauté.

En travaillant avec des partenaires locaux déjà présents sur le terrain, il est également possible de mieux relier les interventions aux efforts de développement et de résilience mis en œuvre pendant la période qui précède la catastrophe. Toutes les organisations et tous les partenaires consultés étaient d'accord avec ce principe mais avec des nuances et des réserves.

En ce qui concerne le fait de relier l'intervention au relèvement et au développement, le message était clair : « Ils [les partenaires locaux] sont là pour plus longtemps, ils peuvent offrir leurs services et faciliter l'intervention. » Comme le disait l'un des partenaires de mise en œuvre :

« Vous [l'acteur humanitaire] ne parlez de toute façon que de ce que nous faisons dans notre programmation de développement à long terme. »

Pourtant, les tentatives de rapprochement du développement et des activités humanitaires suscitent souvent peu d'enthousiasme de la part des ONGI. Ceci est bien entendu un problème courant.

La plupart des ONGI ont déjà eu l'expérience de travailler de façon isolée et la séparation explicite entre les fonds des donateurs consacrés au développement et ceux consacrés à l'urgence ne fait qu'aggraver le problème. De nombreux employés d'ONGI reconnaissent qu'ils doivent trouver une nouvelle façon de travailler qui leur permette de relier leurs différentes activités au niveau communautaire et qui n'impose

pas des tensions institutionnelles internes aux partenaires. Le nouveau programme sur la résilience (voir encadré au verso) tente de combler ce fossé. Les approches concernant la résilience placent la vulnérabilité au cœur même de toutes les étapes du cycle d'urgence et tentent d'élargir cette conception aux efforts de développement.

La tendance observée est que les efforts de partenariat ont tendance à ignorer les clivages institutionnels et le travail en vase clos plutôt que d'essayer d'y trouver une solution. L'obligation permanente de fournir des résultats dans les opérations d'urgence et le fait que le financement du développement est séparé font qu'une solution est peu probable dans l'immédiat.

Messages clés :

1. Il est clair que les partenaires nationaux peuvent contribuer à assouplir les liens entre résilience, préparation, intervention, relèvement et développement.
2. Cependant, cela n'est possible que si les ONG de financement et les donateurs mettent leurs affaires en ordre, afin d'éviter que les clivages institutionnels ne se perpétuent tout au long du système.
3. Le programme en matière de résilience peut résoudre ce problème. Cependant il reste beaucoup à faire pour le positionner de façon à combler le fossé du développement humanitaire, s'il souhaite exploiter ce potentiel.

Le potentiel des partenariats pour améliorer la performance

D'après le travail réalisé par les organisations dans les quatre contextes, c'est un autre domaine auquel les interventions en partenariat sont particulièrement bien adaptées.

Étant donné la présence permanente des partenaires nationaux et locaux, et l'engagement continu avec les communautés en question, ces acteurs seront beaucoup plus à même de relier les différents secteurs isolés observés dans le système international. Cependant, cela n'aura pas lieu automatiquement dans tous les contextes, et dans plusieurs cas, les acteurs internationaux ont « transmis » leurs divisions internes aux partenaires.

C'est pourquoi, ce domaine a été évalué comme bon.

Au Kenya, Oxfam GB travaille avec des partenaires sur l'ensemble du cycle de la catastrophe

L'une des caractéristiques du travail avec des partenaires qui s'engagent à agir dans des communautés et régions spécifiques est qu'ils sont mieux placés pour surmonter les clivages qui sont souvent apparents entre les efforts de développement et les efforts humanitaires, et entre les différentes phases du travail humanitaire. Sur l'ensemble des actions menées par Oxfam GB, l'un des meilleurs exemples est le travail de WASDA, un partenaire de longue date, au Kenya. WASDA travaille dans le secteur du développement et plus particulièrement sur les questions de sécurité alimentaire et de développement agricole à long terme. Elle travaille également dans le domaine de la réduction du risque de catastrophe et s'assure que les communautés sont conscientes des dangers et capables d'y faire face ; elle offre également des interventions vitales par le biais de transferts monétaires et de programmes argent contre travail dont l'objectif est d'accroître le pouvoir d'achat en diversifiant les flux de revenus ; et elle participe aux efforts de relèvement et aide la communauté à revenir aux objectifs de développement préexistants. En travaillant dans tous ces secteurs, dans les mêmes communautés, WASDA peut améliorer considérablement la connexité de l'effort d'intervention et s'assurer que des liens stratégiques et opérationnels sont mis en place dans tous ces différents domaines.

Résumé du potentiel des partenariats par rapport à la performance du système

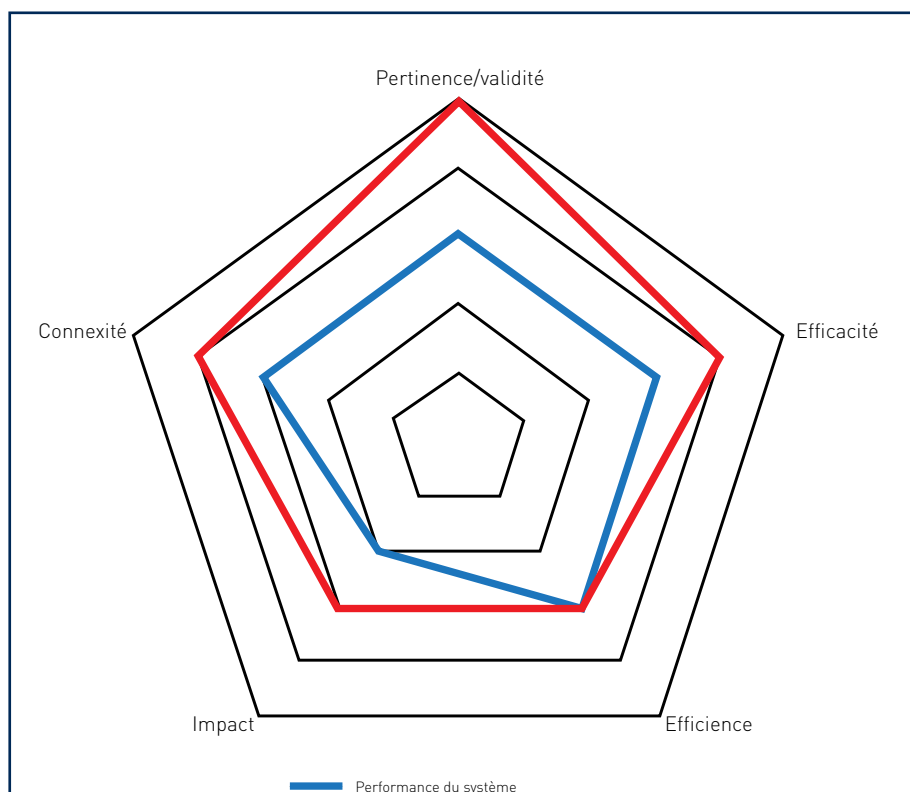
En se basant sur les conclusions de l'étude résumées dans ce rapport, il est utile de comparer le potentiel des partenariats avec les évaluations indicatives de la performance du secteur dans son ensemble, tirées de l'analyse indépendante de l'équipe de recherche du rapport SOHS 2012 d'ALNAP. Le diagramme ci-dessous illustre cette comparaison et montre que les partenariats ont la possibilité de résoudre quelques-uns des principaux problèmes auxquels le secteur est confronté.

Le diagramme démontre clairement que l'approche fondée sur le partenariat est particulièrement prometteuse dans trois domaines spécifiques : la pertinence/ validité, l'efficacité et la connexité.

Sur les 20 contextes étudiés dans cette étude, c'est dans ces domaines que les partenariats contribuaient de la façon la plus régulière et la plus claire à la performance humanitaire. Dans les autres domaines, le tableau était plus nuancé et indiquait à la fois un certain potentiel mais aussi des défis considérables.

Cependant, il ne faut pas déduire de ce schéma illustratif qu'en investissant dans les partenariats, ces problèmes seront facilement et rapidement résolus.

De plus, il ne faut pas en déduire que les partenariats ne pourraient pas contribuer positivement à l'impact ou à l'efficacité. En fait, la comparaison permet de voir qu'il y a de toute évidence des domaines dans lesquels le secteur dans son ensemble ne fonctionne pas aussi bien qu'on pourrait le souhaiter et que - d'après l'expérience de cinq organisations dans quatre contextes d'urgences majeures - les partenariats pourraient contribuer à améliorer la performance dans ces domaines.



Les partenariats peuvent-ils réaliser leur potentiel ?

Les conclusions indiquent clairement que les partenariats nationaux et locaux ne sont pas assez souvent utilisés en tant que stratégie pour renforcer la performance du secteur humanitaire. Le système passe actuellement à côté d'opportunités majeures d'améliorer le secteur de l'aide humanitaire, comme beaucoup le réclament depuis longtemps.

Malgré ces constatations confirmées par de nombreuses évaluations importantes au cours des deux dernières décennies, il n'est pas certain que les partenariats avec des acteurs locaux et nationaux puissent apporter les contributions que de nombreux observateurs attendent depuis longtemps, à moins que des changements stratégiques n'aient lieu dans le secteur.

Parmi les leviers de ces changements stratégiques beaucoup n'appartiennent pas exclusivement aux processus de partenariat. Des questions globales et contextuelles plus larges ont un rapport avec le rôle des partenaires nationaux et locaux. De plus, des facteurs sectoriels influent sur l'obtention ou non de l'attention et des ressources que les partenariats locaux méritent.

Ils sont présentés ici sous forme d'une analyse SWOT.

Point forts

- Participation croissante de la société civile nationale et locale aux questions humanitaires et de réduction du risque de catastrophe.
- La croissance des pays à revenu intermédiaire et des « États volontaristes » impose des limites aux interventions des ONGI et crée une plus forte demande en faveur de partenariats avec des acteurs locaux et nationaux.
- L'intérêt croissant porté à la résilience nécessite plus que jamais de mieux travailler avec des partenaires, parce qu'elle exige un engagement continu dont le coût est prohibitif pour de nombreuses ONGI.
- Il apparaît de plus en plus clairement que les partenariats peuvent résoudre des problèmes de performance clés dans le secteur.
- Les partenariats permettent au secteur de tenir ses promesses de participation de la communauté et de responsabilisation vers le bas.

Faiblesses

- Les fonds destinés au développement des capacités et à la préparation sont limités et soumis à un calendrier précis ; de plus, de nombreux partenaires ne s'appuient que sur des « capacités empruntées. » C'est à dire que plutôt que de renforcer ou de développer les capacités, ils se contentent de les importer pour la durée d'une crise.
- Les gouvernements nationaux ne sont pas tous au même niveau en matière de préparation aux catastrophes.
- Lorsque les donateurs fournissent des fonds c'est souvent suite à une catastrophe, plutôt qu'avant - lorsqu'ils sont les plus nécessaires.
- Il existe une ambivalence notable dans de nombreux secteurs de la communauté internationale vis-à-vis de la question des partenariats avec les acteurs locaux et nationaux.
- Il existe peu d'initiatives et tout aussi peu de fonds disponibles pour appuyer la théorie avec la pratique⁸.
- Il faut du temps pour développer des partenariats et ils dépendent tout autant de « l'alchimie » entre les organisations que des compétences qu'elles peuvent partager.
- Il faut du temps pour développer les capacités, c'est pourquoi les ONGI choisiront parfois, à juste titre, de travailler plus directement.
- Le développement des capacités bénéficie de ressources insuffisantes, qui dépendent souvent des fonds non affectés limités des diverses organisations partenaires

- Les cadres de suivi et d'évaluation et les systèmes d'information sont mal adaptés à l'apprentissage mutuel entre les partenaires du Nord et du Sud.
- Les bons partenariats exigent également une orientation stratégique de la part des partenaires locaux, un investissement en temps et en ressources et la capacité de nouer un dialogue avec des acteurs internationaux.

Possibilités

- Les Principes et bonnes pratiques pour l'aide humanitaire⁹ font actuellement l'objet d'une révision, dont l'un des objectifs explicites est de s'assurer que les « nouveaux donateurs » influencent le cadre de l'intervention humanitaire de l'intérieur.
- L'étude sur l'intervention humanitaire en situation d'urgence du DFID présente des arguments convaincants en faveur d'une révision de la nature du partenariat sous toutes ses formes et admet qu'il faut bouleverser le statu quo des interventions pour refléter le monde en mutation.
- Le Secrétaire général des Nations Unies a réclamé un Sommet mondial sur l'aide humanitaire en 2015.
- Un engagement plus important avec de grandes ONGN, des ONG internationales du Sud

et des agences nationales de gestion des catastrophes est possible.

- Les partenariats peuvent résoudre les clivages en matière de résilience, d'intervention et de relèvement au niveau de la communauté et au-delà.

Menaces

- L'ampleur et la fréquence croissantes des catastrophes exigent des interventions plus localisées, dans la mesure où la communauté internationale ne peut pas être partout, tout le temps. Cela remet en question les partenariats et les acteurs locaux, mais offre également la possibilité de mettre en place des interventions davantage dirigées par les pays.
- De fortes pressions s'exercent pour maintenir le statu quo dans le secteur humanitaire, qui est essentiellement axé sur le Nord et en grande partie modelé par des acteurs du Nord. Une réorientation stratégique sur des acteurs du Sud ne sera pas neutre et risque de voir les organismes humanitaires du Nord et de l'Ouest perdre au change en termes de ressources. Par conséquent toute suggestion en faveur d'une approche plus localisée se heurtera sans doute à des résistances, même si les impératifs humanitaires sont évidents.

Pour faire avancer le rôle des partenariats aux yeux des acteurs nationaux et locaux, il faut consolider les points forts, trouver des moyens d'atténuer les points faibles, tirer parti des opportunités et éliminer les menaces.

Messages clés

1. Des facteurs extérieurs au secteur font pression pour une plus grande localisation de l'aide – notamment l'ampleur et la complexité des catastrophes, le nombre croissant de pays à revenu intermédiaire et la façon dont la performance de la communauté internationale est perçue.
2. Au sein du secteur, bien que les partenariats aient fait l'objet de débats, les structures de financement et les structures organisationnelles continuent à accorder une nette préférence aux acteurs internationaux plutôt qu'aux acteurs nationaux.
3. Il est possible de porter un regain d'attention à la capacité et aux partenariats suite à l'intérêt accordé à la résilience et à l'innovation.

⁸ Lorsque le financement de la préparation provient des ressources (non affectées) d'une ONG, il est limité par les exigences imposées sur ses réserves par la direction et d'autres frais récurrents de l'organisation non couverts par des subventions institutionnelles. Les partenaires nationaux bénéficient déjà rarement de subventions institutionnelles directes pour améliorer leur capacité organisationnelle, mais il est encore plus rare que ces mêmes partenaires reçoivent un financement pour développer la capacité afin d'influencer les politiques sur les interventions humanitaires et le relèvement au niveau national et au-delà.

⁹ Un réseau qui encourage les principes et pratiques pour renforcer la cohérence et l'efficacité de l'action des donateurs.

Conclusions et recommandations

Ce rapport conclut qu'il est nécessaire de réorienter progressivement les efforts mis en œuvre par le secteur concernant les capacités du Sud et les partenariats, afin de tenter de résoudre les problèmes de longue date de la performance humanitaire.

Actuellement, les partenariats entre les acteurs humanitaires internationaux et les acteurs nationaux et locaux ne réalisent pas leur plein potentiel d'amélioration de la performance humanitaire. Les raisons en sont variées comme l'explique ce rapport. Ne pas saisir cette opportunité dans un contexte de vulnérabilité et de risque croissants est une tragédie potentielle qui viendra s'ajouter aux autres tragédies inévitables.

Les données rassemblées ici présentent un certain nombre de domaines dans lesquels les partenariats nationaux et locaux peuvent contribuer utilement à améliorer la performance humanitaire. Dans ces domaines, la performance décevante du secteur

s'explique par des problèmes systémiques dans la façon dont les interventions internationales sont conçues et mises en œuvre.

Les partenariats restent subordonnés au système humanitaire existant qui les détermine ; beaucoup sont réactifs, mal financés et mal documentés, et leur impact est incertain. Cependant ils sont nombreux à contribuer à atteindre les objectifs humanitaires de manière plus pertinente, appropriée, efficace, efficiente et connectée.

Même si le secteur humanitaire devait rester largement inchangé, il est possible que les partenariats nationaux et locaux contribuent davantage à la performance.

Cependant, la véritable transformation envisagée pour les partenariats avec le Sud aura lieu dans un avenir plus lointain, lorsque ces efforts feront partie des réalités quotidiennes de l'aide humanitaire. La vision exprimée par de nombreux répondants

était celle d'un secteur humanitaire plus démocratique, plus équilibré et plus responsable, où les capacités sont pleinement considérées au même titre que les besoins et où la coopération prend le pas sur l'assistance.

Les auteurs du rapport partagent cette vision. Il ne fait aucun doute qu'elle sera difficile à mettre en œuvre et les progrès auront inévitablement lieu à un rythme différent en fonction des régions. Mais comme l'a démontré ce rapport, la nécessité d'un tel changement est incontestable. Les populations pauvres et vulnérables ne méritent rien de moins de la part de ceux qui entreprennent de les aider.

Quatre grandes catégories de recommandations pour les douze à vingt-quatre mois à venir, contribueront à faire progresser l'action en faveur des partenariats.

Investir dans le changement

1. Investir davantage dans les partenariats nationaux et locaux devrait être une priorité pour les donateurs humanitaires, notamment, dans la mesure du possible, dans le cadre de leurs contributions aux crises actuelles et émergentes.

2. Un financement important et durable devrait être versé à un fonds multidonateurs pour développer les capacités de gestion des catastrophes. La Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique en est un bon exemple.

Établir un calendrier

3. Les partenariats avec le Sud en matière d'aide humanitaire doivent être l'élément central des programmes de politiques humanitaires, notamment celui des Principes et des bonnes pratiques pour l'aide humanitaire et du Sommet mondial sur l'aide humanitaire, en vue d'influencer de nouveaux cadres et instruments politiques.

4. Le rôle vital des partenariats avec les acteurs locaux et nationaux pour accroître la résilience doit être inclus dans les débats actuels et les nouvelles pratiques émergentes sur la résilience et les approches intégrées en matière de développement et de prévention des catastrophes.

Renforcer les connaissances et la compréhension commune

5. Les organisations d'aide humanitaire, les donateurs, les agences des Nations Unies et leurs partenaires locaux et nationaux doivent élargir le corpus de données disponibles sur les partenariats locaux et nationaux, réaliser davantage d'études de cas sur les réalisations des ONGI qui travaillent en partenariats, et sur celles des ONGI, des ONGN, des agences des Nations Unies et des ONGI du Sud qui effectuent des interventions directes, en s'appuyant sur la présente étude et par exemple, sur des études récentes de Christian Aid et d'Oxfam.

6. Les acteurs humanitaires de l'ensemble du secteur doivent développer les réseaux existants et mettre en place une plateforme de connaissances à l'échelle du secteur pour soutenir la documentation et l'échange d'informations, d'expérience et d'idées sur les capacités et les partenariats. Cela pourrait être soutenu et hébergé par des réseaux existants comme ALNAP. Renforcer les pratiques

Renforcer les pratiques

7. Les organisations d'aide humanitaire et leurs partenaires locaux et nationaux doivent renforcer l'application et l'utilisation des évaluations de capacités dans les interventions humanitaires, en s'appuyant sur les progrès déjà réalisés dans le domaine des évaluations des besoins. Cela devrait avoir lieu de préférence avant les urgences et chercher à intégrer des cartes de capacités partagées et des foyers de crise connus.

8. Les partenariats doivent évoluer et les échanges « bilatéraux » se transformer en réseaux et s'accompagner d'un meilleur échange et d'une meilleure coordination d'informations sur l'intervention du partenaire. Pour ce faire, la priorité devrait être donnée à une meilleure coordination entre les ONGI, les donateurs et les réseaux locaux et nationaux.

christianaid.org.uk

Organisation caritative enregistrée au Royaume-Uni
sous le no. 1105851 Société no. 5171525
Organisation caritative enregistrée en Écosse sous le no. SC039150
Organisation caritative enregistrée en Irlande du Nord sous
le no. XR94639 Société no. NI059154

Organisation caritative enregistrée en République d'Irlande
sous le no. CHY 6998 Société no. 426928.

cafod.org.uk

Organisation caritative enregistrée au Royaume-Uni
sous le no. 285776.

oxfamgb.org.uk

Oxfam GB est membre d'Oxfam International et est une société
à responsabilité limitée par garantie enregistrée en Angleterre
sous le no. 612172. Organisation caritative enregistrée
en Angleterre et au pays de Galles (no. 202918) et en Écosse
(no. SC039042).

tearfund.org.uk

Organisation caritative enregistrée en Angleterre et au pays de
Galles (no. 265464) et en Écosse (no. SC037624).

actionaid.org

Numéro d'immatriculation internationale : 27264198.

**OXFAM****act:onaid**