

Avril 2020

LE POUVOIR DE L'ACTION LOCAL

Apprendre et explorer les possibilités du
Leadership humanitaire local



CONTENTS

1. INTRODUCTION ET APPEL À L'ACTION POUR OXFAM	3
2. TRANSFÉRER LE POUVOIR POUR TRANSFORMER LE SYSTÈME	9
3. L'IMPORTANCE D'UN PARTENARIAT ÉQUITABLE	18
4. SOUTENIR 'LE PARTAGE' DES CAPACITÉS (ET NON PAS LES 'RENFORCER')	24
5. COMBLER LE DÉFICIT DE FINANCEMENT POUR RENDRE POSSIBLE LE LHL	34
6. UN DOMAINE ÉMERGENT POUR OXFAM: ADOPTER UNE APPROCHE FÉMINISTE AU LHL	37
7. UN DOMAINE ÉMERGENT POUR OXFAM: LE LHL DANS LES CONFLITS ET LES CONTEXTES FRAGILES	40
8. UN DOMAINE ÉMERGENT POUR OXFAM: LE LHL ET LE RENFORCEMENT DE LA RÉSILIENCE	42
9. CONCLUSION	43

Acronyms

CBO	Community-Based Organization
CSO	Civil Society Organization
DRC	Democratic Republic of Congo
DRR	Disaster Risk Reduction
ECHO	European Commission Humanitarian Aid
ELNHA	Empowering Local and National Humanitarian Actors
ERM	Emergency Response Mechanism
GIO	Gender-Interested Organization
HUCOCA	Humanitarian Country Capacity Analysis
INGO	International Non-Government Organization
LHL	Local Humanitarian Leadership
MEAL	Monitoring, Evaluation and Learning
NGO	Non-Government Organization
VRA	Vulnerability and Risk Assessment
WRO	Women's Rights Organization

1. INTRODUCTION ET APPEL À L'ACTION POUR OXFAM

‘Oxfam doit changer et évoluer. Vous devez faire participer les communautés locales et les femmes. Vous ne devriez pas être assis à la même place [à la table] qu'il y a 30 ans. Vous êtes trop à l'aise.’

Représentant local d'une ONG lors de l'Événement d'apprentissage pour le Leadership Humanitaire Local (LHL), Nairobi, février 2019.

Au cours de la dernière décennie, les ONG nationales et internationales, y compris Oxfam, ont pris de plus en plus conscience de la nécessité de renverser¹ le système humanitaire en prenant conscience du rôle des acteurs humanitaires locaux dans les interventions. Les arguments en faveur d'une approche locale du leadership humanitaire (LHL) sont clairs : les acteurs locaux sont déjà dans les zones affectées, ils connaissent la situation et ils y ont généralement un meilleur accès - quelque chose dont nous sommes actuellement témoins au milieu de l'épidémie de COVID-19.² Cette approche est également liée à la correction des déséquilibres du pouvoir et à la remise en question des structures patriarcales au sein de l'écosystème humanitaire mondial.³

Ce mouvement collectif vers des réponses humanitaires dirigées localement, qui garantissent que les acteurs locaux (au niveau de la communauté, du district et du pays) et les personnes dans les communautés affectées ont un rôle de leadership fort, est inextricablement lié à celui de remaniement, de partage et / ou d'abandon des formes établies de pouvoir des acteurs humanitaires internationaux (donateurs, ONGI et ONU). À l'échelle mondiale, cela a pris la forme d'un ensemble d'engagements divers (qui pourtant se chevauchent), tels la Charte pour le changement (The Charter for Change) et la Grande Négociation (The Grand Bargain).⁴

Le discours humanitaire sur le 'transfert du pouvoir' est traditionnellement associé aux capacités financières, décisionnelles et techniques pour concevoir et mettre en œuvre des projets d'aide. Celles-ci sont généralement entre les mains de quelques ONGI et des agences des Nations Unies, et doivent 'passer' d'"ici" (mondial) à 'là-bas' (local, plus proche des personnes affectées).⁵ Cependant, la conversation sur le pouvoir doit prendre une perspective beaucoup plus large et plus diversifiée : une perspective qui reconnaît qu'il existe différentes formes de pouvoir qui interagissent entre elles dans le système humanitaire. Celles-ci vont au-delà du pouvoir financier, décisionnel et technique qui va du 'donateur' à la 'personne affectée' (avec de nombreux 'intermédiaires' entre les deux). Elles comprennent : le pouvoir des connaissances locales, le pouvoir de la propre expérience des personnes affectées, le pouvoir des réseaux locaux et le pouvoir des acteurs locaux et communautaires d'être capables de poursuivre leurs objectifs malgré le manque de financement et d'autres ressources.

Ces formes de pouvoir, comme d'autres, doivent être vues, reconnues et valorisées à l'intérieur du réseau complexe des efforts humanitaires collectifs, du niveau local au niveau mondial, et à travers l'ensemble des divers acteurs (la société civile, le gouvernement, les acteurs privés, les acteurs humanitaires et non-humanitaires). Transférer le pouvoir signifie également permettre aux femmes et aux autres groupes sous-représentés ou marginalisés (et aux acteurs qui les représentent) d'être au premier rang de l'influence et de la prise de décision, et de s'attaquer aux relations de pouvoir inégales entre les sexes au sein du système humanitaire qui dévalorisent l'expertise des femmes et des organisations pour les femmes.

En dépit de sa défense du LHL et d'être signataire d'engagements onusiens et autres par rapport au LHL, Oxfam se rend compte qu'il reste beaucoup plus à faire pour vraiment transférer le pouvoir aux acteurs humanitaires locaux ; il faut changer notre raisonnement, nos comportements et nos méthodes

de travail. Oxfam doit également utiliser son pouvoir de rassemblement et sa capacité à faire jouer de son positionnement et de ses relations pour influencer la transformation de l'ensemble du système humanitaire mondial.

Ces dernières années, Oxfam et ses partenaires ont conçu et mis en œuvre des programmes et des réponses humanitaires focalisés sur le transfert du pouvoir et de la prise de décision vers les acteurs humanitaires locaux. En faisant cela, Oxfam a construit un ensemble précieux de perspectives diverses et d'apprentissage pratique qui pourrait informer Oxfam, et le secteur au sens plus large, des mesures à prendre pour permettre le développement de processus de LHL à grande échelle.

LEADERSHIP HUMANITAIRE LOCAL VS LOCALISATION

La localisation est perçue par beaucoup comme le 'processus par lequel un large éventail d'acteurs humanitaires tente, chacun à sa manière, de s'assurer que les acteurs locaux et nationaux soient mieux impliqués dans la planification, la mise en œuvre et la capacité à rendre des comptes de l'action humanitaire, tout en garantissant que les besoins puissent être satisfaits de manière rapide, efficace et éthique.'⁶

Oxfam définit le Leadership humanitaire local (LHL) comme suit : 'les acteurs humanitaires locaux (que ce soit la société civile, le gouvernement ou les deux) dirigent la réponse humanitaire et veillent à ce qu'elle soit rapide et appropriée et réponde aux besoins de la population affectée.'⁷

Le LHL fait référence à un système humanitaire transformé : un système qui est collaboratif, ouvert, souple, et diversifié, et où les processus de prise de décision concernant l'aide sont équitables et plus proches des personnes affectées. La 'localisation' fait donc partie du processus menant à cette transformation, mais n'est pas nécessairement une fin en soi. L'évolution du rôle des acteurs humanitaires internationaux tels qu'Oxfam est essentielle pour permettre à la fois la localisation et le LHL. Cela comprend la création d'espace(s) pour les - ou la cession d'espace(s) aux - acteurs locaux, ainsi que d'être un meilleur partenaire grâce à un partage équitable et éthique du pouvoir.'⁸

Événements d'apprentissage relatifs au LHL

En février et mars 2019, Oxfam a organisé des événements d'apprentissage au Kenya et au Mexique avec l'appui du Centre des Connaissances sur la Résilience (Resilience Knowledge Hub) ainsi qu'avec l'appui financier de la Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire belge (pour l'événement au Kenya). C'était la première fois qu'un si grand nombre de membres du personnel d'Oxfam – ainsi que, dans le cas du Kenya, d'ONG locales et nationales partenaires d'Oxfam – été réunis afin d'effectuer un échange de connaissances et d'apprentissages relatifs au LHL entre pairs.

Le premier événement d'apprentissage relatif au LHL était organisé par la Plateforme Régionale d'Oxfam dans la région de la Corne de l'Afrique, de l'Afrique de l'Est et Centrale (Oxfam HECA) située à Nairobi du 25 au 27 février 2019. Les 46 participants venant de tout autour du monde incluaient des membres du personnel d'Oxfam provenant des pays, des ONG locales et nationales ainsi que des membres du personnel d'Oxfam provenant des régions et du niveau global. L'objectif de l'évènement était d'échanger sur les apprentissages relatifs au LHL dans la pratique, tout en prenant en compte les réussites et les défis relatifs à l'adaptation du LHL à différents contextes. Au cours de cinq sessions les groupes de travail se sont focalisés sur : les partenariats équitables, le LHL dans les zones de conflits ou les contextes fragiles, le renforcement de capacités, « la création d'espaces » - exercer un plaidoyer

pour la transformation du système humanitaire, et les solutions de financement pour les acteurs locaux. L'évènement s'est conclu par une discussion entre les acteurs locaux et Oxfam sur les besoins de chacun afin de parvenir aux résultats escomptés en matière de LHL ainsi que leurs engagements et leurs ambitions pour devenir plus à l'aise avec le LHL et pour faciliter son développement.

Un deuxième événement d'apprentissage relatif au LHL en Amérique Latine et aux Caraïbes (la région LAC) a eu lieu à Mexico City du 25 au 27 mars 2019. Ce dernier a réuni 17 participants de 11 pays à travers la région. Les participants ont partagé leur expérience avec les programmes, ont discuté de ce qui constituait une approche féministe au LHL et au leadership des femmes, et ont identifié les principaux défis rencontrés. Cela a mené à trois résultats principaux : une conceptualisation partagée du LHL dans la région servant de base à une vision commune adaptée au contexte régional ; une feuille de route comprenant les premières étapes vers cette vision commune ; ainsi qu'un document d'apprentissage qui retient les défis, les réussites, les leçons, les bonnes pratiques et les recommandations identifiés au cours de l'atelier.

En mars 2019, Oxfam a organisé une réunion globale sur le LHL à Istanbul. L'objectif étant de réunir des praticiens et des membres du personnel intéressés afin de discuter des thèmes émergents, de créer une feuille de route pour le futur et de s'accorder sur une vision commune du LHL qui réponde aux demandes des partenaires ainsi que d'autres parties prenantes présentes aux événements d'apprentissage. Cette vision commune est décrite ci-dessous.

LA VISION PARTAGÉE DU LEADERSHIP HUMANITAIRE LOCAL D'OXFAM¹⁰

Le système humanitaire qu'Oxfam envisage est plus collaboratif, ouvert, souple et diversifié qu'il ne l'a été jusqu'à présent – et plus responsable envers ceux qu'il vise à soutenir. Il promeut des écosystèmes humanitaires sains dans lesquels un large éventail d'acteurs locaux, nationaux et internationaux reconnaissent et complètent les forces des uns et des autres plutôt que d'essayer de rivaliser sur un terrain de jeu dominé par de puissants acteurs internationaux. Les acteurs internationaux reconnaissent et encouragent le leadership des personnes touchées ; ensemble, nous concevons et mettons en œuvre des solutions, en gardant la prise de décision aussi proche que possible des personnes touchées. Le système continue de donner la priorité à l'action humanitaire éthique et aux standards de qualité, et fixe des objectifs ambitieux de rapidité et d'intervention d'urgence à grande échelle, mais les changements pour lesquels nous avons travaillé ont entraîné une transformation : les acteurs locaux et nationaux ont désormais pris le volant.

Pour Oxfam, cela signifiera réduire au minimum la pratique consistant à conclure des contrats avec des partenaires locaux et nationaux pour mettre en œuvre des programmes conçus par nous ; au lieu de cela, nous permettrons, soutiendrons et faciliterons le travail des acteurs locaux et de leurs réseaux, pendant qu'ils façonnent des programmes de gestion des catastrophes, plaident pour le changement et s'insèrent dans des rôles de plus grande puissance et responsabilité. Tout en conservant notre capacité d'intervenir rapidement en cas d'urgences soudaines qui submergent la capacité nationale, nous sortirons de notre leadership et de notre rôle opérationnel dans ces interventions dès que des acteurs locaux et nationaux compétents et responsables pourront les assumer. Nous aiderons les communautés vulnérables à renforcer leurs capacités pour la préparation aux situations d'urgence, puisque l'intervention et la réduction des risques n'est pas une entreprise purement humanitaire. Ceci appelle à une approche 'One Oxfam' soit d'Un Oxfam unique dans laquelle nous tissons ensemble des programmes de développement et d'aide humanitaire pour aider les communautés à réduire simultanément leur vulnérabilité à la pauvreté et aux catastrophes.

L'objectif de ce document

Le pouvoir de l'action locale résume les discussions et les exemples partagés lors des événements d'apprentissage récents sur le LHL ainsi que lors d'une réunion mondiale, et cherche à les mettre en relation avec la recherche et la réflexion actuelles sur le LHL. Il est structuré autour des domaines clés suivants qui ont été identifiés et hiérarchisés en consultation avec le personnel et les partenaires d'Oxfam :

- f* Transférer le pouvoir pour transformer le système.
- f* L'importance d'un partenariat équitable.
- f* Soutenir le 'partage' des capacités au lieu de les 'renforcer'.
- f* Comblent le déficit de financement pour permettre une action humanitaire locale.

Le document traite également trois champs émergents pour Oxfam :

- f* Prendre une approche féministe au leadership humanitaire local
- f* Leadership humanitaire local dans les contextes fragiles et de conflits.
- f* Leadership humanitaire local et renforcement de la résilience.

Bien que ce document se fonde principalement sur les réflexions relatives au travail d'Oxfam et soit donc un document d'apprentissage pour nous, nous espérons que les informations qu'il contient sont pertinentes et utiles pour un large éventail de parties prenantes. Il a donné lieu à 'l'appel à l'action' suivant qui, nous l'espérons, servira de référence non seulement pour Oxfam mais pour la communauté humanitaire au sens large. Comme le soutient ce document, la nécessité d'une action et d'un leadership humanitaires locaux n'a jamais été aussi importante.

Pour Oxfam, un appel à l'action¹¹

Le système humanitaire, qui est actuellement dominé par les acteurs internationaux, doit changer. Il doit délibérément évoluer vers une capacité locale accrue, en reconnaissant le pouvoir des nombreux et divers acteurs locaux et nationaux qui travaillent à promouvoir et à partager **la force, la voix et l'espace**, et en plaçant les personnes touchées par les crises au centre de la réponse humanitaire. Cela est nécessaire de toute urgence pour corriger un système humanitaire déséquilibré, patriarcal et surchargé.¹² L'action humanitaire doit être 'aussi locale que possible, et aussi internationale que nécessaire'¹³ afin que les personnes touchées par les crises reçoivent une meilleure assistance.

Pour commencer, **un changement dans la mentalité ainsi qu'à l'intérieur de l'organisation** pourraient aider Oxfam à jouer un rôle dans le rassemblement des parties prenantes et à faciliter le dialogue au lieu de mettre en œuvre des projets. Cela permettrait également à Oxfam de simplifier et d'améliorer les systèmes internes, de décentraliser le pouvoir, de devenir un meilleur partenaire, et d'arrêter de penser que travailler avec des acteurs locaux entraîne un risque intrinsèque élevé. Cela veut dire une priorisation de compétences différentes—voire nouvelles—, fournir des orientations du personnel spécifiques, et tirer des leçons des expériences réussies en LHL jusqu'à ce jour. Cela rend nécessaire qu'Oxfam reconnaisse le rôle essentiel/critique des organisations pour les droits des femmes (Women's Rights Organizations (WRO)) et des organisations intéressées par le genre (Gender-Interested Organizations (GIO)), et qu'Oxfam utilise ses capacités d'organisation, de négociation et de facilitation pour s'assurer que ces organisations font partie intégrale de l'ensemble de l'action humanitaire locale.

Il est nécessaire qu'Oxfam **adopte une culture de partenariat équitable et qu'elle évite une approche de sous-traitance**. Oxfam doit mettre en valeur les partenariats basés sur les points de vue divers, sur les contributions par toutes les parties prenantes et sur la responsabilité mutuelle. Elle doit rendre plus visible le travail de toutes les parties prenantes et elle doit aussi diversifier ses partenariats.

Cela veut dire qu'il faut également mettre l'emphase sur 'le partage de capacité,' plutôt que sur le renforcement des capacités, valorisant ainsi les connaissances et les capacités complémentaires, et établir des partenariats stratégiques à long terme. Les évaluations de capacités devraient être fondées sur le dialogue et les valeurs, et être conçues et réalisées de manière totalement inclusive et bilatérale. Les outils utilisés pour soutenir ce processus devraient être harmonisés entre les affiliés d'Oxfam¹⁴ et devraient mieux refléter une approche de partage des capacités.

Le financement est essentiel pour permettre des changements fondamentaux dans le système. Oxfam devrait aider les acteurs locaux à accéder au financement (indirectement par des intermédiaires comme Oxfam, et directement auprès des donateurs) et à renforcer leurs systèmes de gestion et leur stabilité institutionnelle (en adaptant les systèmes existants chaque fois que possible, sans imposer de nouveaux outils). Elle devrait également soutenir **le financement à long terme** des acteurs locaux pour qu'ils puissent élaborer des plans stratégiques. Oxfam doit **allouer au moins 25 % de son financement humanitaire aux acteurs locaux et nationaux.**¹⁵

Oxfam a également besoin de maintenir sa capacité d'influencer et de soutenir le leadership humanitaire local à travers la promotion—à l'échelle mondiale et nationale— de la Grande Négociation, la Charte pour le changement et le programme de localisation. Dans ce but, il faut des preuves convaincantes, et de l'analyse.

En fin de compte, Oxfam a besoin de remplir ses **engagements relatifs au LHL** : elle doit intégrer les promesses qu'elle a faites dans **une directive** pour la confédération entière, **sensibiliser** les gens à tous les niveaux, et se porter garante de ceci. Oxfam doit intégrer ses engagements relatif au LHL et créer un plan pour la mise en œuvre et le monitoring de ceux-ci. Les engagements de la Charte pour le changement doivent être pleinement intégrés dans toutes politiques pertinentes d'Oxfam, et pas seulement dans le secteur humanitaire.

ENGAGEMENTS D'OXFAM RELATIFS A LA LOCALISATION

- [La Charte pour le changement](#)
- [La Grande Négociation](#)
 - [Axe de travail 2 – localisation](#)
 - [Axe de travail 6 – révolution de la participation](#)
- [Les engagements de la Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité \(CHS\)](#)
- [Principes de Partenariats](#)
- [Les engagements de l'Appel à l'action d'Oxfam relatif à la violence basée sur le genre](#)
- [L'engagement d'Oxfam pour le changement](#)
- [L'engagement d'Oxfam relatif au Forum Mondial sur les réfugiés | Réseau Mondial mené par les réfugiés](#)

2. TRANSFÉRER LE POUVOIR POUR TRANSFORMER LE SYSTÈME

‘Les acteurs officiels du secteur humanitaire peuvent choisir d'utiliser ce moment pour se focaliser sur ceux qui sont laissés pour compte : en prenant du recul et en suivant l'exemple des personnes touchées par les crises et des acteurs locaux, en concevant des interventions conjointement avec eux, en amplifiant le pouvoir de leurs voix et en soutenant l'expansion et la réalisation de leurs choix.’

Réseau inter-agences d'analystes régionaux (Inter-Agency Regional Analysts Network (IARAN)), du rapport de 'S'exprimer et s'engager' ('From Voices to Choices'), 2018¹⁶



Il est largement reconnu que **transformer le système humanitaire global exige un remaniement de l'équilibre du pouvoir ainsi que des changements profonds dans les valeurs, la culture, et le langage du système d'aide**. Des acteurs locaux dans diverses parties du monde font un appel pour un engagement réel au LHL, et aspirent à un système humanitaire transformé qui peut mieux répondre aux besoins, aux crises, et aux défis. Il y a aussi un élan plus accru à l'échelle mondiale en termes d'opportunités politiques pour soutenir le LHL, avec plusieurs initiatives globales y compris la Grande Négociation, la Charte pour le changement, les Nouvelles méthodes de travail (The New Ways of Working), et la réforme du système des Nations Unies, parmi d'autres. Les structures et les politiques régionales et nationales de la gestion des catastrophes offrent de nouvelles opportunités pour progresser vers le LHL. À long terme, cela implique un rôle de plus en plus diminué pour les acteurs internationaux.

Les engagements au LHL à l'échelle mondiale

Le programme pour le développement du LHL exige, de façon consciente et délibérée, un transfert du pouvoir, des ressources et de la responsabilité vers les acteurs locaux.¹⁷ Cela entraîne, à son tour, des efforts de l'échelle locale à l'échelle mondiale pour mettre au point **une politique et des stratégies de plaidoyer fortes pour réformer le système.**

Un bon nombre d'organisations internationales, y compris Oxfam, se sont inscrites à ces initiatives mondiales et se sont engagées publiquement à créer plus d'espace pour les acteurs locaux. Maintenant, il leur faut transformer cet engagement en action, et **promouvoir des changements au sein même de leurs organisations** en encourageant des partenariats équitables et stratégiques, en augmentant la transparence relative au transfert des ressources vers les acteurs locaux, et en rendant plus visible le profil des acteurs humanitaires locaux dans leurs communications, dans les médias, et auprès des donateurs.

MESURER LES PROGRÈS RÉALISÉS PAR OXFAM PAR RAPPORT A LA GRANDE NEGOCIATION : RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

En 2018 et 2019, Oxfam a mené une étude de référence¹⁸ (baseline) dans six pays d'Asie : le Bangladesh, la Chine, l'Inde, la Birmanie, les Philippines et le Timor. L'étude s'est concentrée sur les engagements faits pour augmenter la transparence (axe de travail 1), soutenir les acteurs humanitaires locaux et nationaux (axe de travail 2), augmenter la programmation des transferts monétaires (axe de travail 3), réduire la duplication (axe de travail 4), et augmenter le financement pluriannuel (axe de travail 7). Les résultats et les recommandations clés sont résumés ci-dessous.

Les recommandations générales :

- f* Organiser des sessions d'orientation sur la Grande Négociation dans tous les bureaux d'Oxfam.
- f* Développer des priorités et des mesures contextualisées pour faire avancer les engagements de la Grande Négociation dans le pays (conjointement avec les partenaires.)

Les recommandations par rapport à l'axe de travail 2 (la localisation) :

- f* Mener une analyse des capacités humanitaires (Humanitarian Country Capacity Assessment - HUCOCA)¹⁹ dans tous les pays afin de cartographier les organisations partenaires potentielles dans les régions sensibles aux crises.
- f* Explorer, en travaillant avec les acteurs locaux and nationaux, comment fournir des réponses aux désastres à grande-échelle (CAT-1 et CAT-2), notamment par un recensement des acteurs pendant la phase de préparation, par des accords de partenariats avancés, et par des simulations.
- f* Énoncer des politiques claires sur une mise en pratique régulière de la récupération des coûts indirects.
- f* Promouvoir l'apprentissage transnational.

Les Obstacles au changement

Malgré un vaste consensus sur la nécessité de réforme, et d'engagements publics pour la soutenir, il y a tout une gamme d'obstacles qui l'empêche. Ceux-ci peuvent être d'ordre procédurier, financier, réglementaire et/ou culturel : ils vont de la résistance des ONGI au changement, à l'inertie, à la bureaucratie au sein de la structure humanitaire, et à l'inflexibilité des mécanismes de financement et des règles de conformité qui régissent les donations (compliance). Ces barrières 'font obstacle à un engagement constructif et fructueux avec les acteurs humanitaires locaux et nationaux.'²⁰

En fait, toute la vision du monde du secteur humanitaire est un obstacle au changement. Les personnes touchées par les crises sont souvent considérées comme des victimes passives et/ou de simples bénéficiaires de l'aide ; les acteurs internationaux jouissent d'une plus grande confiance et sont moins passés en revue que les acteurs locaux (voir la section 7 sur le LHL dans les conflits et les contextes fragiles) ; et l'on accorde plus de valeur à l'expérience technique et aux pratiques de gestion 'occidentales' qu'à l'expertise locale et à la compréhension du contexte.²¹ Le grand déséquilibre de pouvoir entre les acteurs vient largement des inégalités dans le financement, les prises de décision, et la coordination. Le système humanitaire est très institutionnalisé ; il est axé sur les agences humanitaires des Nations Unies, le Comité international de la Croix Rouge (CICR), et les grandes confédérations d'ONGI qui, dans l'ensemble, comptent pour la vaste majorité des dépenses humanitaires et ont le plus d'accès aux donateurs institutionnels humanitaires. Le financement direct aux intervenants locaux et nationaux est resté en-dessous de 3% en 2017, ce qui est largement en-dessous de la cible globale de la Grande Négociation, qui exige que 25% du financement aille 'aussi directement que possible' aux intervenants locaux et nationaux.²⁴

Ce déséquilibre du pouvoir reflète un manque d'inclusivité et de diversité dans un système humanitaire international auto-réglementé, qui est aussi aveugle au genre. Cet aveuglement au genre est partiellement dû aux contraintes structurelles dans le système de coordination humanitaire : il n'y a pas de cluster, groupe sectoriel de l'ONU, 'genre', donc les questions de genre sont analysées par le cluster protection, ignorant ainsi les expériences et les besoins des femmes autres que comme victimes des crises.

Les autres minorités sexuelles et de genre sont également sous-représentées et font l'objet d'un traitement discriminatoire dans la fourniture de l'aide humanitaire, ou sont désavantagées par des politiques non-inclusives. En outre, la représentation masculine disproportionnée dans la haute direction des organisations humanitaires et le manque de fonds pour soutenir l'action humanitaire sensible au genre et les organisations locales pour les droits des femmes et d'autres minorités sexuelles et de genre, limitent les opportunités pour un leadership humanitaire équilibré et inclusif, ainsi que pour l'atténuation et la prévention des conflits.²⁵

Que signifie réellement : 'Créer un espace pour le LHL' ?

Créer un espace entraîne la promotion d'un environnement favorable pour que les acteurs locaux et nationaux puissent prendre la tête de la réponse humanitaire et puissent influencer les politiques et les pratiques qui gouvernent le système humanitaire mondial (c'est-à-dire, celles des gouvernements des pays, des donateurs et des agences des Nations Unies), qui limitent actuellement les rôles des acteurs nationaux et locaux.

Quelques domaines fondamentaux qui peuvent contribuer à un changement tangible et élargir progressivement (ou faire de la place pour) le LHL au niveau des pays sont décrits ci-dessous, suivis de recommandations pour chaque **attribut clé**.



Définitions, caractéristiques
et questions à considérer



Qu'avons-nous appris
de la pratique ?

1. MAINTENIR UNE ANALYSE PRÉCISE DU CONTEXTE



Pour être en mesure de plaider en faveur du changement, il est essentiel de comprendre chaque contexte spécifique, d'explorer le fonctionnement du système et de déterminer quelles sont les caractéristiques du LHL.

C'est le contexte qui importe le plus, et l'accent et les facteurs de succès doivent être centrés sur l'humain (c'est-à-dire les personnes concernées).

L'expérience récente montre qu'il existe des facteurs contradictoires d'attraction et de répulsion. Nous devons identifier et exploiter le potentiel des modèles de réponses humanitaires dirigées par les acteurs locaux pour y faire face.



Le projet pour habilitier les acteurs humanitaires locaux et nationaux (Empowering Local and National Humanitarian Actors (ELNHA)) au Bangladesh et en Ouganda a montré que l'évaluation des capacités actuelles dans le pays et la compréhension de l'écosystème humanitaire sont essentielles pour élaborer des demandes politiques claires, construire une stratégie nationale de plaidoyer et identifier des actions spécifiques à différents niveaux. Une fois que le projet eut identifié les champions et les bloqueurs, il a été possible d'explorer les moyens d'élargir ou de créer un espace. Il était nécessaire de trouver des moyens d'inclure les voix de la société civile dans l'architecture nationale de gestion des catastrophes du gouvernement.²⁶

2. MOBILISER LES ACTEURS NATIONAUX ET LOCAUX



Lors des événements d'apprentissages d'Oxfam, il y a eu un consensus large parmi les participants sur **le faible niveau de connaissances sur le LHL**, potentiellement rendu plus compliqué par 'un manque de clarté autour des termes clés du débat, notamment ce qui constitue "local" et "international," comment la capacité est évaluée, par qui et à quel but.'²⁷

L'ensemble du secteur doit **promouvoir une sensibilisation et une politique sur le LHL au niveau mondial** ainsi que promouvoir les termes du débat. Les engagements spécifiques de la Charte pour le changement et de la Grande Négociation ainsi que d'autres principes internationaux doivent être clarifiés, simplifiés et clairement communiqués.

Les acteurs locaux et les alliances nationales doivent se connecter avec les acteurs internationaux (Nations Unies, ONGI et donateurs) pour demander une transformation du système autour de ces engagements. Cela comprend habilitier les organisations pour les droits des femmes par rapport aux engagements autour du leadership inclusif et la capacité de prise de décisions pour faciliter la transformation de systèmes profondément déséquilibrés. Les acteurs locaux devraient **exiger des acteurs internationaux qu'ils rendent compte de leurs engagements** dans les différents domaines de travail (par exemple, le montant du financement, le financement pluriannuel, la transparence, les partenariats, etc.)

La mobilisation des acteurs locaux et nationaux est directement liée à **un meilleur accès aux modes divers de financement**, aux partenariats financiers, aux fonds communs gérés par les Nations Unies, à la récupération des coûts indirects etc.



À **Porto Rico**, par exemple, les réflexions de fin de projet ont montré que 'les engagements de partenariat de la Charte pour le changement ne sont pas bien compris, sans parler des engagements relatifs au LHL et de la manière dont l'organisation va concilier et adapter les engagements les plus compliqués.'²⁸

Dans le projet ELNHA au **Bangladesh** et en **Ouganda**, la plupart du développement des capacités s'est fait par le biais du Fonds de développement des capacités humanitaires (Humanitarian Capacity Development Fund). L'évaluation de la première phase l'a décrit comme un 'instrument efficace et véritablement basé sur la demande pour le renforcement des capacités, permettant aux acteurs locaux d'identifier et de définir collectivement leurs propres besoins en tant qu'acteurs humanitaires.'²⁹

3. AUGMENTER LA REPRESENTATION DES ACTEURS NATIONAUX ET LOCAUX DANS LA COORDINATION DES RÉPONSES



Le système humanitaire dirigé par les Nations unies (du niveau des groupes sectoriels mondiaux, ou clusters, au niveau des équipes humanitaires nationales) ne permet pas une représentation directe des acteurs locaux qui soit accessible et inclusive. Il existe plusieurs obstacles bureaucratiques, juridiques et linguistiques à la participation des ONG nationales et locales aux réponses humanitaires, sans parler de la représentation insuffisante des femmes et des autres minorités sexuelles et de genre.

Pour une réforme véritable du système humanitaire, il faut que les espaces où l'information est partagée et les décisions sont prises, qui sont actuellement dominés par des acteurs internationaux, deviennent **plus décentralisés**. La coordination doit être modelée et remaniée par ceux qui sont en première ligne du travail humanitaire, pendant que les principes humanitaires clés (l'indépendance, la responsabilité et l'impartialité) continuent d'encadrer son efficacité.



Il existe des exemples positifs de partenaires nationaux d'Oxfam qui ont gagné en espace, en voix et en capacité de leadership au sein des programmes de coordination existants, et qui ont donc participé aux processus de décision et de financement.

En **Irak**, le partenaire d'Oxfam, l'organisation nationale pour la réhabilitation, l'éducation et la santé communautaire (Rehabilitation, Education and Community Health (REACH)), fait partie de l'équipe humanitaire pays de l'ONU (Humanitarian Country Team (HCT)) depuis 2017.³⁰

4. ACCROÎTRE LES CAPACITÉS DE PLAIDOYER ET AUGMENTER L'AUTONOMISATION DES ACTEURS NATIONAUX ET LOCAUX



Le développement des capacités et l'autonomisation des acteurs locaux et nationaux pour qu'ils puissent diriger la préparation et les réponses aux situations d'urgence dans leur propre contexte sont au cœur du LHL. En outre, les ONGI **doivent développer les capacités de leurs partenaires à concevoir et à mettre en œuvre des stratégies de plaidoyer**, et surmonter les difficultés, la réticence ou les craintes des organisations de la société civile à établir des dialogues avec les gouvernements nationaux et locaux.

Se constituer un réseau et créer des alliances et des consortiums pour opérer à grande échelle augmentent également les capacités de plaidoyer tout en facilitant la coordination, l'engagement de la responsabilité, et l'inclusion de toutes sortes d'acteurs locaux (les organisations communautaires de base, les organisations pour les droits des femmes et d'autres organisations de minorités sexuelles et de genre, les ONG, les organisations religieuses, les médias, les instituts de recherche, le secteur privé, etc.). L'action collective permet également le partage des connaissances et l'apprentissage, et conduit à une plus grande autonomisation et à la possibilité de prendre part à la prise de décision politique et stratégique ainsi qu'à faire pression en faveur de changements dans les systèmes humanitaires nationaux et internationaux. Cette force collective devrait également aider les acteurs locaux et nationaux à **s'engager et participer aux débats régionaux et mondiaux**, aux plateformes multipartites et aux processus de la politique mondiale pertinents pour eux.



Au **Salvador**, l'approbation récente de la Politique nationale de protection civile, de prévention des risques et d'atténuation des catastrophes a représenté un pas en avant dans la préparation aux catastrophes et la capacité de réponse. Le processus d'élaboration de la politique a impliqué des représentants des institutions publiques, du secteur privé, de la société civile, des universités, des communautés locales et du Système national de protection civile, démontrant ainsi l'importance des espaces intégrés de la société civile pour les efforts humanitaires nationaux.

Dans le cadre du projet ELNHA au **Bangladesh** et en **Ouganda**, des plans d'action conjoints ont été formulés au niveau des districts par les ONG, les organisations communautaires locales et l'administration gouvernementale locale pour traiter les problèmes humanitaires locaux. D'autres acteurs concernés ont également été impliqués, tels que les médias. Des réunions sont organisées pour définir les besoins en matière de développement des capacités et planifier les priorités et les investissements multidimensionnels. Elles représentent une étape essentielle dans la mise en place d'un réseau et d'une collaboration entre les divers acteurs, avec l'intérêt commun d'apprendre à identifier, prévenir et traiter les effets des catastrophes dans leurs localités.

Selon l'évaluation de la phase 1 : 'ELNHA a ajouté une autre dimension à la localisation, résultant en des administrations locales plus confiantes qui, au fil du temps, ont inclus la planification d'urgence dans leurs budgets et ont cherché à influencer le gouvernement national pour qu'il alloue davantage de fonds humanitaires au niveau des districts.'³¹

Cela a constitué une partie importante du projet ELNHA, avec la consolidation de l'Alliance nationale des acteurs humanitaires (National Alliance of Humanitarian Actors (NAHAB)) et la création de la Plateforme humanitaire pour les femmes au **Bangladesh** (Bangladesh Women's Humanitarian Platform (BWHP)), et de la Plateforme humanitaire pour les

organisations locales et nationales (Humanitarian Platform for Local and National Organizations (HPLNO)) en **Ouganda**.³²

À **Porto Rico**, 'nous avons créé des espaces pour les partenaires avec leurs gouvernements nationaux qu'ils n'auraient pas eu autrement, nous avons veillé à ce que les décideurs du gouvernement américain prennent des décisions éclairées par les acteurs locaux, nous avons soutenu le développement des capacités des partenaires dans le domaine du plaidoyer, un domaine dans lequel peu de partenaires portoricains ont des capacités, et nous avons plaidé auprès du gouvernement américain en faveur de l'action humanitaire locale'.³³

5. SOULIGNER LE RÔLE DU GOUVERNEMENT



Nous devons véritablement valoriser le rôle des **acteurs nationaux et locaux** et continuer à inciter les **acteurs internationaux** (y compris Oxfam) à changer. **Les gouvernements** sont également essentiels : selon l'Assemblée Générale des Nations Unies, 'chaque État a la responsabilité première de prendre soin des victimes de catastrophes naturelles et d'autres situations d'urgence survenant sur son territoire. L'État touché a donc le rôle principal dans le lancement, l'organisation, la coordination et la mise en œuvre de l'aide humanitaire sur son territoire.'³⁴

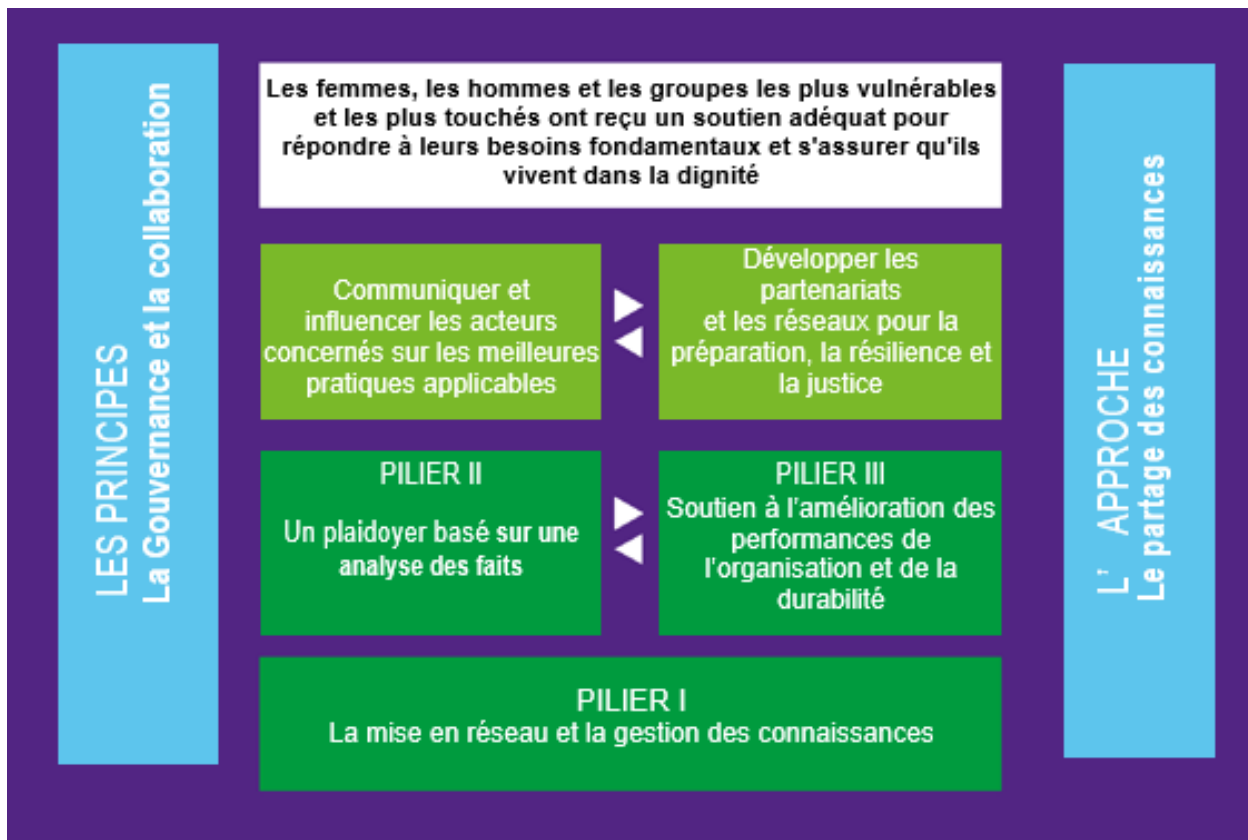
La volonté et la capacité des gouvernements, que ce soit au niveau national ou infranational, à assumer leurs principaux rôles et responsabilités en cas de crise varient considérablement. Il existe de nombreux cas où les gouvernements, tenus de protéger leurs citoyens, ne consacrent qu'une petite partie de leurs ressources à la gestion des catastrophes, et ceux qui sont impliqués dans des conflits peuvent ne pas vouloir ou ne pas être en mesure de fournir une aide impartiale à tous ceux qui en ont besoin.



L'Indonésie, par exemple, a mis en avant ses propres normes nationales en matière d'intervention humanitaire depuis 2017, et des règles ont été appliquées sur la manière d'établir le LHL (et avec qui), en fonction des besoins évalués. Elle a également mis en place un 'Centre des connaissances humanitaires' (Humanitarian Knowledge Hub), démontrant comment, dans un environnement national favorable, les organisations et les réseaux habilités et de premier plan contribuent à transformer la manière dont le système réagit aux catastrophes (voir l'étude de cas ci-dessous).

EN PRATIQUE : TRANSFERT DE POUVOIR – LE CENTRE DES CONNAISSANCES HUMANITAIRES EN INDONÉSIE

Le Centre des connaissances humanitaire en Indonésie est un réseau de 25 organisations locales et nationales qui ont bénéficié du soutien d'Oxfam. Le Centre possède une vaste gamme de compétences thématiques, et trois piliers : les partenariats ; le plaidoyer basé sur une analyse des faits ; la durabilité et l'expansion du réseau. La gestion des connaissances est à la base de son approche, et le Centre utilise les réseaux sociaux pour partager et transférer les connaissances ainsi que pour promouvoir ses activités parmi ses membres.³⁵ En 2018, une année où plusieurs catastrophes se sont abattues sur le pays, le Centre a rassemblé diverses organisations locales et nationales pour répondre au tremblement de terre et le tsunami à Sulawesi. Étant partenaire, Oxfam a dû s'engager selon la stratégie de réponse existante (de par 'un accord préliminaire de collaboration éventuelle' ou standby agreement) et suivre les normes du réseau.



Les Recommandations pour transférer le pouvoir afin de transformer le système

1. Maintenir une analyse contextuelle précise

- f* Comprendre le contexte, les parties-prenantes, la dynamique sociale et politique.
- f* Planifier les évaluations conjointes et l'analyse du pouvoir (qui comprend le genre), et s'assurer que l'analyse, la conception, et la mise en œuvre des programmes soient sensibles au genre, et soient inclusives.

2. Mobiliser les acteurs locaux et nationaux

- f* Augmenter les connaissances de toutes les parties prenantes sur ce que signifie le LHL ; démocratiser la politique mondiale sur le LHL.
- f* Aider à la création de réseaux et à la collaboration entre les différents acteurs (y compris les médias, le secteur privé et les universités).
- f* Habilitier les organisations pour les droits des femmes et d'autres organisations de genre et de minorités sexuelles par rapport aux engagements actuels autour de la direction inclusive, pour faciliter la transformation de systèmes profondément déséquilibrés.
- f* Soutenir les acteurs locaux pour demander que les parties prenantes internationales rendent des comptes sur leurs engagements envers le LHL.

3. Augmenter la représentation des acteurs locaux et nationaux dans la coordination des réponses.

- f* Soutenir une présence plus large et plus diverse des acteurs nationaux et locaux dans les mécanismes de coordination existants.
- f* Connecter et collaborer entre les différents niveaux - local, national, régional et mondial - pour engendrer un changement durable.
- f* Promouvoir la décentralisation des mécanismes de prise de décision et un meilleur accès à ceux-ci (par exemple en s'attaquant aux barrières linguistiques, en partageant les informations), afin d'inclure les acteurs locaux qui sont en première ligne de la réponse humanitaire.

4. Accroître les capacités de plaidoyer et l'autonomisation des acteurs nationaux et locaux :

- f* Accroître les capacités des acteurs nationaux et locaux à concevoir et à mettre en œuvre des stratégies de plaidoyer (à tous les niveaux : local, national, régional et mondial).
- f* Promouvoir la mise en réseaux, la création d'alliances et de consortiums pour opérer à grande échelle, comme moyen d'accroître la capacité d'influencer et l'inclusion.
- f* Plaider auprès des acteurs locaux, nationaux et internationaux pour un changement du système humanitaire.

- f S'appuyer sur les connaissances locales collectives et sur les processus d'apprentissage afin de donner aux organisations nationales et locales les moyens d'agir, de tirer des enseignements des connaissances locales et de les renforcer.
- f L'engagement des acteurs locaux et nationaux dans les débats régionaux et mondiaux, dans les plateformes multipartites et dans les processus politiques mondiaux pertinents.

5. Souligner le rôle du gouvernement

- f Analyser et suivre régulièrement le rôle joué par le gouvernement (aux niveaux national et local) pour faciliter et coordonner la fourniture de l'aide.

3. L'IMPORTANCE D'UN PARTENARIAT ÉQUITABLE

Une intervention humanitaire de qualité ne consiste plus seulement à fournir des services d'urgence de qualité aux personnes touchées, mais aussi à s'assurer que le partenariat entrepris pour fournir ces services est éthique, efficace et pertinent.

Le partenariat équitable se produit lorsque les divers contributions, attributs et voix de tous les partenaires au sein d'une collaboration (indépendamment de leur taille et de leur puissance financière) sont vus, respectés et entendus, et utilisés comme des forces uniques dans l'effort collectif pour aborder des problèmes humanitaires complexes et difficiles. Le partenariat équitable est une caractéristique clé des partenariats efficaces et éthiques, visant à générer un impact et à engendrer une transformation.³⁶

Dans le réseau complexe des relations humanitaires (local-mondial, local-local, mondial-mondial), des transactions et des collaborations, tant formelles qu'informelles, il est essentiel de promouvoir et de valoriser l'équité afin de corriger les déséquilibres de pouvoir bien ancrés et de céder une partie du pouvoir à ceux qui sont en première ligne des crises humanitaires, y compris ceux qui sont directement et indirectement touchés.

Les partenariats équitables sont essentiels dans les efforts visant à renforcer le LHL, car ils accordent inévitablement une valeur accrue aux capacités et aux voix locales. De même, cette approche stimule les conversations ouvertes ainsi que le recensement et le partage des différentes ressources et capacités que les différents acteurs peuvent mettre à contribution dans la poursuite des mêmes objectifs. Cela permettra de mettre en évidence les lacunes évidentes en matière de capacités, les dynamiques de pouvoir qui doivent être reconnues et les mesures qui doivent être prises pour que les choses fonctionnent pour les leaders humanitaires locaux.

Lors des événements d'apprentissage sur le LHL, les discussions ont montré qu'une culture de partenariat équitable commence à émerger dans divers contextes humanitaires, notamment à Gaza, au Liban, en Birmanie, au Népal, au Kenya et aux Philippines (certains de ces contextes sont décrits dans de courtes études de cas ci-dessous). Malgré ces exemples positifs, la pratique actuelle d'Oxfam en matière de 'partenariat' ne peut être qualifiée d'équitable ; un participant travaillant pour une ONG partenaire a déclaré : 'Il semble clair qu'[à l'heure actuelle], Oxfam dirige et les partenaires doivent suivre.'

Trois défis urgents pour des partenariats équitables/un leadership humanitaire local – et possibles solutions

Un engagement en faveur de partenariats éthiques - en particulier une pratique de partenariat équitable - est essentiel pour accélérer le changement en faveur du LHL. Les conclusions suivantes des événements d'apprentissage sur le LHL et des recherches entreprises à travers le secteur humanitaire sur les défis du partenariat équitable et du LHL soulignent l'importance d'intégrer l'équité dans l'action humanitaire collaborative.

1. Le pouvoir financier l'emporte sur les autres formes de pouvoir

L'argent (ou le financement) détermine souvent le ton, la qualité et la dynamique générale du rapport de pouvoir régissant les partenariats. Par exemple, si c'est Oxfam qui apporte constamment les fonds, cela peut éclipser d'autres formes de pouvoir. Si Oxfam ne reconnaît pas (par exemple auprès des donateurs) les contributions financières et non financières des partenaires, alors la relation est essentiellement une relation de sous-traitance - c'est-à-dire qu'elle demande à un partenaire de mettre en œuvre un plan d'action prédéterminé.

Possibles solutions : Si Oxfam écoute ses partenaires actuels et potentiels, comprend les différentes formes de pouvoir qui les régissent ainsi que leurs limites, alors elle peut travailler avec eux pour créer un partenariat plus équitable. Voici quelques exemples de la manière dont cela peut fonctionner en pratique :

- f* Réaliser, avec les acteurs locaux, un recensement (mapping) des pouvoirs et/ou des ressources.
- f* Promouvoir la responsabilité mutuelle, par exemple par le biais d'un mécanisme de 'dénonciation' pour les partenariats lorsque les principes d'un partenariat éthique ne sont pas respectés.
- f* Expliquer comment la prise de décision au sein du partenariat fonctionnera en pratique tout au long des cycles du programme et du partenariat.

EN PRATIQUE : LE PARTENARIAT ÉQUITABLE EN BIRMANIE

‘Parfois, nous devons lâcher prise et instaurer la confiance, écouter, changer nos méthodes de travail et de communication, faire attention, partager le pouvoir.’

Représentant officiel Birman

L'équipe stratégique conjointe (Joint Strategy Team (JST)) est un réseau local solide dans l'État de Kachin, en Birmanie, composé de 10 organisations locales et nationales. Ses membres fournissent la majeure partie de l'aide humanitaire dans l'État de Kachin. La JST et Oxfam ont piloté le mécanisme de réponse d'urgence (Emergency Response Mechanism (ERM)) comme moyen de soutenir le LHL dans l'État de Kachin. L'ERM est un nouveau type d'approche au financement, qui permet un décaissement rapide des fonds aux organisations locales de la société civile. Dans une perspective de partenariat équitable, l'ERM offre une expérience unique. La JST et Oxfam ont utilisé un 'dialogue de partenariat' dans leur engagement initial et de façon continue, ce qui a donné le ton pour une relation bien gérée. Le partenariat est basé sur des conversations ouvertes et une pratique de réflexion, au-delà de ce qui est nécessaire au fonctionnement de base de la collaboration en soi, en reconnaissant la manière dont les différentes parties bénéficient du processus.

Cette approche a contraint Oxfam à prendre du recul - à écouter, à attendre et à voir ce que les partenaires décident de faire - et à mettre en pratique son engagement organisationnel de se défaire d'une position de 'contrôle,' tout en maintenant son engagement en faveur d'une programmation sûre. En effet, même le financement et les règles de conformité qui régissent la donation (compliance) de la Protection civile et opération d'aide humanitaire européennes (ECHO), sont partagés.

2. Les projets à court terme rendent souvent difficile les partenariats équitables

Il existe une opinion largement répandue selon laquelle le financement humanitaire et les cycles de projet à court terme ne permettent pas d'établir des relations de partenariat permanentes, stratégiques et équitables avec les acteurs locaux et nationaux ; ils sont par nature à court terme et axés sur la fourniture de services, ce qui signifie qu'ils sont basés sur la sous-traitance. Cela ne permet pas la co-conception, la co-création ou un appui aux capacités des acteurs locaux à diriger la réponse humanitaire. Ce point de vue constitue un obstacle au LHL et doit être remis en question et modifié. L'architecture du système humanitaire n'a pas complètement réussi à renforcer les capacités des acteurs locaux en matière de préparation et de réponse post-urgence, ni à favoriser une collaboration saine et durable à long terme.

Possibles solutions : Une organisation comme Oxfam, qui travaille à la fois dans le cadre de programmes d'intervention humanitaire et de développement, devrait investir dans des accords de collaboration qui couvrent aussi bien le domaine humanitaire que le domaine du développement avec les partenaires locaux. Ces accords devraient être indépendants des interventions d'urgence spécifiques et capables de supporter les hauts et les bas des cycles de financement. Si le partenariat est abordé sous l'angle de la nécessité d'établir un partenariat ('les arguments en faveur de la création d'un partenariat'), alors le partenariat peut intégrer de

nombreuses expériences différentes. Voici quelques exemples de la manière dont cela pourrait fonctionner en termes pratiques :

- f* Adopter une approche de 'voyage' (ou 'feuille de route') de partenariat, en identifiant les différentes étapes (passées et futures) du cycle du programme qui vont au-delà des cycles courts des projets humanitaires classiques.³⁷
- f* Dans les situations de crises chroniques et récurrentes, considérer les accords-cadres de partenariat comme indépendants mais tenant compte de projets spécifiques qui peuvent être revus, révisés et adaptés en fonction de l'évolution du contexte et des besoins.
- Fournir un financement de base et d'autres formes de soutien institutionnel aux acteurs locaux, et donner la priorité aux investissements dans les approches de partenariat participatif (y compris la révision et la mise en place d'accords).

EN PRATIQUE : LE MODÈLE DE PARTENARIAT STRATÉGIQUE D'OXFAM AUX PHILIPPINES

‘En fin de compte, il s’agit d’un choix – notre plan pour le renouvellement des ressources doit refléter notre stratégie et notre engagement, dans les temps d’abondance comme dans les temps de contraintes.’

Directeur du pays, Oxfam Philippines

Au cours des dix dernières années, Oxfam aux Philippines a répondu à 18 situations d'urgence : cinq ont été mises en œuvre directement, huit avec des partenaires locaux et cinq ont été dirigées par des partenaires. En 2016, conformément à la Vision 2020³⁸ d'Oxfam, Oxfam aux Philippines s'est engagée dans une transition majeure pour donner la priorité aux partenariats comme mécanisme principal de mise en œuvre des programmes humanitaires. À ce titre, elle s'est engagée à s'éloigner des partenaires sous-traitants pour la mise en œuvre, pour se tourner vers des partenariats intégrant des valeurs communes, la confiance, l'apprentissage mutuel et le développement des capacités.

Le point de départ d'Oxfam aux Philippines est que les acteurs humanitaires locaux ont la capacité - en termes de connaissances, d'expérience, de réseaux et de relations - de mener une action humanitaire ; en général, ce qui leur manque cruellement, ce sont les ressources financières. Toutes les réponses humanitaires d'Oxfam sont désormais menées en collaboration avec des partenaires. Parmi les meilleures pratiques qui ont émergé, on peut citer :

- f Oxfam aux Philippines a soutenu le Humanitarian Response Consortium (HRC) dans la mise en place d'un Fonds de réponse rapide afin de disposer de fonds pour une évaluation et une réponse rapides. Le HRC a un contrôle décisionnel complet sur ce fonds.
- f Elle soutient d'autres partenaires humanitaires, comme le Réseau Citoyen pour la réduction des risques de catastrophes (People's Disaster Risk Reduction Network), par le biais d'un appui aux frais institutionnels, afin d'assurer une préparation aux désastres.
- f Quand Oxfam aux Philippines rassemble des fonds pour la réponse humanitaire, 80-90% va directement aux partenaires.
- f Elle mène une planification de contingence commune avec ses partenaires et identifie comment chacun peut apporter une valeur ajoutée à l'autre. Les partenaires ont identifié les rôles spécifiques d'Oxfam comme étant dans les domaines de la communication, MEAL (Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning soit la Surveillance, l'évaluation, l'engagement de la responsabilité et l'apprentissage), de la mobilisation des ressources et de la protection contre l'exploitation et les abus sexuels.
- f L'évaluation de la situation ainsi que l'élaboration et la rédaction de propositions se font conjointement avec les partenaires. Dans toutes ses communications, Oxfam aux Philippines met en évidence le travail effectué par les partenaires. Elle veille également à ce que le travail des acteurs locaux soit visible et représenté dans le système des clusters des Nations unies.
- f Oxfam aux Philippines s'efforce de fournir un soutien technique là où les partenaires ont indiqué un manque de capacités, par exemple en Eau, hygiène et assainissement (EHA). Malgré des budgets nationaux discrétionnaires limités, l'organisation alloue chaque année une contribution aux coûts de base d'au moins un partenaire humanitaire pour la promotion, le renforcement des capacités et la coordination. Elle donne également la priorité à la mobilisation des ressources pour le LHL.

3. La Dépendance excessive sur la sous-traitance fait obstacle au leadership humanitaire local

La sous-traitance, en elle-même, n'est pas un partenariat véritable. Dans la sous-traitance, l'acteur international, typiquement, demande à l'acteur local de mettre en œuvre les activités prédéterminées d'un projet selon des termes dictés par l'acteur international. Le partenariat véritable, en revanche, valorise tous les intervenants impliqués : les processus et les activités sont conçus ensemble, basés sur la complémentarité, et s'appuie sur les forces de chacun.

Dans un secteur typiquement dominé par une action humanitaire réactive, la gestion du cycle de mise en œuvre des programmes et le respect des règles de conformité qui régissent les donations (compliance) priment sur tout le reste. Pour parvenir au leadership humanitaire local, connaître les conditions requises pour établir un partenariat (et pourquoi établir un partenariat pourrait s'avérer tout à fait nécessaire) doit être un élément essentiel de tout programme humanitaire de qualité, à chaque étape du cycle de mise en œuvre du programme et dans le cadre du MEAL. En d'autres termes, une gestion du partenariat efficace et éthique doit aller de pair avec la gestion du cycle de mise en œuvre du programme. Les lacunes en matière de capacités doivent être identifiées ensemble et traitées en fonction de la demande des acteurs locaux plutôt que de ce qui est observé et priorisé uniquement par l'ONGI dans le cadre du partenariat (voir la section 4 sur le partage des capacités).

Possibles solutions : Pour redoubler nos efforts dans le but d'engendrer le LHL, il faut que nous limitions la sous-traitance à certains cas spécifiques auxquels elle s'applique et que nous nous efforcions d'avoir des partenariats qui soient collaboratifs et éthiques ; il faut également insister sur l'équité. Ces objectifs peuvent être réalisés en :

- f* Intégrant des pratiques, des définitions et des dispositions relatives aux partenariats qui soient propices au développement du LHL au sein des normes de qualité minimum de programmation humanitaire qui régissent les cadres institutionnels et les stratégies de réponse aux catastrophes – et nous devons en assumer la responsabilité.
- f* Établissant conjointement un recensement des capacités et des ressources actuelles et en appuyant un processus de planification et d'intervention commun permettant de les utiliser de façon efficace à travers une réponse humanitaire collective.
- f* Renforçant notre capacité de rassembler les parties prenantes et de faciliter un dialogue de sorte que les capacités soient partagées entre les réseaux locaux et entre les ONGI, les ONG locales et nationales, ainsi qu'entre tant d'autres acteurs.

EN PRATIQUE : SOUTENIR LE LEADERSHIP HUMANITAIRE LOCAL AU KENYA

Depuis 2015, Oxfam au Kenya a, de façon intentionnelle, utilisé différents modèles de soutien aux partenaires locaux, transformant ainsi son mode opérationnel traditionnel. Dans le cadre de sa stratégie humanitaire, elle s'est explicitement engagée à s'éloigner de la réponse humanitaire directe et à apporter plutôt son soutien à un LHL fort. Voici quelques exemples particulièrement efficaces de cette approche :

- f* L'assistance technique fournie au gouvernement du comté de Turkana par le biais d'un partenariat bien défini et formalisé (protocole d'accord co-conçu avec des rôles et des responsabilités clairs) et d'un mécanisme de financement novateur pour améliorer les interventions relatives à l'approvisionnement en eau.
- f* Le soutien apporté au Programme de développement focalisé sur les terres arides (Arid Lands Development Focus (ALDEF)) et à l'Association de développement du Wajir sud (Wajir South Development Association (WASDA)) dans le cadre d'une intervention entièrement dirigée par les partenaires dans le comté de Tana River, en réponse aux inondations.
- f* Le travail effectué avec des acteurs non-traditionnels et des groupes de parties prenantes dans le cadre d'une réponse au choléra. Parmi ceux-ci, on peut citer le collectif d'artistes Mukuru Youth Initiative (MYI) et Inuka Ni Sisi ! un mouvement social qui encourage le leadership transformationnel, capable de donner l'impulsion pour faire changer les choses.³⁹
- f* Le soutien apporté à la plateforme humanitaire pour les terres arides et semi-arides (ASAL (Arid Semi-Arid Land)), un réseau émergent d'organisations locales, afin de renforcer ses capacités techniques, organisationnelles et de coordination.

4. SOUTENIR 'LE PARTAGE' DES CAPACITÉS (ET NON PAS LES 'RENFORCER')

Si l'objectif est de transférer ou de partager le pouvoir pour améliorer le LHL, nous devons reconnaître et aborder les controverses qui se cachent derrière le développement des capacités. Cela a été bien documenté, le concept même de renforcement des capacités étant souvent critiqué pour suggérer un 'déficit' ou une 'lacune,' souvent de nature technique, qui doit être 'comblé' par une entité détentrice des connaissances, de l'expertise, des ressources et/ou du pouvoir.⁴⁰ Une approche de renforcement des capacités tend à permettre aux acteurs internationaux de définir pourquoi, comment et quelles capacités sont 'renforcées,' leur permettant ainsi de conserver leur pouvoir et leurs privilèges.

Le LHL a été sujet à cette dynamique, les organisations internationales donnant souvent la priorité aux capacités techniques des acteurs locaux/nationaux afin de les rendre 'plus efficaces' et de leur permettre ainsi de mettre en œuvre des projets ou de remplacer/compléter les

interventions menées par les organisations internationales. Même lorsque des partenariats solides existent, une approche compétitive du partenariat domine souvent. Cela ressemble souvent plus à de la sous-traitance qu'à une véritable complémentarité visant à apporter la meilleure réponse possible aux personnes touchées.

Au cours des dernières années, l'accent a été mis sur le renforcement des capacités institutionnelles pour créer des organisations fortes et durables - des accords tels que la Charte pour le changement en reconnaissent l'importance. L'intérêt pour les acteurs locaux et nationaux d'identifier leurs propres lacunes en matière de capacités et d'être en charge de leurs propres plans de travail pour le renforcement de leurs capacités est également bien documenté.⁴¹ Cependant, qui décide de ce qui constitue un niveau de capacité 'suffisant' ? Qui décide du moment où ce niveau de capacité 'suffisant' est atteint ? Là encore, la réponse est souvent les donateurs ou les acteurs internationaux tels que les ONGI et les agences des Nations Unies. Dans l'idéal, les acteurs locaux (y compris les gouvernements des pays touchés) devraient jouer un rôle de premier plan dans la définition et la détermination des capacités nécessaires pour jouer un rôle efficace, non seulement dans leurs propres organisations et plans de travail, mais aussi dans l'ensemble de leur(s) propre(s) système(s) humanitaire(s).

Ce qu'il faut reconnaître, surtout dans la pratique, c'est que les capacités peuvent (et devraient) être *partagées*, y compris entre les acteurs locaux/nationaux et internationaux. Cela place au centre de tout système une approche plus collaborative qui reflète les engagements en faveur de l'apprentissage mutuel et du partenariat. Cela signifie également que toute initiative ou tout processus de renforcement des capacités doit être mis en œuvre collectivement en tant que processus géré par diverses parties prenantes, plutôt que selon les 'règles' d'un partenariat entre un acteur international et 'son' ou 'ses' partenaire(s).

Adopter une approche systémique

'Le renforcement des capacités d'un seul acteur, ou le renforcement d'une seule relation, est insuffisant. Il faut plutôt se concentrer sur le système dans son ensemble - les acteurs, leurs interrelations et les incitatifs qui les guident. L'amélioration des résultats provient de l'augmentation des performances des acteurs individuels et de l'efficacité de leurs interactions.'

[USAID Learning Lab \(USAID laboratoire d'apprentissage\), décembre 2017](#)⁴²

Pour transformer le système humanitaire – d'un système dominé par des acteurs internationaux à un système qui est dirigé à l'échelle locale – il faut prendre une approche systémique. Il s'agit de considérer les acteurs humanitaires locaux non pas comme un groupe d'institutions individuelles, mais plutôt comme des acteurs interreliés qui travaillent ensemble pour des résultats partagés dans des environnements complexes, à la fois influencés par et répondant aux contextes externes en évolution. Une approche systémique veut dire réfléchir sur les liens, sur les connections, les environnements favorables, et les capacités qui peuvent engendrer le changement.

Alors qu'une approche traditionnelle du renforcement des capacités tend à se concentrer sur les compétences et les capacités techniques (par exemple pour fournir des services EHA ou des abris), une approche systémique - et le LHL - soulignent l'importance des compétences en matière de leadership et de plaidoyer, de la capacité à comprendre et à gérer les réseaux, à renforcer la participation et à œuvrer pour la justice de genre.⁴³

Il y a une forte demande pour que les acteurs internationaux soutiennent plus délibérément un système dirigé localement, notamment en examinant comment les acteurs internationaux pourraient céder la place centrale aux acteurs locaux. Pour décider de la manière de renforcer les capacités des acteurs locaux et nationaux, il faut comprendre le système local, ce que les acteurs locaux et nationaux sont mieux à même de faire. Cette vision globale doit être prise en compte dans la conception du programme, qui est idéalement pilotée par les acteurs locaux - ou réalisée en partenariat avec eux. Les acteurs locaux eux-mêmes doivent identifier collectivement les capacités et les aptitudes existantes et souhaitées du système et ses composantes, et s'engager à respecter les plans d'action et les mécanismes qui les obligent à rendre des comptes déjà convenus.

Évaluer l'impact du partage des capacités

Comme la capacité ne compte que lorsqu'elle est utilisée, il est important de mesurer la performance plutôt que d'évaluer la capacité. Dans une approche systémique, cela comprend l'identification et la mesure des attributs clés d'un système qui fonctionne bien, tels que la durabilité et l'adaptabilité du système, en plus de la mesure de l'amélioration des performances des individus, des organisations (institutions) et des systèmes. Des systèmes continus d'apprentissage et de remontée de l'information nous permettront de comprendre et d'adapter les programmes selon les besoins à plusieurs niveaux.

Qu'est-ce que cela signifie pour Oxfam ?

Pour réaliser un changement systémique, il faut que nous reconnaissons notre rôle dans la perpétuation des dynamiques de pouvoir et des dépendances au sein d'une approche de renforcement des capacités, qui, en fin de compte, réduisent l'efficacité et l'impact de la réponse humanitaire. Oxfam peut apprendre de nos expériences, et de celles des autres par rapport au LHL, mais aussi par rapport au renforcement de la résilience et des capacités de façon plus générale, et en s'appuyant plus sur une approche systémique qui se repose sur le pouvoir des acteurs locaux tout en le renforçant. Le tableau suivant résume les attributs clés d'une approche systémique au partage des capacités pour le LHL, avec quelques définitions, caractéristiques et questions fondamentales ; il comprend aussi des exemples de bonne pratique tirés (pour la plupart) du travail d'Oxfam et qui ont été partagés lors des événements d'apprentissage ou tirés des évaluations ou analyses d'Oxfam et d'autres publications. Le tableau est suivi par des recommandations pour Oxfam, qui ont également surgi lors des événements d'apprentissage, qui peuvent être adaptées à la situation.



1. LES ACTEURS LOCAUX AU CENTRE DE LA PRISE DE DÉCISION ET DU LEADERSHIP



- f Les acteurs locaux doivent être positionnés pour jouer un rôle plus important dans la réponse humanitaire ; ils ne sont pas toujours efficacement représentés dans les organes de prise de décision. Oxfam peut faire jouer de ses capacités de rassemblement des parties prenantes, de leadership et/ou de plaidoyer dans ce domaine.
- f Les projets et programmes de renforcement des capacités d'Oxfam ne doivent pas se concentrer exclusivement sur le développement de l'expertise technique, mais aussi sur le renforcement des capacités et l'augmentation des opportunités de mener une action humanitaire.
- f Oxfam continue-t-elle à détenir le pouvoir en co-gérant les réponses ? La co-gestion est-elle un 'frein' à l'autonomie et au leadership ? Est-ce qu'Oxfam crée, de façon intentionnelle, un espace pour que les acteurs locaux puissent réaliser leur potentiel ?
- f Comment Oxfam peut-elle soutenir les réseaux et les consortiums, encourager les partenariats et la collaboration entre les acteurs locaux, et assumer un rôle de conseiller auprès des organisations plus petites ?
- f Comment est-ce qu'Oxfam transforme ses paroles en actions et se montre-t-elle plus coopérative ? Quel rôle joue l'apprentissage mutuel ?



République Démocratique du Congo (RDC) - coordination humanitaire locale, composée de 45 organisations locales organisées en fonction de leurs domaines d'intervention (par exemple, protection, EHA, santé, etc.). Les acteurs locaux de l'Oicha ont co-conçu une intervention de lutte contre l'Ebola qui a été perçue comme ayant contribué à la prévention et/ou à l'isolement des cas.

Ouganda – L'agence des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR) lance maintenant des appels de fonds pour les acteurs locaux. Désormais, le Programme alimentaire mondial, le Fonds fiduciaire d'urgence de l'UE pour l'Afrique (EU Emergency Trust Fund for Africa - EUTF) et ECHO recherchent activement des partenariats avec les acteurs locaux. Les acteurs locaux disposent maintenant d'une plate-forme au niveau des zones d'installation des réfugiés et au niveau national, et le comité de pilotage du Cadre d'action global pour les réfugiés (Comprehensive Refugee Response Framework - CRRF) compte des représentants des acteurs locaux.

Irak - en 2018, seules 14 ONG nationales ont reçu le soutien du Fonds humanitaire pour l'Irak (FHI), alors qu'en 2019, 17 % du financement total alloué a été acheminé aux ONG nationales par l'intermédiaire de consortiums dirigés par des ONG et visant à renforcer les capacités des acteurs nationaux. Les ONG nationales sont en moyenne le type de participants le plus important dans les clusters et sont représentées au sein du Conseil consultatif et des Comités d'examen technique du FHI.

Népal - des plans de préparation et de réponse ont été élaborés dans les districts où se trouvent les programmes humanitaires et de Réductions des risques de catastrophes (RRC) où les partenaires sont intégrés, selon leur domaine d'expertise, dans le cadre du

mécanisme des clusters. De même, à Katmandou et à Rautahat, les partenaires se trouvant dans le district soutiennent le Comité de gestion des catastrophes du district en tant qu'Agence de soutien principale du district (au nom d'Oxfam) (District Lead Support Agency soit DLSA). La DLSA joue un rôle de gestion au nom de toutes les agences humanitaires travaillant dans le district.

Burkina Faso - il existe désormais un budget dédié aux urgences dans presque toutes les municipalités, bien qu'il varie en fonction des ressources disponibles.

La méthodologie **Taking the Lead** ('Prendre les devants') vise à permettre aux acteurs locaux de mieux comprendre et prendre en compte les risques et les vulnérabilités dans la planification des catastrophes, et de participer et d'influencer la prise de décision, la prévention et la gestion des risques.

2. INSISTER SUR LE PARTAGE DES CAPACITÉS AU LIEU DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS



- f Oxfam a tendance à (sur)mettre l'accent sur le transfert de compétences et de connaissances techniques, en particulier envers les acteurs individuels et les organisations. Cela conduit à mettre continuellement l'accent sur la substitution, les compétences formelles et l'avantage comparatif, plutôt que sur de véritables partenariats contribuant à la transformation du système où les responsabilités sont assumées conjointement.
- f La "capacité" est souvent considérée comme la nécessité de comprendre et de se conformer aux méthodes de travail et aux procédures des ONGI (Oxfam).
- f Les évaluations devraient identifier les domaines de complémentarité et les avantages à exploiter, plutôt que les lacunes, pour permettre le partage des capacités et l'apprentissage mutuel.
- f Oxfam doit chercher une forme de collaboration plus équilibrée, basée sur la communication ouverte et spontanée qui mène à l'apprentissage bidirectionnel.



Burkina Faso - des bilans de fin de projet sont effectués avec les partenaires pour un enrichissement mutuel.

Liban - Oxfam a reconnu l'importance d'établir des relations avec les partenaires dans le cadre de tout plan de capacitation.

Sénégal - une approche de 'partenariat équilibré' a été adoptée et formalisée, afin d'offrir un plan de développement organisationnel aux partenaires, et une équipe spécialisée dans les partenariats a été formée.

3. L'IMPORTANCE DU DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL



- f Les acteurs internationaux et locaux sont souvent en concurrence pour les mêmes ressources, avec les mêmes exigences.
- f Les fonds des donateurs pour le recouvrement des coûts indirects ne sont pas transmis aux acteurs locaux.
- f Les acteurs locaux ont des difficultés persistantes (et bien documentées) à accéder aux fonds, un manque de confiance des donateurs en raison de leur perception du risque, et des taux élevés de rotation du personnel, exacerbés par le manque de financement à long terme fiable, la faible rémunération du personnel et des avantages sociaux limités.

- f Le fait de continuer à mettre l'accent sur les divisions perçues entre les acteurs et les actions de développement et d'aide humanitaire est un facteur supplémentaire de la dépriorisation du renforcement institutionnel par les donateurs et les acteurs internationaux.



Irak - dans l'année fiscale 17-18, 11% de la dépense humanitaire totale était transférée aux acteurs locaux, comparée avec 6% au cours de l'année fiscale 16-17. 20% de cette dépense compte vers les frais généraux/administratifs/de base.

RDC - des visites d'apprentissage ont été organisées avec des membres du groupe de coordination qui s'adressent aux domaines des communications, des approches communautaires, des techniques de prévention et de plaidoyer etc.

Ouganda - une focalisation accrue sur le renforcement institutionnel allant de pair avec l'augmentation des opportunités de financement pour les partenaires.

Sénégal - focalisation sur le renforcement de l'autonomie des partenaires par le biais du développement de projets.

4. ADOPTER UNE PERSPECTIVE SYSTÉMIQUE



- f Dans les environnements complexes, les acteurs interconnectés doivent travailler ensemble vers des objectifs communs, tout en prenant compte des situations en constante évolution.
- f Les acteurs locaux comprennent et connaissent les réalités des systèmes locaux – et sont donc les mieux placés pour décider s'il faut et comment 'renforcer' la capacité. Ils doivent être soutenus afin d'identifier conjointement les compétences, les capacités, les risques et les responsabilités, et de développer des plans d'action évaluables permettant de y travailler.
- f La complexité doit être reconnue, et l'importance donnée aux qualités d'adaptabilité et de flexibilité— tout en reconnaissant l'influence que peuvent avoir les situations en constante évolution.
- f L'engagement et l'investissement des gouvernements, notamment dans la RRC et la préparation aux catastrophes, sont essentiels et continuent de faire défaut. Comment Oxfam aide-t-elle les gouvernements à jouer leur rôle ?
- f Oxfam (et le secteur humanitaire) se concentre essentiellement sur la planification à court terme, les projets et la mise en œuvre des activités, et donne la priorité au renforcement des capacités individuelles et organisationnelles plutôt qu'à celles des systèmes.
- f Oxfam donne également la priorité à l'évaluation des capacités mises à contribution ainsi que des compétences et des connaissances améliorées, plutôt qu'à l'évaluation de leur utilisation en mesurant les changements de niveaux de satisfaction, de confiance et de performance. En outre, Oxfam n'évalue ni ne mesure en adoptant une perspective systémique, ce qui signifierait qu'il faudrait non seulement prendre en compte les degrés de collaboration, de représentation, d'engagement multipartite, de gouvernance fonctionnelle et de gestion collective des risques, mais aussi les situations en constante évolution ainsi que l'efficacité et l'impact des interventions.



Tchad - les partenaires ont élaboré leurs propres plans de renforcement des capacités à la suite d'une analyse des besoins effectuée par un réseau informel d'acteurs locaux.

Burkina Faso - une analyse contextuelle collective (ONG et gouvernement) a été réalisée, suivie par l'élaboration d'un plan de réponse locale.

Tanzanie - les autorités locales adhèrent au concept de préparation aux catastrophes et d'atténuation de leurs effets, et la réactivation des comités de gestion des catastrophes (Disaster Management Committees) a amélioré la coordination locale, ce qui a conduit à l'élaboration de plans d'urgence au niveau des districts qui tiennent compte des priorités des communautés et des acteurs locaux. Oxfam a également renforcé le partage d'informations sur les systèmes d'alerte précoce grâce à la technologie numérique qui relie les institutions gouvernementales aux communautés. L'expérimentation d'une technologie adaptable et facile à utiliser pour accroître la résilience des communautés a permis d'améliorer la coordination de la préparation locale entre les acteurs ainsi que l'identification et l'utilisation de mécanismes d'adaptation.

Vietnam - le gouvernement du Vietnam a établi un partenariat officiel de RRC avec divers donateurs spécialisés en RRC et des ONGI, jouant un rôle de premier plan dans la coordination et la mise en œuvre des actions humanitaires. Oxfam a rejoint le partenariat en tant que membre.

Inde, Népal et Pakistan - Oxfam et les acteurs locaux de chaque pays ont conjointement auto-évalué leur capacité à fournir une programmation humanitaire et de RRC efficace et rapide, et ont élaboré des plans d'action par pays.

Niveau Mondial - Oxfam a commencé à mettre davantage l'accent sur les systèmes dans les évaluations et la planification, grâce au développement d'une analyse 'FRESH' soit avec un nouveau regard (HUCOCA), qui adopte une perspective "écosystémique".

5. RENFORCER L'INTERDÉPENDANCE, L'ADAPTATION, ET LE PLAIDOYER



Il est important de prioriser les éléments qui renforcent la qualité du programme, l'obligation de rendre des comptes, le plaidoyer basé sur une analyse des faits, le genre, la protection, et la gestion financière et administrative, entre autres.

Comment est-ce que Oxfam relie les acteurs locaux entre eux ? Comment est-ce que cela les aide à devenir de meilleurs défenseurs de leurs droits et à renforcer leur rôle de leaders (de façon individuelle et collective) dans les espaces humanitaires ?



Burkina Faso - un comité ad hoc a été formé, géré par une ONG locale, qui vise à coordonner les acteurs locaux afin de mieux anticiper et répondre aux risques de catastrophes et de renforcer les capacités des municipalités. L'objectif est de faire évoluer cette structure vers une structure plus durable.

Irak - il n'existe pas de forum de coordination spécifique des ONG locales. Cependant, les ONG sont membres du NGO Coordination Committee of Iraq (NCCI) soit le Comité de coordination des ONG en Irak, aux côtés des ONGI. Le NCCI fournit un soutien et un renforcement des capacités aux ONG locales. Il y a 169 ONG membres, dont 70 sont des ONG nationales.

Ouganda - création et renforcement de plateformes humanitaires nationales et régionales pour le partage d'informations, l'apprentissage et la gestion des connaissances, la coordination et la collaboration, et le partage de capacités/le renforcement des partenariats. La deuxième phase du projet ELNHA est axée sur le renforcement.

Népal - les partenaires humanitaires ont été formés au plaidoyer et disposent maintenant de stratégies de plaidoyer humanitaire. De même, le plan d'urgence d'Oxfam a été mis en relation avec les partenaires. Les partenaires ont été mis en relation à travers les réseaux nationaux tels que la plateforme nationale pour la RRC, le réseau de préparation aux catastrophes, l'Accélération d'apprentissage à travers les partenariats (Accelerating

Learning Through Partnerships (ALTP)) et la plateforme communautaire de la Gestion des risques de catastrophe (Disaster Risk Management (DRM)).

6. DES APPROCHES INNOVANTES ET COLLABORATIVES – AU DELÀ DE LA FORMATION ET DES ATELIERS



- ƒ Oxfam s'appuie fortement sur des ateliers et des formations formels (en personne et virtuels) dans ses programmes relatifs à la capacitation, malgré les preuves que d'autres approches, telles que l'accompagnement, sont plus efficaces et plus durables.
- ƒ Y-at-il d'autres outils, techniques, et approches qu'Oxfam peut utiliser plus systématiquement pouvant améliorer les capacités des acteurs et des systèmes locaux ?
- ƒ Comment est-ce qu'Oxfam peut aider à s'assurer que les donateurs comprennent la valeur ajoutée et l'efficacité des approches 'non-traditionnelles' à la capacitation ?
- ƒ De quoi aurions-nous besoin afin de nous assurer que les capacités, les aptitudes et les compétences puissent être testées de façon efficace et mises en opération ?



Burkina Faso - la méthodologie d'Évaluation de la vulnérabilité et des risques (Vulnerability and Risk Assessment - VRA) permet aux ONG locales de former d'autres partenaires, y compris dans d'autres municipalités, ce qui leur permet de développer leurs programmes sans l'intervention d'Oxfam.

RDC - des visites d'apprentissage sur des sites différents ont été effectuées, impliquant à la fois les membres du programme de coordination et le personnel d'Oxfam.

Irak - Oxfam a fourni du coaching et du conseil à ses partenaires, et a soutenu leur participation à une mission de la Grande Négociation au Bangladesh. Oxfam a également fourni un financement flexible aux partenaires locaux pour soutenir le renforcement des capacités institutionnelles.

Liban - la stratégie d'accompagnement a consisté à détacher du personnel des partenaires au bureau d'Oxfam, ainsi que du personnel d'Oxfam au bureau d'un partenaire.

Népal - des exercices de simulation de catastrophes et de réponses sont effectués périodiquement. Les partenaires sont devenus éligibles pour accéder au Système de gestion de l'information sur les catastrophes (Disaster Information Management System), l'identification des risques basée sur le Système d'information géographique (SIG) et l'itinéraire d'évacuation basé sur le SIG, ainsi que l'identification de l'espace ouvert humanitaire (Humanitarian Open Space identification).

Inde, Népal et Bangladesh - Oxfam et les acteurs locaux effectuent une simulation commune multinationale, en faisant appel à des partenaires stratégiques nationaux et locaux. Deux simulations transnationales au Népal (2019) et au Bangladesh (2020) ont abouti à une planification d'urgence commune et à l'exploration de domaines de collaboration supplémentaires.

Sénégal - Oxfam a établi des relations de formation/de coaching avec ses partenaires, en mettant l'accent sur la confiance et en permettant l'échange d'informations.

Ouganda - Oxfam a proposé des détachements de notre personnel vers les partenaires et des placements du personnel des partenaires au sein d'Oxfam pour un apprentissage pratique, ainsi que des visites d'échange.

7. DIVERSITÉ ET INCLUSION – par exemple, inclure les femmes leaders et les organisations de droits des femmes



f Oxfam ne donne pas systématiquement la priorité à l'engagement avec les organisations pour les droits des femmes et les organisations intéressées par le genre, bien qu'elle sache qu'elles sont souvent parmi les premières à réagir localement. Ainsi, Oxfam ne donne pas la priorité aux programmes de renforcement des capacités qui pourraient améliorer leurs compétences et leurs capacités humanitaires, renforcer ces organisations/mouvements et reconnaître leur rôle essentiel dans le système humanitaire.

f Oxfam pourrait mieux utiliser son pouvoir de rassemblement des parties prenantes pour s'assurer que les organisations pour les droits des femmes font partie des systèmes d'acteurs locaux, et cibler spécifiquement les organisations intéressées par le genre pour bénéficier d'une capacitation qui renforce le leadership local et réduit les inégalités.



Irak - travaille maintenant avec cinq organisations pour les droits des femmes sur le renforcement des capacités humanitaires.

Burkina Faso - pendant l'Évaluation de la vulnérabilité et des risques (Vulnerability and Risk Assessment - VRA), un espace a été prévu pour que les femmes puissent partager leurs expériences de leadership.

8. MAXIMISER L'UTILISATION DE TECHNOLOGIES APPROPRIÉES



f Il existe peu d'exemples de soutien et/ou d'utilisation de technologies appropriées par Oxfam dans le cadre de ses programmes de capacitation. Compte tenu de l'importance et des avantages potentiels en cascade des technologies appropriées, ce domaine devrait faire l'objet d'un examen ultérieur - y compris l'évaluation des solutions technologiques appropriées et de l'intérêt qui leur est porté, ainsi qu'un appui pour qu'elles soient adoptées et utilisées.



Indonésie - plateforme numérique développée avec accès équitable pour assurer un transfert de connaissances.

Recommandations pour partager (et non pas renforcer) les capacités

1. Fournir des ressources stables aux organisations et mouvements locaux :

- f* Faire des efforts supplémentaires pour s'assurer que les partenaires puissent accéder aux ressources plus facilement et plus rapidement.
- f* Identifier et soutenir les moyens qui peuvent aider à mettre un point à la dépendance financière, y compris en soutenant les acteurs locaux à demander des fonds directement.
- f* Donner la priorité aux organisations et aux mouvements de droits des femmes en tant qu'acteurs humanitaires.

2. Veiller à ce que les approches de renforcement des capacités soient menées par les acteurs locaux. Ne pas se contenter de renforcer les capacités techniques, mais aussi celles qui favorisent le développement d'organisations et de systèmes solides :

- f* Renforcer les capacités organisationnelles en matière de collecte de fonds, de mise en réseau et de plaidoyer.
- f* Soutenir les ONG pour qu'elles puissent mieux satisfaire les exigences des donateurs.
- f* S'engager dans des processus participatifs avec les acteurs locaux qui contribuent à renforcer la prise de possession du programme/de la réponse.

3. Inclure systématiquement des outils et des techniques innovants et collaboratifs dans les programmes de capacitation. Éviter de s'appuyer sur des ateliers et des formations formels :

- f* Favoriser le coaching pour la gestion financière, la rédaction de propositions et les compétences non techniques (par exemple, pouvoir de négociation, prise de décision).
- f* Lors de la conception des interventions en renforcement des capacités, il faut reconnaître que les acteurs doivent 'apprendre par la pratique.'

4. Soutenir davantage la collaboration, le networking, le leadership collectif et la prise de décision par les acteurs locaux :

- f* Souligner l'importance de la collaboration par rapport à la concurrence.
- f* Exploiter au maximum le rôle d'Oxfam pour lancer des appels au rassemblement afin de réunir les acteurs, plutôt que de mettre Oxfam au centre.
- f* Mettre en place des systèmes ou des méthodologies qui garantissent que toutes les parties prenantes sont entendues lors de la prise de décision.
- f* Explorer des stratégies pour accroître l'engagement des gouvernements locaux.

5. Défendre plus fréquemment les droits des acteurs locaux auprès des donateurs et au sein du secteur afin d'accroître la stabilité et la visibilité des acteurs locaux :

- f* De par un plaidoyer basé sur l'analyse des faits, faire valoir en interne et auprès des donateurs le respect des engagements de la Charte pour le changement, et rendre les acteurs locaux plus visibles dans les communications et les rapports faits aux donateurs.
- f* Encourager les acteurs internationaux, les donateurs et les gouvernements à donner la priorité aux acteurs locaux et à leur faire confiance.
- f* Plaider pour une allocation plus stable/stratégique des ressources aux acteurs locaux.
- f* Plaider pour que les donateurs assouplissent les politiques relatives aux règles de conformité qui régissent les donations (compliance) pour les partenaires locaux.

6. Privilégier les approches au MEAL qui reflètent une perspective systémique et renforcent l'efficacité et les résultats :

- f* Suivre et évaluer régulièrement les progrès et les performances, même dans les situations complexes. Mesurer l'efficacité avec laquelle les capacités ont été utilisées - c'est-à-dire les performances - et pas seulement si/comment les capacités ont été 'renforcées.'
- f* Développer et mettre en œuvre des cadres d'apprentissage communs et contribuer à une compréhension collective de la manière de localiser l'aide humanitaire.

5. COMBLER LE DÉFICIT DE FINANCEMENT POUR RENDRE POSSIBLE LE LHL

Malgré les engagements internationaux visant à acheminer 25 % des financements aussi directement que possible vers les acteurs locaux d'ici 2020 (voir la Grande Négociation et la Charte pour le changement), dans la pratique, le système humanitaire formel ne tient tout simplement pas ses promesses: en 2018, le financement direct des acteurs humanitaires locaux et nationaux était estimé à 3,1 % seulement.⁴⁴ Les progrès réalisés depuis la signature des engagements mondiaux en matière de localisation ont été trop lents et insuffisamment transformateurs, et il reste encore beaucoup à faire pour doter l'action humanitaire locale de ressources financières suffisantes.

Le problème de financement n'est pas seulement une question de quantité ; on ne saurait trop insister sur l'importance d'un financement de qualité. Parmi les obstacles au LHL cités à plusieurs reprises par les acteurs locaux et par les praticiens des ONGI - y compris Oxfam et ses partenaires - figurent le manque d'investissement dans les frais de base et les frais généraux des acteurs locaux et nationaux, l'absence de financement pluriannuel et à long terme, et le manque de capacités des acteurs locaux à être compétitifs (et à se conformer avec les règles qui régissent les donations) dans l'accès au financement.

Les perceptions des donateurs concernant le risque financier constituent un autre obstacle majeur au LHL. Les donateurs institutionnels et statutaires se concentrent très largement sur le risque : risque de fraude, de mauvaise gestion financière, de corruption et de déviation ; risque de programmes non rentables ; et autres risques juridiques et anti-terroristes. Tout cela est en contradiction avec un programme qui vise à partager le pouvoir, à permettre aux organisations locales et nationales d'accéder à plus de ressources financières pour leurs efforts humanitaires, et finalement, à garantir une aide de meilleure qualité, plus rapide et plus pertinente.

Dans ce contexte de financement de l'aide, Oxfam et ses partenaires s'engagent à continuer à échanger et à chercher des solutions ensemble. Lors des événements d'apprentissage sur le LHL en février 2019, les partenaires ont fait des recommandations spécifiques à Oxfam pour améliorer les pratiques de l'organisation de manière générale et plus particulièrement, ses pratiques relatives aux partenariats afin de respecter les engagements de la Charte pour le changement et de la Grande Négociation. Il s'agissait notamment de partager ses frais généraux, de soutenir le financement à long terme pour la préparation et de faire plus pour aider les partenaires à accéder directement au financement.

Il convient de noter que les événements d'apprentissage ont révélé un fort sentiment de solidarité sur cette question, un désir de travailler ensemble pour financer adéquatement l'action humanitaire locale, et une perception commune que les donateurs sont un obstacle majeur dans la progression vers le LHL. Le plaidoyer (c'est-à-dire auprès des donateurs) en faveur d'un financement adéquat de l'action humanitaire locale est pertinent dans toute la confédération Oxfam et dans l'ensemble du secteur. Les dirigeants des ONGI doivent faire davantage pour défendre le pouvoir de l'action humanitaire locale collective plutôt que de défendre avant tout la reconnaissance de la marque de leurs organisations. Ce n'est qu'alors qu'émergeront de nouveaux modèles de répartition du pouvoir au sein du secteur humanitaire qui seront plus accessibles et plus équitables pour les organisations locales et nationales en première ligne des crises humanitaires.

EN PRATIQUE : FINANCEMENT DIRECT APPORTÉ PAR LA FONDATION GATES EN AMÉRIQUE CENTRALE⁴⁵

Pendant plus de 10 ans, la Fondation Bill & Melinda Gates a soutenu le travail d'Oxfam dans les programmes de réponse d'urgence et de RRC, y compris le 'renforcement des capacités' des acteurs locaux, nationaux et régionaux en Amérique centrale. Cela comprenait le soutien à l'Organisation régionale pour la gestion des risques (Concertación Regional de Gestión de Riesgos) (CRGR), une organisation régionale regroupant quatre pays visant à accroître la capacité des communautés vulnérables à se préparer et à répondre aux catastrophes.

Illustrant son engagement en faveur du LHL, la Fondation a commencé à financer directement la CRGR en 2012. Elle a commencé par une subvention de 1,6 million de dollars, suivie d'une subvention de 2,5 millions de dollars pour la deuxième phase et d'une subvention de 2,3 millions de dollars pour la troisième phase, toutes axées sur le renforcement des réseaux de gestion des catastrophes aux niveaux local, national et régional, et sur la consolidation de la capacité de la CRGR à fournir des réponses humanitaires de haute qualité et à accroître la résilience en Amérique centrale.

La Fondation Bill & Melinda Gates a également financé directement des organisations nationales en Amérique centrale, notamment pour des interventions d'urgence.

Recommandations pour combler le déficit de financement et rendre possible le LHL

Étant donné que le pouvoir financier joue un rôle fondamental dans les enjeux politiques humanitaires, il est nécessaire d'unir nos forces pour remettre en question les systèmes de financement, les flux d'aide et les méthodes de travail existants.

Pour les donateurs

- f* Améliorer la qualité et la quantité du financement direct aux organisations locales/nationales, y compris un financement souple et pluriannuel.
- f* Mieux comprendre tous les risques, pas seulement les risques financiers et relatifs au respect des règles de conformité qui régissent les donations (compliance). Trouver un équilibre entre ces risques et les autres risques auxquels sont confrontées les organisations locales/nationales, y compris la prise de risque avec d'autres agences.
- f* Pousser les bénéficiaires de subventions à adopter le LHL et des pratiques de partenariat équitables dans les processus de budgétisation, de monitoring et de rédaction des rapports. Simplifier et harmoniser les exigences en matière de rapports et de respect des règles de conformité qui régissent les donations (compliance).
- f* Supprimer les obstacles inutiles dans les processus de financement (par exemple, autoriser des propositions plus courtes et qu'elles soient soumises en langue locale).

Pour Oxfam:

- f* Faire un effort concerté pour appuyer (permettre) les partenaires à accéder aux fonds des donateurs directement.
- f* Soutenir le financement à long terme : cela comprend le financement des organisations et des programmes, permettant une programmation de qualité tout au long du continuum de préparation, de réponse et de développement, et permettant de conserver un personnel compétent et expérimenté.
- f* Adopter une politique de frais généraux conforme à nos engagements en matière de LHL.
- f* Effectuer des évaluations régulières des pratiques et des politiques en matière de LHL.

6. UN DOMAINE ÉMERGENT POUR OXFAM : ADOPTER UNE APPROCHE FÉMINISTE AU LHL

L'expansion et la reconnaissance du leadership des femmes dans les espaces humanitaires locaux sont essentielles pour améliorer l'efficacité des efforts humanitaires. Les femmes et les filles sont très vulnérables dans les situations d'urgence, mais souvent leur leadership, leurs connaissances, leurs compétences et leur capacité d'action ne sont pas reconnus ou appréciés, et leurs besoins spécifiques par rapport au genre ne sont pas pris en compte de manière adéquate. Il est essentiel que les femmes jouent un rôle actif et décisif dans les interventions humanitaires ; elles sont souvent les premières à intervenir et ont le droit fondamental de contribuer aux décisions qui affectent leur vie. À cette fin, **une approche féministe au LHL** est nécessaire pour transformer le système humanitaire en un système plus égalitaire en matière de genre et qui promeut les droits des femmes.⁴⁶

Une telle approche :

- f* **Remet en question et cherche à changer les normes patriarcales** qui ont constamment marginalisé les femmes et les organisations pour les droits des femmes/organisations intéressées par le genre, et les problèmes qui les concernent, dans le système humanitaire.
- f* **Se concentre sur les femmes et les organisations pour les droits des femmes/organisations intéressées par le genre**, en plaidant pour leur inclusion et en reconnaissant leur leadership et leur expertise.
- f* **Favorise une analyse intersectionnelle**, reconnaissant les multiples formes de discrimination auxquelles toutes les femmes sont confrontées en fonction de facteurs identitaires qui recoupent le genre, tels que la race, la classe sociale, la sexualité, l'âge et le handicap.
- f* **Permet de faire le lien entre l'action humanitaire, le développement, et la paix (nexus)**, de sorte que l'objectif stratégique et à long terme des organisations pour les droits des femmes /organisations intéressées par le genre en matière de justice de genre soit mieux intégré dans le modèle humanitaire.

Comme nous l'avons vu plus haut, la transformation du système humanitaire mondial vers le LHL nécessite un changement radical de nos hypothèses, de notre façon de penser et d'agir - un véritable changement de mentalité et de culture organisationnelle. Une approche féministe au LHL contribue à atteindre cet objectif de rectification des inégalités de pouvoir, en mettant l'accent sur le démantèlement des structures nuisibles et sur la décentralisation de la fausse hiérarchie qui privilégie le mondial au détriment du national et du local. Le tableau ci-dessous résume les obstacles au leadership des femmes et des organisations pour les droits des femmes /organisations intéressées par le genre, ainsi que les opportunités et les avantages créés par le leadership des femmes dans le secteur.

Les barrières au leadership des femmes

La présence de normes sexospécifiques nuisibles :

- f* Porter le fardeau des soins non rémunérés et des responsabilités domestiques.
- f* Être perçue comme moins capable à cause de son genre.
- f* Faire face à la violence basée sur le genre et le harcèlement sexuel.

Le manque de connexion avec le système humanitaire :

- f* L'hypothèse selon laquelle les organisations pour les droits des femmes /organisations intéressées par le genre n'ont pas de capacités ou d'expertise technique pour intervenir dans des cas d'urgences humanitaires.
- f* Considérer les principaux domaines de travail des organisations pour les droits des femmes /organisations intéressées par le genre comme des problèmes 'annexes' et non comme des priorités dans la réponse humanitaire.

Déficit de financement :

- f* Les organisations pour les droits des femmes /organisations intéressées par le genre sont exclues des opportunités de financement.
- f* Manque de possibilités de partenariat pour les organisations pour les droits des femmes /organisations intéressées par le genre.

Les opportunités/les avantages créés par le leadership des femmes

Engendre une action humanitaire plus efficace :

- f* Les organisations pour les droits des femmes /organisations intéressées par le genre peuvent apporter une meilleure compréhension des besoins spécifiques des femmes et des filles.
- f* Les leaders féminins sont souvent les premières à intervenir dans leurs communautés et à répondre aux besoins des femmes.

Apporte une action humanitaire qui tend à la transformation des relations entre les sexes, c'est-à-dire un travail qui :

- f* Est intersectoriel ;
- f* Soutient le travail pour l'égalité des genres ;
- f* Défend les droits des femmes ;
- f* Crée des mouvements pour le changement.

Permet de faire le lien entre l'action humanitaire, le développement, et la paix (nexus), ce qui implique :

- f* Des approches holistiques, à long terme, qui vont au-delà de la réponse humanitaire immédiate.
- f* Poser les fondations pour une paix et des efforts de redressement durables.

La priorité accordée par le LHL aux partenaires locaux et nationaux s'aligne sur les modèles féministes qui valorisent fortement les connaissances contextuelles qui reposent sur l'inclusion des groupes les plus marginalisés. L'un des objectifs du LHL étant de favoriser des partenariats équitables, une approche féministe nous oblige à examiner attentivement quels partenaires nous privilégions et si les femmes et les organisations pour les droits des femmes /organisations intéressées par le genre font partie de cette discussion. En outre, la valorisation des capacités locales exige également de se demander quelles capacités sont valorisées (voir section 4), et si elles comprennent des domaines dans lesquels les organisations pour les droits des femmes /organisations intéressées par le genre travaillent souvent. Il s'agit notamment de la justice de genre, de la protection et des activités de subsistance - c'est-à-dire des domaines qui vont au-delà de l'accent mis sur les compétences techniques exigées par une approche traditionnelle de renforcement des capacités.

Les recommandations pour adopter une approche féministe au LHL

Assurer un partenariat équitable et le partage des capacités :

- f* Donner la priorité aux organisations pour les droits des femmes /organisations intéressées par le genre et reconnaître leur expertise.
- f* S'assurer que les organisations pour les droits des femmes /organisations intéressées par le genre sont incluses dans les partenariats stratégiques (c'est-à-dire les partenariats qui ne sont pas basés sur des projets, qui se focalisent sur le renforcement et la promotion de l'organisation locale et sur le mouvement vers des interventions humanitaire gérées par les partenaires).
- f* Investir dans le renforcement des capacités des leaders féminins et des organisations pour les droits des femmes organisations intéressées par le genre pour les aider à surmonter les obstacles auxquels elles sont confrontées en raison de leur contexte socioculturel. Investir dans le renforcement des capacités des leaders féminins.

Comblent le déficit de financement des organisations pour les droits des femmes / organisations intéressées par le genre :

- f* Donner la priorité à des systèmes de financement plus flexibles et à long terme qui fournissent un financement des frais généraux ou des coûts indirects aux organisations pour les droits des femmes /organisations intéressées par le genre, afin de soutenir leur croissance et leur durabilité.
- f* Supprimer les obstacles inutiles dans les processus de financement (par exemple, autoriser des propositions plus courtes et qu'elles soient soumises en langue locale).
- f* Développer des quotas et d'autres mécanismes pour augmenter le financement des organisations pour les droits des femmes /organisations intéressées par le genre.
- f* Désagréger les flux de financement pour déterminer la quantité de fonds qui parvient aux organisations pour les droits des femmes /organisations intéressées par le genre.
- f* Financer directement les organisations pour les droits des femmes /organisations intéressées par le genre nationales et locales et les réseaux formés par ces organisations, et donner la priorité aux investissements qui renforcent les organisations pour les droits des femmes /organisations intéressées par le genre en tant qu'acteurs institutionnels plutôt que de soutenir des projets qui les impliquent.
- f* S'engager à financer des programmes qui augmentent le leadership des femmes dans le secteur humanitaire et des projets qui comprennent des activités spécifiques visant à promouvoir le leadership des femmes de manière plus générale.

Remédier aux déséquilibres de pouvoir :

- f* Défendre le travail humanitaire des organisations pour les droits des femmes /organisations intéressées par le genre dans les espaces de plaidoyer, et leur assurer une participation significative dans ces espaces.

- f Puisqu'Oxfam joue un rôle de soutien et fait jouer de ses relations pour rassembler les parties prenantes, elle doit assurer un environnement favorable qui protège la sécurité et les droits des femmes et des organisations pour les droits des femmes /organisations intéressées par le genre, et les aider à se guider sur la scène humanitaire mondiale.

7. UN DOMAINE ÉMERGENT POUR OXFAM : LE LHL DANS LES CONFLITS ET LES CONTEXTES FRAGILES

La majorité des crises humanitaires se déroulent de plus en plus dans des contextes de conflits aigus et de crises prolongées, où l'espace opérationnel est complexe et les choix difficiles. Dans de tels contextes, le LHL est une question controversée, notamment en ce qui concerne la perception du respect des normes de qualité internationales et des principes humanitaires qui sous-tendent toute action humanitaire. On suppose souvent que les interventions menées au niveau local ne sont pas aussi impartiales que celles menées au niveau international.⁴⁷

Et ceci, malgré le fait que les acteurs locaux jouent souvent un rôle essentiel dans la fourniture de l'aide humanitaire dans des contextes où les ONGI ont un accès limité - en fournissant une assistance au-delà des clivages sectaires et politiques en s'appuyant sur leur connaissance du contexte local et en employant du personnel issu de la diversité ethnique. Cela représente un risque important pour ces acteurs locaux - ce qui n'est pas toujours reconnu ou pris en compte par la communauté humanitaire au sens large.⁴⁸ Cette section résume certains des débats entre Oxfam et ses partenaires autour de ces questions et propose quelques solutions pour renforcer le LHL dans les contextes de conflit et de fragilité, tout en reconnaissant qu'il s'agit d'un domaine nécessitant des recherches plus approfondies.

Les risques doivent être abordés et minimisés pour les acteurs locaux

Tous les acteurs humanitaires sont confrontés à des risques dans les situations de conflit. Les ONGI ont tendance à intervenir au niveau local - malgré la présence, les connaissances et l'expérience des acteurs locaux - dans des endroits où les risques de sécurité sont moindres et à ne travailler avec les acteurs locaux et à ne transmettre les risques que lorsque la sécurité limite leur propre accès. Étant donné les déséquilibres de pouvoir dans le secteur humanitaire, les acteurs locaux peuvent avoir le sentiment qu'ils doivent accepter ces risques s'ils veulent continuer d'intervenir dans leur activité principale.

Les risques auxquels sont confrontés les acteurs locaux doivent être traités en priorité par les acteurs locaux et internationaux, et de manière concertée. Cela implique de partager la responsabilité de l'élaboration et de la mise en œuvre de stratégies d'évaluation et de gestion des risques, et d'investir dans les mesures de protection nécessaires, tout en évitant l'acceptation ponctuelle de niveaux de risque élevés. Il convient également de reconnaître que le statut 'd'étranger' des acteurs régionaux et internationaux peut parfois leur permettre de jouer un rôle de passerelle ou de lancer un appel au rassemblement des parties prenantes dans les situations d'urgence, et qu'ils devraient assumer ce rôle plus pleinement.⁴⁹

Les réponses menées localement ne compromettent pas nécessairement les principes humanitaires

Les principes humanitaires se concentrent sur la fourniture impartiale de l'aide en fonction des besoins.⁵⁰ Rien ne prouve que les acteurs locaux et les réponses humanitaires menées localement respectent moins ces principes que les acteurs internationaux. Le partenariat avec de multiples groupes et organisations provenant de diverses zones géographiques, ethnies, religions et perspectives politiques peut contribuer à garantir l'impartialité de l'aide dans les situations de conflit.⁵¹ En RDC, les réflexions de diverses organisations humanitaires ont mis en évidence la nécessité d'un système humanitaire plus inclusif et d'un sens collectif des responsabilités pour répondre aux besoins humanitaires.⁵²

L'obligation de rendre des comptes aux pairs et à la communauté pourrait atténuer le risque de détournement de l'aide

L'attention croissante (en particulier de la part des donateurs) accordée au détournement de l'aide et aux risques de manquement aux règles qui régissent les donations (risk compliance) contredit les principes et les pratiques de partenariat équitable et fait obstacle à la promotion du LHL.⁵³ Il pourrait donc être intéressant d'étudier la possibilité d'atténuer les risques par des mécanismes qui engagent la responsabilité face aux pairs et à la communauté plutôt que de faire primer le respect des règles qui régissent les donations (compliance), ce qui semble être privilégié par les donateurs et les acteurs internationaux, entre autres. Cette approche renforcerait également la légitimité des organisations locales et nationales, qui pourraient sinon craindre d'être exposées à ce risque.

Le rétrécissement de l'espace civique dans les situations de conflit menace le LHL

La société civile est restreinte dans presque tous les pays où les agences d'aide humanitaire travaillent, ce qui rend leur fonctionnement de plus en plus difficile. Un certain nombre de pays ont promulgué des lois qui ciblent et limitent spécifiquement le travail des bailleurs de fonds et des acteurs du développement et de l'aide humanitaire.⁵⁴ La promotion du LHL repose sur l'existence d'une société civile protégée et active ; dans un monde idéal, un système humanitaire dirigé localement devrait être diversifié et inclure la société civile. Là encore, dans certains cas, la neutralité relative des acteurs humanitaires internationaux leur donne la possibilité de soutenir les acteurs locaux et nationaux pour contester les restrictions autour de l'espace civique.⁵⁵

Recommandations pour la promotion du LHL dans les conflits et les contextes fragiles

De récentes discussions⁵⁶ entre praticiens ont mis en évidence la nécessité de :

- f* **Décentraliser la prise de décision, y compris en matière de dépenses.** L'adaptation des modèles implique de faire confiance aux réseaux d'acteurs locaux et au personnel international pour prendre des décisions rapides. Une bonne analyse du contexte est essentielle pour décider de l'approche appropriée.
- f* **Mettre en relation et soutenir la coordination entre les acteurs locaux, en utilisant des approches de collaboration diverses et auto-définies.** Cela permet d'agir à plus grande échelle et de soutenir l'espace civique, qui est souvent victime des conflits internes.
- f* **Des partenariats flexibles.** Afin de gérer les risques, il est essentiel que les partenariats et leurs plans d'intervention puissent être facilement adaptés à l'évolution de la situation.

8. UN DOMAINE ÉMERGENT POUR OXFAM : LE LHL ET LE RENFORCEMENT DE LA RÉSILIENCE

Alors que les chocs, le stress et l'incertitude augmentent en raison du changement climatique, des conflits et d'autres facteurs, l'autonomisation et les capacités locales sont essentielles pour répondre plus efficacement aux besoins croissants et pour construire des sociétés résilientes. Parmi les diverses raisons pour lesquelles la nécessité du LHL a été largement reconnue par les acteurs humanitaires, on peut citer le fait qu'il 'contribue à garantir que la préparation, la réponse et le relèvement humanitaires soient pertinents au niveau local, continus, et intégrés dans la vie des communautés locales'.⁵⁷ En tant que tel, le cadre de résilience d'Oxfam et son engagement en faveur du LHL sont complémentaires et se renforcent mutuellement.

Oxfam définit la résilience comme 'la capacité des femmes et des hommes à réaliser leurs droits et à améliorer leur bien-être malgré les chocs, le stress et l'incertitude.'⁵⁸ Il s'agit de renforcer la capacité à gérer le changement (incertitude, risque, volatilité, turbulences, etc.) de manière proactive et positive pour contribuer à 'un monde juste et sans pauvreté'. Pour que la résilience soit efficace, les acteurs nationaux et locaux doivent s'appropriier et diriger le processus.

Plus spécifiquement, l'approche axée sur la résilience est importante pour le LHL (et vice versa) parce que :

- f* Les résultats en matière de résilience sont axés sur **les capacités** : renforcement des acteurs locaux dans la préparation et la fourniture de l'aide ('capacité d'absorption'); compréhension des risques et des vulnérabilités, adoption proactive de partenariats plus équilibrés, intégration des communautés et des autorités locales, accent mis sur le relèvement ('capacité d'adaptation'); et transformation du système pour le rendre plus équilibré, plus inclusif et plus efficace ('capacité de transformation').
- f* Tout comme le LHL, l'approche axée sur la résilience **met le système au défi** de construire un modèle plus rapide, plus efficace, plus juste envers les femmes et plus résilient, de créer des changements fondamentaux, durables et à long terme dans l'architecture de l'aide (Nouvelles méthodes de travail, Agenda pour l'humanité, Grande Négociation) et de rééquilibrer les relations et les rôles entre les différents acteurs.
- f* **Le leadership et l'autonomisation des femmes** sont essentiels au renforcement de la résilience et au LHL.
- f* Le leadership local fait partie intégrante de **toutes les voies menant à la résilience**⁵⁹ telles que définies par Oxfam, y compris :
 - f* 'Travailler en collaboration avec des groupes de parties prenantes pour comprendre les problèmes et co-crée des solutions.'
 - f* 'Comprendre le contexte, y compris les facteurs locaux, nationaux et mondiaux de risque, de fragilité et de vulnérabilité.'

- f 'Concevoir le travail pour le long terme grâce à une combinaison séquentielle et intégrée de stratégies et d'approches.'
- f 'L'apprentissage cyclique et par répétition et la gestion adaptative et en continu qui assurent que nos interventions puissent s'adapter à temps et de manière appropriée.'

La capacité, l'autonomisation, le changement des systèmes, les approches collaboratives et adaptatives sont autant de points qui relient la réflexion sur la résilience et le LHL. Comme l'exprime le cadre de résilience d'Oxfam : 'Nous sommes confrontés à des défis qui seront toujours plus importants à l'avenir en raison du changement climatique et des conflits insolubles. Si nous devons créer un système humanitaire mondial aujourd'hui, nous pensons qu'il se concentrerait sur le leadership des gouvernements nationaux, soutenu et tenu responsable par la société civile, qui aurait en son centre des communautés résilientes, avec des acteurs internationaux se tenant prêts à apporter leur aide si nécessaire.'⁶⁰

9. CONCLUSION

Le leadership humanitaire local est lié à un système humanitaire transformé qui est équitable, diversifié, pertinent et qui permet à ceux qui sont au centre des crises humanitaires de diriger le travail d'intervention humanitaire. Les approches de travail relatives au LHL garantissent que les acteurs les plus touchés par une crise humanitaire soudaine ou chronique - qu'il s'agisse d'acteurs locaux ou nationaux, de groupes communautaires ou d'individus qui sont les premiers à intervenir - soient soutenus pour diriger l'action humanitaire.

L'accélération du LHL nécessite des efforts de collaboration supplémentaires pour transformer les structures existantes et des incitatifs, et de créer un changement de modèle de répartition du pouvoir sans précédent du pouvoir : verticalement, de sorte que les acteurs nationaux (au lieu des acteurs internationaux) puissent diriger les réponses humanitaires ; et horizontalement, afin que la diversité des différents acteurs puisse être appréciée et leurs forces maximisées par la co-création.

Comme le montre l'étude *Le pouvoir de l'action locale*, le LHL est directement lié à divers aspects de l'écosystème humanitaire, tels que la dynamique du pouvoir (lâcher prise, partage du pouvoir) ; le partenariat éthique, efficace et équitable; le renforcement et le partage des capacités pour l'action locale ; le financement approprié (en termes de qualité et de quantité) pour l'action humanitaire locale; les approches féministes ; l'appui au leadership local dans les conflits et les contextes fragiles ; et la reconnaissance de la manière dont le LHL et le renforcement de la résilience se renforcent mutuellement. L'exploration de ces thèmes grâce à un exercice de réflexion effectué par les praticiens nous permet de remettre en question les hypothèses et les limites existantes au sein du système humanitaire : ces limites incluent nos propres pratiques, modèles, mentalités et comportements. En outre, les enseignements tirés à travers ce document nous incitent à développer des approches innovantes et 'pas comme d'habitude,' dont nous savons maintenant qu'elles sont essentielles pour améliorer les résultats.

Aujourd'hui, le LHL est au cœur de la programmation humanitaire d'Oxfam. Les idées, l'expérience et les connaissances partagées tout au long des échanges d'apprentissage sur le LHL (LHL Learning Experiences), qui sont reflétées et étudiées dans ce document, ont apporté une contribution significative au nouveau Dossier humanitaire d'Oxfam - *Top Tips for Partnerships and Local Humanitarian Leadership (LHL) in Oxfam Humanitarian Programming*

guide (Conseils pour les partenariats et le leadership humanitaire local (LHL) dans la programmation humanitaire d'Oxfam) (publication à venir). Il s'agit de **ce qui doit être fait** dans les programmes humanitaires et les partenariats d'Oxfam pour permettre véritablement le LHL.

Cependant, une grande partie du changement transformationnel auquel nous aspirons concerne également **la manière** dont nous pouvons collaborer et travailler différemment - en interne et en externe - pour faire du LHL une réalité. Le lancement, en février 2020, d'une approche de collaboration multipartite au sein de la confédération Oxfam, visant à accélérer le changement et à respecter les engagements en matière de LHL, est une expérience novatrice. Elle propose de commencer à explorer le LHL à travers quatre éléments de base pour le changement : la collaboration, les indicateurs clés de performance du LHL, l'apprentissage et des innovations en termes de financement. La nouvelle approche collaborative relative au LHL est lancée avec la conscience collective qu'en période de changement humanitaire, de défi et d'incertitude, le pouvoir d'une action collaborative diverse, inclusive et équitable peut conduire à la transformation. Dans un esprit d'apprentissage, de responsabilité, d'enquête critique, d'exploitation de ressources financières provenant de sources diverses et de collaboration pour l'action locale, la nouvelle approche de coordination du LHL est également guidée, dans son essence, par le parcours décrit dans *Le pouvoir de l'action locale*. Alors que les acteurs humanitaires, à tous les niveaux et dans tous les pays, s'attaquent aux conséquences immédiates et à long terme de l'épidémie de coronavirus, la nécessité d'une action et d'un leadership humanitaires locaux est plus évidente - et plus urgente - que jamais.

OXFAM

OXFAM est une organisation internationale qui s'efforce de mettre fin à l'injustice qui engendre la pauvreté.

Nous aidons les gens à se construire un meilleur avenir, à demander des comptes aux détenteurs de pouvoir et à sauver des vies lors de catastrophes. Notre mission est de s'attaquer aux causes profondes de la pauvreté et de créer des solutions durables. Rejoignez-nous : oxfamamerica.org.

2020 Oxfam America Inc. Tous droits réservés. 'OXFAM' est une marque déposée d'Oxfam America Inc. et le logo d'Oxfam est une marque déposée de Stichting Oxfam International. Aucune de ces marques ne peut être utilisée sans l'autorisation du propriétaire.



OXFAM