



Boîte à outils sur la localisation dans la coordination humanitaire



Table of Contents

INTRODUCTION



1. À propos de cette boîte à outils
2. Principaux points à retenir : ce que vous devez absolument savoir sur la localisation dans la coordination humanitaire
3. Liste d'acronymes relatifs à la coordination humanitaire
4. Glossaire
5. Centre de ressources pour la localisation
6. Remerciements

A. ACTIONS PRIORITAIRES DE NATURE À ACCÉLÉRER LA LOCALISATION



B. OUTILS POUR TOUS TYPES D'UTILISATEURS



1. IASC Guidance on Strengthening Participation, Representation and Leadership of Local and National Actors in IASC Humanitarian Coordination Mechanisms
2. Travailler en partenariat
3. La localisation : ce que l'on entend par « localisation » et comment en faire une réalité
4. Cadre conceptuel de la localisation dans la coordination humanitaire
5. La coordination humanitaire et le principe de la responsabilité sectorielle : un guide pratique pour les organisations locales et nationales
6. Exemples d'intégration de la localisation dans le cycle du programme d'action humanitaire
7. Étapes de renforcement des capacités institutionnelles
8. Cadres de compétences des groupes sectoriels

C. OUTILS POUR LES ACTEURS NATIONAUX/LOCAUX



1. Guide de plaidoyer à l'intention des acteurs locaux/nationaux
2. Connaissez vos droits : à l'usage des acteurs locaux/nationaux engagés dans des partenariats aux fins de la coordination humanitaire
3. Guide de rédaction des propositions
4. Fiche de conseils sur les capacités et la complémentarité entre les acteurs locaux/nationaux et internationaux dans la coordination humanitaire
5. Questions fréquentes sur le cycle des programmes d'action humanitaire
6. Série de bandes dessinées du CP AoR sur le cadre de recensement et d'analyse des besoins (NIAF)
7. Évaluation et analyse des besoins aux fins du cycle des programmes d'action humanitaire
8. Planification de l'intervention stratégique

D. OUTILS À L'USAGE DES RESPONSABLES DE LA COORDINATION SECTORIELLE ET DES ÉQUIPES DE PAYS POUR L'ACTION HUMANITAIRE



1. Arguments factuels en faveur de la localisation dans la coordination humanitaire
2. Outil de plaidoyer en faveur du financement direct et pluriannuel des acteurs locaux/nationaux
3. Fiche de conseils sur la promotion de partenariats fondés sur des principes pour la coordination humanitaire
4. Cadre de renforcement des capacités institutionnelles des acteurs nationaux et locaux
5. Fiche de conseils sur l'échange de capacités et la complémentarité entre les acteurs locaux/nationaux et les organisations internationales
6. Fiche de conseils pour l'intégration de la localisation dans le plan de réponse humanitaire et l'Aperçu des besoins humanitaires
7. Liste de contrôle de la localisation dans les mécanismes de coordination humanitaire
8. Soutenir une action locale fondée sur des principes dans l'intervention humanitaire : Mesures pratiques à l'intention des coordonnateurs de l'action humanitaire et des équipes de pays pour l'action humanitaire
9. Liste de contrôle pour la formation initiale et l'intégration des nouveaux membres du groupe de coordination
10. Possibilités de collaboration – Groupes de coordination et diaspora
11. Outil de mesure de la performance

E. OUTILS POUR LES AUTRES MEMBRES DE LA COORDINATION SECTORIELLE



1. Note d'orientation sur les partenariats aux fins de la localisation
2. Note d'orientation sur le renforcement des capacités aux fins de la localisation
3. Présentation sur le renforcement des capacités institutionnelles des acteurs locaux (10 diapositives PowerPoint)
4. La localisation dans la coordination – Questions et réponses

F. ÉTUDES DE CAS



1. Localization across contexts - Lessons learned from four case studies
2. Strengthening the role of national and local NGOs in the humanitarian response to parts of Syria

G. SAMPLE DOCUMENTS



1. Principles of Partnership: Cluster Review
2. Principes de partenariat
3. Sample Terms of Reference for coordination group
4. PowerPoint presentation for Induction to new cluster coordinators and information managers by the Global Education Cluster
5. Standard Terms of Reference for Humanitarian Country Teams
6. Localisation Orientation Module Presentation by the Child Protection Area of Responsibility
7. Review of Child Protection Positioning and Localisation in HNOs and HRPs by the Child Protection Area of Responsibility
8. Estimated budget for institutional capacity strengthening for 10 local actors
9. Presentation on Localization in Cluster Coordination (PowerPoint)
10. Sample: Terms of Reference for GBV national coordination group
11. Sample: Global Education Cluster Induction Presentation for new Cluster Coordinators and Information Managers (PowerPoint)
12. Renforcement des capacités institutionnelles des partenaires locaux et nationaux du groupe sectoriel (Modèle de projet)
13. Advocacy Strategy format - Nutrition Cluster Advocacy Toolkit



Introduction

1. À PROPOS DE CETTE BOÎTE À OUTILS

À qui s'adresse cette boîte à outils, et quel est son objectif ?

Cette boîte à outils sur la localisation dans la coordination humanitaire, produite par le Global Child Protection Area of Responsibility (Global CP AoR, aussi appelé Domaine De Responsabilité globale de la protection de l'enfance), Save the Children et Street Child UK, en collaboration avec d'autres groupes et partenaires du secteur, s'adresse aux coordinateurs interorganisations, coresponsables et partenaires humanitaires. Elle vise à les doter des moyens d'investir dans la participation et le leadership des acteurs locaux et nationaux lors de la coordination de divers contextes humanitaires. Autre point important : la boîte à outils fournit aux acteurs locaux et nationaux des ressources spéciales, destinées à renforcer leurs capacités d'influence et de leadership dans les forums de coordination. Elle a pour but de constituer la ressource de référence pour la localisation à travers divers groupes sectoriels et diverses structures de coordination humanitaire, et ce, grâce aux outils pertinents qu'elle propose à un large éventail de praticiens.

Plus précisément, la boîte à outils vise à :

- soutenir une participation accrue et significative des acteurs locaux et nationaux aux processus de coordination tout au long du cycle des programmes d'action humanitaire ;
- contribuer à accroître les rôles de direction au sein des structures de coordination humanitaire ;
- faciliter l'accès au financement.

La boîte à outils propose une collection d'outils pratiques organisée par le public cible de telle sorte qu'elle soit facile à utiliser.

Quels sont les principaux points à retenir de cette boîte à outils ?

L'élaboration de cette boîte à outils a permis de dégager un certain nombre d'enseignements importants, le principal étant sans doute le constat que la discrimination structurelle, les déséquilibres de pouvoir et les préjugés (inconscients) qui se manifestent au sein des organisations internationales et du système humanitaire international constituent des obstacles majeurs à la localisation. Par conséquent, il est essentiel de porter au premier plan du programme humanitaire les nombreux avantages de la coordination localisée, notamment les suivants :

- les acteurs locaux et nationaux contribuent à la compréhension contextuelle des problèmes locaux et aident à les résoudre ;
- les acteurs locaux et nationaux ont la confiance des populations touchées, y ont accès et peuvent mobiliser leurs réseaux au niveau local,
- lorsqu'ils sont correctement financés et soutenus, les acteurs locaux et nationaux rendent l'intervention humanitaire plus efficace, efficiente et durable¹.

¹ See e.g. Voir, par exemple, les directives du CPI concernant le renforcement de la participation, de la représentation et du leadership des acteurs locaux et nationaux dans ses mécanismes de coordination humanitaire [[IASC Guidance on Strengthening Participation, Representation and Leadership of Local and National Actors in IASC Humanitarian Coordination Mechanisms](#)] p.3

Qui plus est, le copilotage des groupes sectoriels par des acteurs internationaux, locaux et nationaux se traduit par un engagement et une représentation plus forte de la diversité des acteurs et², à terme, par de meilleurs résultats en matière de coordination. Étant donné que dans de nombreux groupes de coordination, plus de 50 % des membres sont des acteurs locaux et nationaux, les groupes sectoriels sont bien placés pour prendre l'initiative de faire progresser la localisation. Il incombe donc aux coordonnateurs des groupes sectoriels de promouvoir des partenariats fondés sur des principes (c'est-à-dire des partenariats à long terme qui sont égaux, transparents, axés sur les résultats, responsables et complémentaires) entre les acteurs locaux/nationaux et internationaux, de montrer l'exemple et d'assurer un suivi de ces partenariats.

Il est également essentiel que les organisations internationales et le système humanitaire international s'engagent à s'attaquer à la partialité et aux préjugés qui entravent la localisation et à repenser leurs pratiques opérationnelles et leur préparation organisationnelle³.

De quelle façon cette boîte à outils a-t-elle été élaborée ?

La boîte à outils a été élaborée de manière interorganisations, dans un esprit de collaboration et en consultation avec les principales parties prenantes des groupes et organismes suivants : le Global CP AoR, le Groupe mondial de l'éducation, le Groupe mondial de la nutrition, le Groupe mondial WASH, Save the Children, Street Child UK, CLEAR Global, le Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence (INEE), les coordonnateurs de pays du Nigeria et du Bangladesh, ainsi qu'avec les acteurs locaux et nationaux ayant participé à la localisation dans des initiatives de coordination menées au Sud du Soudan et en Iraq.

Afin de recenser et de classer les pratiques et outils prometteurs, une étude documentaire détaillée de 170 ressources a été réalisée. Ensuite, des entretiens avec des informateurs clés et des discussions de groupe avec 23 personnes de 9 pays ont été organisés en juin-juillet 2021 pour cerner les principaux besoins et préférences des utilisateurs, et saisir les enjeux que présente la localisation de la coordination humanitaire. Ces efforts ont abouti à un rapport de consultation approfondi, précisant les domaines prioritaires pour la boîte à outils et contenant des recommandations concernant la structure et le format de celle-ci, ainsi que des suggestions d'outils à mettre au point. Le rapport de consultation a également suggéré que la boîte à outils soit proposée en plusieurs langues et qu'elle soit mise à l'essai au niveau des pays par des groupes sectoriels/groupes de coordination avec la participation étroite de membres locaux et nationaux, et ce afin de garantir sa pertinence opérationnelle et d'illustrer la localisation en action. Des traductions multiples ainsi qu'une mise à l'essai sont donc envisagées dans une prochaine phase.

La boîte à outils a été soigneusement revue, depuis sa conception jusqu'à son achèvement, par un Groupe consultatif composé de collègues interorganisations, de responsables mondiaux des groupes sectoriels de la protection de l'enfance, de l'éducation, de la nutrition et du Groupe WASH, par des coordonnateurs et co-coordonnateurs au niveau des pays, ainsi que par des acteurs locaux et nationaux jouant un rôle de direction dans les groupes de coordination au niveau des pays, pour garantir la prise en compte des différents besoins en ressources et des perspectives des différents secteurs ainsi que sa conformité avec les bonnes pratiques existantes.

² Au nombre de ces acteurs, citons l'ONU et les organismes apparentés, les ONG, les organisations internationales et le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Module de référence pour la coordination sectorielle au niveau national, 2015, https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/cluster_coordination_reference_module_2015_final.pdf, p. 21)

³ [Localisation in practice – Emerging indicators and practical recommendations](#), p. 22

Quelle est la portée de la boîte à outils ?

Cette boîte à outils est axée sur les crises humanitaires et les mécanismes de coordination afférents au niveau des pays (système des groupes sectoriels et autres structures de coordination humanitaire), plutôt que sur la coordination du développement, ou celle des réfugiés ou des migrants⁴. Cela dit, une grande partie des orientations qui y figurent sera applicable à d'autres structures de coordination et pourra leur être utile, étant donné que ces structures se recoupent souvent dans la pratique. Aussi, bien que la boîte à outils puisse être utile aux acteurs gouvernementaux, lesquels sont, dans de nombreux contextes, des partenaires locaux et nationaux incontournables de la coordination, il n'a pas été possible, jusqu'à présent, de les impliquer dans son élaboration. La mise à l'essai de la boîte à outils et toutes les révisions futures de celle-ci s'attacheront toutefois à impliquer ces acteurs de sorte à remédier à cette limitation.

D'un point de vue conceptuel, cette boîte à outils s'appuie sur le *cadre des sept dimensions pour la localisation*⁵, dont les piliers sont :



Dans chaque section d'utilisateur, les outils de cette ressource sont classés selon ces catégories.

⁴ Voir [Humanitarian coordination and the cluster approach: a quick guide for local and national organizations](#), p. 5: « Étant donné que les crises humanitaires varient en ampleur et en complexité, la coordination doit s'adapter à la situation et peut changer en fonction de l'évolution de l'intervention. L'approche sectorielle s'applique lorsqu'un gouvernement national n'a pas les capacités pour coordonner une intervention humanitaire et demande aux Nations Unies de se charger de la coordination. Dans d'autres cas, les autorités locales et nationales dirigent pendant que les organismes des Nations Unies codirigent. Les groupes de coordination sont alors généralement appelés « secteurs » et non pas groupes sectoriels. En général, les secteurs ne bénéficient pas du même niveau de ressources et d'aide que les groupes sectoriels. Dans le cas des réfugiés, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) coordonne l'action humanitaire et crée des groupes de secteurs qui peuvent être dirigés ou codirigés par les organismes nationaux du pays d'accueil, des ONG et d'autres organisations humanitaires. Dans le cas de la migration mixte, l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) peut assurer la coordination. Dans des contextes mixtes, où les personnes affectées sont des réfugiés, des migrants, des personnes déplacées et d'autres groupes, les groupes sectoriels peuvent coexister avec les groupes chargés de la coordination des réfugiés ou des migrants. »

⁵ Voir [Localisation in practice – Emerging indicators and practical recommendations](#)

2. PRINCIPAUX POINTS À RETENIR : ce que vous devez absolument savoir sur la localisation dans la coordination humanitaire

1. Comme les acteurs locaux et nationaux sont à même d'intervenir dans des délais courts, de faciliter l'accès et de garantir l'acceptation, d'assurer un bon rapport coût-efficacité et de réduire l'impact des crises futures, la localisation peut contribuer à améliorer à la fois **la couverture et la qualité** d'une intervention humanitaire.
2. Il incombe donc aux coordonnateurs des groupes sectoriels⁶ de promouvoir des partenariats fondés sur des principes (partenariats égaux, transparents, axés sur les résultats, responsables et complémentaires à long terme⁷) **entre les acteurs locaux/nationaux et internationaux**, de montrer l'exemple et d'assurer un suivi de ces partenariats.
3. Les dirigeants actuels des groupes sectoriels, des groupes de coordination et des équipes de pays pour l'action humanitaire doivent investir du temps et des ressources en vue de créer un environnement propice à la **participation significative** des acteurs locaux/nationaux et à leur prise de décision dans les processus de coordination et les actions conjointes.
4. **Le co-leadership⁸ avec les acteurs locaux/nationaux** se traduit par un engagement plus fort d'une diversité d'acteurs⁹ et par de meilleurs résultats en matière de coordination¹⁰.
5. **L'échange des capacités** entre les acteurs locaux/nationaux et internationaux doit être réciproque et axé sur la **complémentarité**.
6. **La discrimination structurelle, les déséquilibres de pouvoir et les préjugés (inconscients) qui se manifestent au sein** des organisations internationales et du système humanitaire international constituent des obstacles majeurs à la localisation.
7. **Les acteurs locaux et nationaux constituent un groupe diversifié**, et la représentation doit être recherchée auprès d'un éventail d'organisations afin de garantir l'inclusion d'acteurs dirigés par et représentant divers genres, races/ethnies, âges, handicaps, orientations sexuelles et identités de genre.
8. Les acteurs locaux et nationaux peuvent contribuer à la compréhension des défis locaux et aider à y apporter des solutions, sont à même de mobiliser des réseaux au niveau local et ont accès aux populations touchées. D'où leur capacité à rendre l'intervention humanitaire plus efficace, efficiente et durable et à renforcer la **redevabilité envers les populations touchées**¹¹.
9. Les acteurs locaux et nationaux peuvent aider les populations affectées dans la préparation, l'intervention, le relèvement, puis après le retrait des acteurs internationaux, en travaillant à **travers le nexus humanitaire-développement-paix**¹².

⁶ De plus, les organismes chefs de file des groupes sectoriels ont également la responsabilité de promouvoir des partenariats et d'en assurer le suivi, étant donné que dans de nombreux groupes sectoriels, les partenaires dépendent du financement de l'organisme chef de file du groupe.

⁷ [Des directives du CPI concernant le renforcement de la participation, de la représentation et du leadership des acteurs locaux et nationaux dans ses mécanismes de coordination humanitaire](#) p.5

⁸ NB. Dans cette boîte à outils, le terme « co-leadership » fait référence au leadership partagé entre les acteurs locaux/nationaux et les organismes chefs de file des groupes sectoriels/les pouvoirs publics. Notons toutefois que les nuances que comporte ce terme peuvent varier d'un groupe sectoriel à l'autre. Voir par exemple "<https://educationcluster.app.box.com/s/t6brep7ga0qj407iwxdxqhi8h3wbp71>" Pour l'approche du Global Nutrition Cluster, voir https://www.nutritioncluster.net/sites/nutritioncluster.com/files/2021-11/Guidance%20Note_Contribution%20of%20NGOs%20to%20Cluster%20Leadership%20at%20National%20%26%20Sub-national%20level.pdf

⁹ Au nombre de ces acteurs, citons l'ONU et les organismes apparentés, les ONG, les organisations internationales et le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Module de référence pour la coordination sectorielle au niveau national, 2015, https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/cluster_coordination_reference_module_2015_final.pdf)

¹⁰ Module de référence pour la coordination sectorielle au niveau national, 2015, https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/cluster_coordination_reference_module_2015_final.pdf

¹¹ [IASC Guidance on Strengthening Participation, Representation and Leadership of Local and National Actors in IASC Humanitarian Coordination Mechanisms](#) p.3

¹² [IASC Guidance on Strengthening Participation, Representation and Leadership of Local and National Actors in IASC Humanitarian Coordination Mechanisms](#) p.3

3. Liste d'acronymes relatifs à la coordination humanitaire

| | |
|-----------------|--|
| 3W/4W/5W | Base de données sur qui fait quoi, où, quand et pour qui |
| AAP | Redevabilité à l'égard des populations touchées |
| AoR | Domaine de responsabilité |
| CBPF | Fonds de financement commun |
| CERF | Fonds central pour les interventions d'urgence |
| CLA | Organisme chef de file sectoriel |
| CP AoR | Domaine de responsabilité de la protection de l'enfance |
| ERC | Coordonnateur des secours d'urgence |
| GCLA | Chef de file mondial de groupe sectoriel |
| HC | Coordonnateur de l'action humanitaire |
| HCT | Équipe de pays pour l'action humanitaire |
| HNO | Aperçu des besoins humanitaires |
| HRO | Opérations de secours humanitaires |
| HRP | Plan de réponse humanitaire (pour la Libye, la Somalie et la Syrie, plan d'aide humanitaire) |
| HPC | Cycle des programmes d'action humanitaire |
| IASC | Comité permanent interorganisations |
| IMO | Spécialiste de la gestion de l'information |
| INGO | Organisation non gouvernementale internationale |
| L/NGO | Organisation non gouvernementale locale/nationale |
| MSNA | Évaluation multisectorielle des besoins |
| NGO | Organisation non gouvernementale |
| OCHA | Bureau de la coordination des affaires humanitaires |
| PoP | Principes de partenariat |
| SAG | Groupe stratégique consultatif |
| ToR | Terme de Référence |
| TWG/TWiG | Groupe de travail technique |

4. Glossaire

Renforcement des capacités : renforcement des connaissances, des capacités, des compétences et des ressources visant à aider des individus, des communautés ou des organisations à atteindre des objectifs convenus¹³.

Groupe sectoriel : groupe d'organisations humanitaires, relevant ou non des Nations Unies, qui interviennent dans chacun des principaux secteurs de l'action humanitaire, tels que l'eau, la santé et la logistique. Désignés par le Comité permanent interorganisations (CPI), ces groupes ont des responsabilités bien définies en matière de coordination.

Complémentarité : le fait d'équilibrer l'action locale et internationale de telle sorte que les avantages comparatifs des deux soient maximisés et que l'efficacité de l'intervention humanitaire dans un contexte donné soit améliorée¹⁴.

Fonds de financement commun pour les pays : contributions des donateurs, rassemblées dans des fonds uniques à objet non désigné visant à soutenir les efforts humanitaires locaux.

Grand Bargain : pacte conclu en 2016 entre les principaux donateurs et organisations de secours en vue de mettre davantage de ressources entre les mains des personnes dans le besoin. Il s'agit essentiellement d'une « grande entente aux fins de l'efficacité » entre les donateurs et les organisations humanitaires, visant à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'action humanitaire¹⁵.

Plaidoyer humanitaire : lorsque les acteurs humanitaires tentent d'influencer les politiques et les actions des institutions et acteurs locaux, nationaux, régionaux et internationaux afin que ces derniers répondent mieux aux besoins des populations touchées. Ce terme englobe non seulement le plaidoyer dans les situations d'urgence, mais aussi le plaidoyer mené avant et après les crises et dans les situations de vulnérabilité, de souffrance ou de conflit prolongés¹⁶.

Coordination humanitaire : ce terme englobe l'élaboration de stratégies communes avec des partenaires, au sein du système des Nations Unies et à l'extérieur, le recensement des besoins humanitaires globaux, l'élaboration d'un plan d'action réaliste, le suivi des progrès et ajustement des programmes, le cas échéant, la convocation de forums de coordination, la mobilisation des ressources, le traitement des problèmes communs aux acteurs humanitaires, et l'administration des mécanismes et outils de coordination¹⁷.

¹³ L'Alliance pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire, « Glossaire : Standards minimums pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire, Édition 2019 » <https://alliancecpha.org/en/glossary-minimum-standards-child-protection-humanitarian-action-2019-edition>

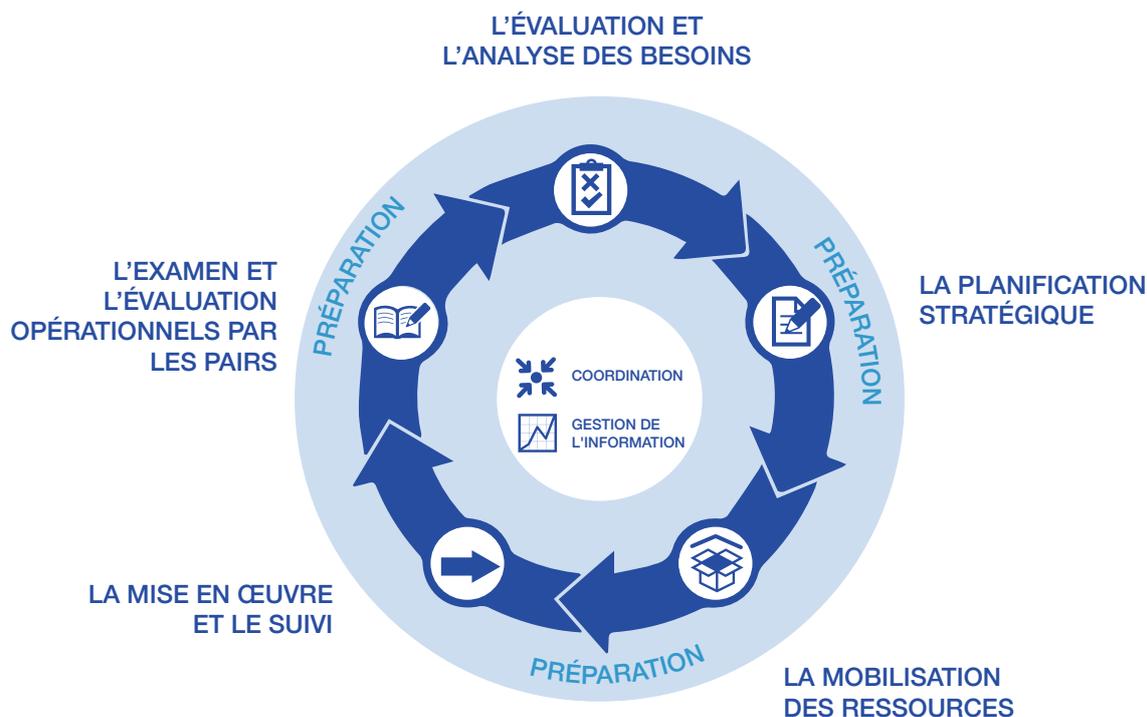
¹⁴ Fédération internationale de la Croix-Rouge, « Localization: what it means and how to achieve it », <https://reliefweb.int/report/world/ifrc-policy-brief-localization-what-it-means-and-how-achieve-it>, mai 2018, p. 1

¹⁵ Comité permanent interorganisations, « Frequently Asked Questions on the Grand Bargain », <https://interagencystandingcommittee.org/frequently-asked-questions-faqs-on-the-grand-bargain>

¹⁶ Save the Children, '15. Humanitarian Advocacy', <https://www.open.edu/openlearncreate/mod/resource/view.php?id=53750> 2013, p. 3

¹⁷ ReliefWeb, 'Glossary of Humanitarian Terms', 2008, https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/4F99A3C28EC37D0EC12574A4002E89B4-reliefweb_aug2008.pdf, p. 29

Cycle des programmes d'action humanitaire : Cadre opérationnel mis au point par le CPI et consistant en une série coordonnée d'actions entreprises pour aider à préparer, gérer et mettre en œuvre une intervention humanitaire. Ce cycle se compose de cinq éléments harmonieusement coordonnés : l'évaluation et l'analyse des besoins, la planification stratégique, la mobilisation des ressources, la mise en œuvre et le suivi, et l'examen et l'évaluation opérationnels par les pairs.



Renforcement des capacités institutionnelles : travailler à la construction des systèmes organisationnels de manière à garantir le renforcement de compétences multiples. Il peut notamment s'agir d'améliorer les compétences du personnel en mettant à niveau ou en établissant des systèmes et des procédures efficaces en matière de gouvernance, de finances et des systèmes ou procédures liés aux ressources humaines¹⁸.

Localisation : processus consistant à reconnaître, respecter et renforcer le leadership et la prise de décision des acteurs locaux et nationaux de l'action humanitaire afin de mieux répondre aux besoins des populations touchées¹⁹. Cette boîte à outils utilise comme cadre les *Sept dimensions de la localisation*²⁰ dont les éléments sont les suivants : qualité des relations, révolution de la participation, recherche de fonds et financement, capacités, coordination, visibilité et politiques.

¹⁸ Groupe mondial de l'éducation et Domaine de responsabilité de la protection de l'enfance, « Cadre de renforcement des capacités institutionnelles des acteurs nationaux et locaux », https://www.cpaor.net/Institutional_Capacity_Strengthening_with_Local_Actors

¹⁹ Croix-Rouge australienne, « Going Local: Achieving a more appropriate and fit-for-purpose humanitarian ecosystem in the Pacific », <https://www.redcross.org.au/getmedia/fa37f8eb-51e7-4ecd-ba2f-d1587574d6d5/ARC-Localisation-report-Electronic-301017.pdf.aspx>, 2017

²⁰ Action contre la faim, Réseau START, UK Aid, Réseau CDAC, (2018) « Localisation in Practice : Emerging indicators and practical recommendations » <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Localisation-In-Practice-Full-Report-v4.pdf>

5. Centre de ressources pour la localisation

Groupe chargé du suivi des résultats 1 de la CPI : référentiel en ligne du sous-groupe sur la localisation

Ce référentiel en ligne comprend des orientations, des politiques, des bonnes pratiques, des études de cas et des informations sur les initiatives et projets de localisation, avec un accent particulier sur la représentation des acteurs nationaux et locaux pertinents dans les structures de leadership et de coordination.

<https://reliefweb.int/topics/iasc-result-group-1-sub-group-localization-online-repository>

Ressources de la piste de travail de la FICR sur la localisation

Vous trouverez ici d'importantes ressources produites et distribuées par le groupe de travail sur la localisation du Grand Bargain.

https://gblocalisation.ifrc.org/grand-bargain-localisation-workstream-2/resources/?et_fb=1

Chaîne YouTube de la piste de travail sur la localisation

Consultez les vidéos et webinaires de la piste de travail sur la localisation, ainsi que ceux de ses partenaires externes, sur la chaîne YouTube de la Piste de travail sur la localisation.

<https://gblocalisation.ifrc.org/grand-bargain-localisation-workstream-2/>

Domaine de responsabilité de la protection de l'enfance – Page de localisation

Cette page comprend la publication des mises à jour relatives à la localisation et à la protection de l'enfance, y compris à la mise au point de nouvelles ressources.

<https://www.cpaor.net/node/666>

Site officiel du Grand Bargain

Ce site est le site officiel du Grand Bargain, un pacte unique conclu entre certains des plus grands donateurs et organisations humanitaires qui se sont engagés à mettre plus de moyens entre les mains des personnes dans le besoin, ainsi qu'à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'action humanitaire.

<https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain>

Save the Children – Centre de ressources sur la localisation

Le Centre de ressources propose un large éventail de contenus permettant l'apprentissage et le développement personnel. La base de données permet d'effectuer des recherches et les ressources comprennent, entre autres, des rapports, des formations en ligne et des outils.

<https://resourcecentre.savethechildren.net/keywords/localisation/>

Humanitarian Advisory Group – Recherche sur la localisation

Ce recueil vise à fournir une base solide de données factuelles en faveur de l'action humanitaire localisée, lesquelles mettent en évidence l'impact de la localisation et soutiennent l'élan qui se manifeste actuellement dans le secteur en vue d'un véritable changement de pouvoir.

<https://humanitarianadvisorygroup.org/humanitarian-horizons/localised-humanitarian-action/>

Documents sur l'aide humanitaire locale

Ce site Web donne accès à une base de données simple et permettant d'effectuer des recherches d'articles relatifs à l'aide humanitaire locale. Il est utile à toute personne désireuse de concevoir des programmes, des politiques ou des nouvelles recherches sur la base des données disponibles.

<https://lha.nutrition.tufts.edu/resources>

Groupe mondial de l'éducation – Page relative à la localisation

Cette page présente la vision du Groupe mondial de l'éducation en matière de localisation et fournit un certain nombre de ressources sur le sujet, dont beaucoup sont traduites en plusieurs langues.

<https://www.educationcluster.net/node/746>

Groupe mondial de la protection – Page relative à la localisation

Cette page donne des exemples du travail qu'effectue le Groupe mondial de la protection en matière de localisation. Elle fournit en outre une vue d'ensemble des outils que peuvent utiliser les coordonnateurs et les acteurs locaux/nationaux, des rapports provenant de missions de soutien à la localisation sur le terrain et d'événements d'apprentissage, ainsi que des liens vers les équipes de travail sur la localisation.

<https://www.globalprotectioncluster.org/themes/localisation/>

Réseau START – Centre de ressources

Ce Centre de ressources propose des publications, des évaluations, du matériel d'apprentissage et d'autres ressources provenant de l'ensemble du réseau START.

<https://startnetwork.org/resources>

Réseau NEAR

La page Ressources du site Web du réseau NEAR donne un aperçu des publications du réseau sur la localisation, notamment le Système de mesure des performances de localisation (LPMF).

<https://www.near.ngo/ressources>

6. Remerciements

Cette boîte à outils a été produite grâce au généreux soutien financier du gouvernement britannique et sous la direction du Domaine de responsabilité global de la protection de l'enfance. Save the Children a dirigé le développement technique, avec la contribution essentielle d'un Groupe consultatif interorganisations dont les membres sont présentés ci-dessous.

Nous tenons à remercier tout particulièrement chacun des membres de ce groupe, ainsi que les informateurs clés, les participants aux discussions de groupe et les sponsors du projet, sans qui l'élaboration de cette boîte à outils n'aurait pas été possible.

Membres du Groupe consultatif :

- Ben Munson, Street Child UK
- Ramya Madhavan, Street Child UK
- Fatuma Ibrahim, Domaine de responsabilité global de la protection de l'enfance
- Ahmad Salem, Domaine de responsabilité global de la protection de l'enfance
- Julie Bara, Groupe mondial WASH
- Briony Stevens, Groupe mondial de la nutrition
- Sarah John Gima, Grow Strong Foundation
- Isaac Otieno, Nile Hope
- Mia Marzotto, CLEAR Global
- Emily Elderfield, CLEAR Global
- Alice Castillejo, CLEAR Global
- Rachel Smith, Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence
- Kemal Alp, Save the Children
- Nawres Mahmood, Save the Children
- Faiza Altamimi, Save the Children
- Marian Ellen Hodgkin, Save the Children
- Landon Newby, Save the Children

Organisations ayant participé aux consultations :

- NGO Coordination Committee for Iraq (NCCI)
- SKUS
- Hold the Child
- Institute Promotion Civil Society
- INTERSOS
- BROB
- Africa Development Aid (ADA)
- Community in Need Aid (CINA)
- Save the Children
- International Rescue Committee (IRC)
- Domaine de responsabilité global de la protection de l'enfance (CP AoR)
- Groupe mondial de la nutrition

Consultante principale : Maria Holmblad, Holmblad Consulting
Responsable globale de projet : Susanna Davies, Save the Children
Mise en page : Diana De León



A. Actions prioritaires de nature à accélérer la localisation dans la coordination humanitaire¹



1. Tenir les réunions dans les **langues locales/nationales** appropriées et/ou assurer l'**interprétation** (pendant les réunions) ainsi que la **traduction** (du matériel écrit) (soit vers les langues des acteurs locaux/nationaux, soit vers celle des acteurs internationaux).



2. **Établir de manière proactive une carte** des acteurs locaux/nationaux concernés par l'intervention, notamment les acteurs gouvernementaux (s'il y a lieu), les organisations de femmes et de filles, les organisations de personnes handicapées, les organisations s'occupant de la jeunesse, **entrer en contact avec eux**, et assurer une interaction avec les groupes de coordination locaux/nationaux qui coexistent avec les mécanismes internationaux de coordination humanitaire en partageant les stratégies et les plans de sorte à éclairer mutuellement les décisions.



3. Offrir à tous les nouveaux membres du groupe de coordination une **séance d'orientation**².



4. Veiller à ce que les **lieux de réunion et les plateformes de réunion à distance soient accessibles** et adaptés aux acteurs locaux/nationaux, et assurer un transport/un soutien logistique en cas de besoin.



5. Partager les fonctions de leadership³ entre les acteurs locaux/nationaux et internationaux.

¹ Cette liste présente succinctement les points clés [des directives du CPI concernant le renforcement de la participation, de la représentation et du leadership des acteurs locaux et nationaux dans ses mécanismes de coordination humanitaire](#).

² Voir par exemple le document « Humanitarian Coordination and the Cluster Approach : A quick guide for local and national organizations », du Groupe mondial de l'éducation, disponible ici : <https://educationcluster.app.box.com/s/3xt0yu68yiryg2k2b2k6t0up6xyipr01>

³ NB. Dans cette boîte à outils, le terme « co-leadership » fait référence au leadership partagé entre les acteurs locaux/nationaux et les organismes chefs de file des groupes sectoriels/les pouvoirs publics. Notons toutefois que les nuances que comporte ce terme peuvent varier d'un groupe sectoriel à l'autre. Voir par exemple "<https://educationcluster.app.box.com/s/td6brep7ga0qj407iwxqxhi8h3wbp71>" Pour l'approche du Global Nutrition Cluster, voir https://www.nutritioncluster.net/sites/nutritioncluster.com/files/2021-11/Guidance%20Note_Contribution%20of%20NGOs%20to%20Cluster%20Leadership%20at%20National%20%26%20Sub-national%20level.pdf



6. **Évaluer les besoins en capacités⁴** de tous les partenaires du groupe afin de mettre en place des initiatives réciproques de renforcement des capacités institutionnelles et techniques et d'échange.



7. **Plaider auprès** des donateurs **pour un financement direct et pluriannuel**, couvrant le renforcement des capacités institutionnelles et techniques des acteurs locaux/nationaux, et encourager les acteurs internationaux à former des consortiums avec des organisations locales et nationales.



8. **Organiser des ateliers pour les acteurs locaux/nationaux** qui sont déjà membres des groupes de coordination et ceux qui ne le sont pas, dont les associations locales, et ceux dans les langues locales/nationales, afin de recueillir leur contribution et de l'intégrer dans tous les plans, toutes les mesures et tous les rapports conjoints liés au cycle des programmes humanitaires, notamment les Aperçus des besoins humanitaires (HNO) et les plans de réponse humanitaire (HRP).



9. Dans les principaux documents de planification, faire **explicitement référence aux pratiques et stratégies de localisation**.



10. **Effectuer le suivi et évaluer** les progrès effectués dans la localisation de la coordination lors de tout examen et de toute évaluation pertinente.



11. S'assurer que les **Principes de partenariat** sont inclus dans les Termes de Référence (TdR) des groupes de coordination/groupes sectoriels, et qu'ils sont assortis d'un outil de suivi.

⁴ Dans son document [des directives du CPI concernant le renforcement de la participation, de la représentation et du leadership des acteurs locaux et nationaux dans ses mécanismes de coordination humanitaire](#), le CPI recommande ce qui suit : « Procéder à une évaluation des besoins d'apprentissage de tous les partenaires du groupe sectoriel. Sur la base de cette évaluation, soutenir le renforcement bilatéral des capacités institutionnelles et techniques entre les L/NA et les HCT/groupes sectoriels autour, entre autres, de la coordination, du plaidoyer, de la collecte de fonds, de la planification des programmes, des mécanismes de responsabilité mutuelle, de la gestion des risques, des questions de genre, de la diplomatie, des compétences en matière d'influence et de négociation, et des voies d'accès au leadership, en fonction du groupe particulier de partenaires concernés. »



B. Outils pour tous types d'utilisateurs



1. Des directives du CPI concernant le renforcement de la participation, de la représentation et du leadership des acteurs locaux et nationaux dans ses mécanismes de coordination humanitaire

Ce guide a été élaboré pour soutenir les efforts visant à renforcer la participation, la représentation et le leadership des acteurs humanitaires locaux et nationaux¹ au sein des structures de coordination humanitaires du Comité Permanent Inter-organisations (IASC). Il se base sur une centaine de recherches et de bonnes pratiques pour formuler des recommandations sur la façon dont les acteurs locaux et nationaux peuvent faire partie intégrante des structures de coordination humanitaires. Il fournit une orientation aux coordonnateurs humanitaires, aux équipes humanitaires pays, aux groupes de coordination des clusters et inter-clusters et à d'autres groupes et comité de travail connexes.



2. Travailler en partenariat (cours de formation en ligne)

Ce cours en ligne est destiné aux personnes désireuses de comprendre les principes clés du travail en partenariat dans le cadre d'une intervention humanitaire. Il s'adresse aussi bien aux individus qui n'ont jamais reçu de formation formelle sur les fondements de l'action humanitaire, qu'à ceux qui souhaitent rafraîchir leurs connaissances. Y sont abordés, entre autres, les éléments constitutifs d'un bon partenariat, les avantages et défis du partenariat, le déséquilibre entre les partenaires, et les tendances mondiales en matière de partenariat et de localisation.



3. La localisation : ce que l'on entend par « localisation » et comment en faire une réalité

Il s'agit d'une note d'orientation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) qui porte sur ce qu'est la localisation et expose les arguments favorables à celle-ci. La note d'orientation donne également des exemples pratiques sur la manière de mettre en œuvre les engagements en matière de localisation dans les domaines du renforcement des capacités, des partenariats, du financement et de la coordination.



4. Cadre conceptuel de la localisation dans la coordination humanitaire

Ce tableau énumère cinq dimensions clés de la localisation et propose des explications sur la manière de les appliquer dans le travail de coordination. Il présente les éléments clés de la localisation dans la coordination et donne de brefs exemples de la manière de les mettre en pratique. Destiné à donner un aperçu des

principaux domaines de travail, il peut être consulté avec d'autres outils tels que le document d'orientation du CPI [IASC Guidance on Strengthening Participation, Representation and Leadership of Local and National Actors in IASC Humanitarian Coordination Mechanisms](#) (20 pages).



5. La coordination humanitaire et le principe de la responsabilité sectorielle : un guide pratique pour les organisations locales et nationales

Ce guide vise à aider les acteurs locaux et nationaux à comprendre le principe de la responsabilité sectorielle en vigueur dans le domaine humanitaire. Il donne un aperçu de ce qu'est ce principe, de son fonctionnement et des raisons pour lesquelles les acteurs locaux et nationaux doivent s'impliquer. Il fournit également une liste de lectures complémentaires, ainsi qu'une liste des principaux acronymes en usage dans la coordination. Disponible en plusieurs langues.



6. Exemples d'intégration de la localisation dans le cycle du programme d'action humanitaire

Ce diagramme donne des exemples d'actions de coordination qui favorisent la localisation tout en les situant dans les cinq phases du cycle de programme d'action humanitaire.



7. Étapes de renforcement des capacités institutionnelles

Ce diagramme montre les cinq étapes successives du renforcement des capacités institutionnelles des acteurs locaux et nationaux qui sont membres du groupe sectoriel. Il vise à donner un aperçu visuel du processus de renforcement des capacités institutionnelles et doit être lu conjointement avec le [Cadre de renforcement des capacités institutionnelles des acteurs locaux et nationaux](#).

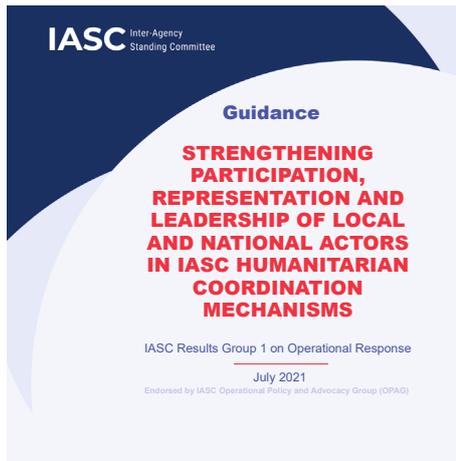


8. Cadres de compétences des groupes sectoriels

Ce document fournit des liens vers les cadres de compétences sectoriels qui offrent un point de départ utile pour les initiatives de renforcement des capacités techniques en précisant les compétences clés requises en matière de coordination pour chaque secteur.



1. Des directives du CPI concernant le renforcement de la participation, de la représentation et du leadership des acteurs locaux et nationaux dans ses mécanismes de coordination humanitaire



Voir : <https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2022-11/IASC%20Guidance%20on%20Strengthening%20Participation%2C%20Representation%20and%20Leadership%20of%20Local%20and%20National%20Actors%20in%20IASC%20- Humanitarian%20Coordination%20Mechanisms%20%28French%29.pdf>



2. Travailler en partenariat (cours de formation en ligne)

kaya Home About Log in Register for free English | Español | Français | العربية humanitarian leadership academy **h**

Working in Partnerships

📺 Online self-directed English ★★★★★ Rated by 8 learners

This course is targeted towards individuals who wish to gain an understanding of the key principles of working in partnerships in humanitarian responses.

Topic: Humanitarian Essentials, Management Essentials
Provider: Humanitarian Leadership Academy
Region: Global
Compatibility: Offline, Tablet, Smartphone

[f](#) [t](#) [in](#) [e](#)

i Click on the button below to join this course

[Join course](#)

Voir : <https://kayaconnect.org/course/info.php?id=2160>



3. La localisation : ce que l'on entend par « localisation » et comment en faire une réalité

Local humanitarian action already has an enormous life-saving impact around the world. It could do even more – in particular, it could be the key to bridging the growing gap (currently over \$15 billion) between humanitarian needs and available funds – if the international community began to really invest in it.

If we focus our collective efforts on ensuring strong, sustainable, relevant, effective local organizations we will achieve better preparedness, response and recovery in humanitarian settings, improving outcomes for affected populations.

1. What is Localization?

There is no single definition of "localization". In the Grand Bargain,¹ (a 2016 agreement between some of the largest humanitarian donors and agencies,) signatories committed, under the heading of "more support and funding tools to local and national responders," to "making principled humanitarian action as local as possible and as international as necessary" while continuing to recognize the vital role of international actors, in particular in situations of armed conflict.²

Other actors have developed their own definitions and localization objectives. For example, local actors in the Pacific (government, national societies and local and national NGOs) developed their own definition of localization as "a process of recognizing, respecting and strengthening the independence of leadership and decision making by national actors in humanitarian action, in order to better address the needs of affected populations."³

The overall objective of localization is improved humanitarian response, ensuring access for all in need to fast, quality, impartial and sustainable humanitarian assistance that is efficient, effective and fit for purpose. Local actors are key for this and have distinct strengths, as they often play a crucial role in ensuring early response and access, acceptance, cost effectiveness, and link with development (i.e. reducing the impact of future crises). In order to achieve these benefits, the specific objectives of localization are to increase investment in local actors and to improve partnerships and coordination between international and local responders.

Localization is also about complementarity, which looks to a balance between local and international action in order to maximise the comparative advantages of both, and increase effectiveness of the humanitarian response in a given context. International humanitarian action remains extremely important. However, IFRC feels there needs to be far greater recognition of the role of local actors. The Grand Bargain offers us a way forward on this issue.

Voir : <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Localization-external-policy-brief-4-April.pdf>



4. Cadre conceptuel de la localisation dans la coordination humanitaire

| Dimension | Implications pour la coordination |
|---|--|
| Gouvernance et prise de décision | Les acteurs locaux doivent avoir des chances égales de jouer des rôles de leadership et de co-leadership aux niveaux national et infranational, et avoir un siège à la table de prise de décisions stratégiques (dans les groupes consultatifs stratégiques, les comités de pilotage, etc.). |
| Participation et influence | Les acteurs locaux doivent, en outre, avoir la possibilité d'influencer les décisions, même celles qu'ils ne prennent pas eux-mêmes. Pour ce faire, ils ont besoin d'un accès équitable à l'information et aux analyses sur la couverture, les résultats, et autres, ainsi que la possibilité de transmettre leurs pensées et leurs idées de manière efficace et crédible, et les compétences nécessaires pour le faire. |
| Partenariats | Les coordonnateurs doivent promouvoir une culture de partenariat fondé sur des principes, à la fois dans la manière dont un groupe de coordination interagit avec ses membres et dans la manière dont les membres interagissent entre eux. Dans certains cas, cela nécessite une transition depuis la sous-traitance vers des partenariats plus équitables et transparents, y compris la reconnaissance de l'intérêt des contributions non monétaires apportées par les acteurs locaux (réseaux, connaissances). |
| Financement | Les acteurs locaux doivent recevoir une plus grande part des ressources humanitaires, et notamment des fonds de financement commun. Lorsqu'ils ont la capacité institutionnelle de gérer ces fonds, les acteurs locaux doivent pouvoir accéder directement aux fonds. |
| Capacité institutionnelle | Le renforcement des capacités techniques est certes important, mais les groupes de coordination doivent en outre encourager activement des opportunités plus systématiques et coordonnées de recevoir un soutien destiné à renforcer les fonctions opérationnelles, dans le cadre de la stratégie globale du secteur visant à étendre les services. |



5. La coordination humanitaire et le principe de la responsabilité sectorielle : un guide pratique pour les organisations locales et nationales

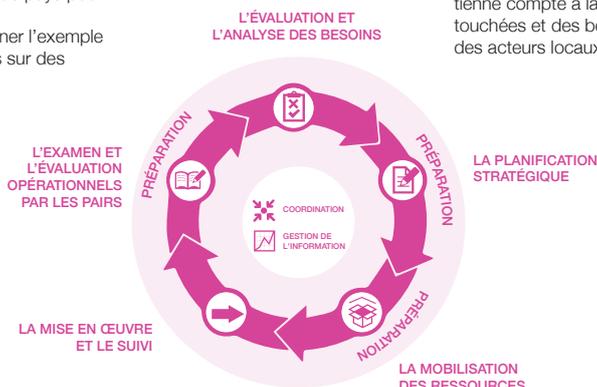


Voir : <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Accessible%20humanitarian%20coordination%20guidance%20-%20FINAL%20EN.pdf>



6. Exemples d'intégration de la localisation dans le cycle du programme d'action humanitaire

- Soutenir les organismes locaux afin qu'ils puissent accéder à des postes de leadership/co-leadership, ou mettre en place des stratégies de transition du leadership.
- Inclure les acteurs locaux dans les groupes consultatifs stratégiques et l'équipe de pays pour l'action humanitaire (HCT).
- Au sein des groupes sectoriels, donner l'exemple d'une culture de partenariats fondés sur des principes et en assurer le suivi.
- Suivre de près la prestation de services et les modalités de financement (tableaux de bord de la localisation, etc.) avec les membres du groupe consultatif stratégique et du Domaine de responsabilité, et utiliser les recommandations pour orienter la stratégie et l'intervention.



- S'assurer que la composition du groupe sectoriel reflète fidèlement la diversité de la communauté humanitaire, y compris la diaspora, le secteur privé, le milieu universitaire, etc.
- Traduire les communications clés dans les langues locales.
- Faciliter l'accompagnement professionnel et le mentorat sur place par les partenaires internationaux.
- Diffuser les bonnes pratiques et les promouvoir dans les futurs plans d'intervention.
- Adapter les 5W pour permettre la ventilation par organisme de mise en œuvre et de financement.
- Produire et mettre en commun des tableaux de bord qui fournissent des analyses ventilées par organismes de mise en œuvre locaux/internationaux.
- Identifier en continu les acteurs locaux et plaider pour qu'ils soient soutenus au niveau de la prestation des services et des possibilités de renforcement des capacités.

- Veiller à ce que l'aperçu des besoins humanitaires intègre les points de vue et les données des acteurs locaux, y compris, le cas échéant, le milieu universitaire, la diaspora, le secteur privé et la société civile.
- Faire en sorte que l'aperçu des besoins humanitaires tienne compte à la fois des besoins des populations touchées et des besoins en capacités institutionnelles des acteurs locaux.

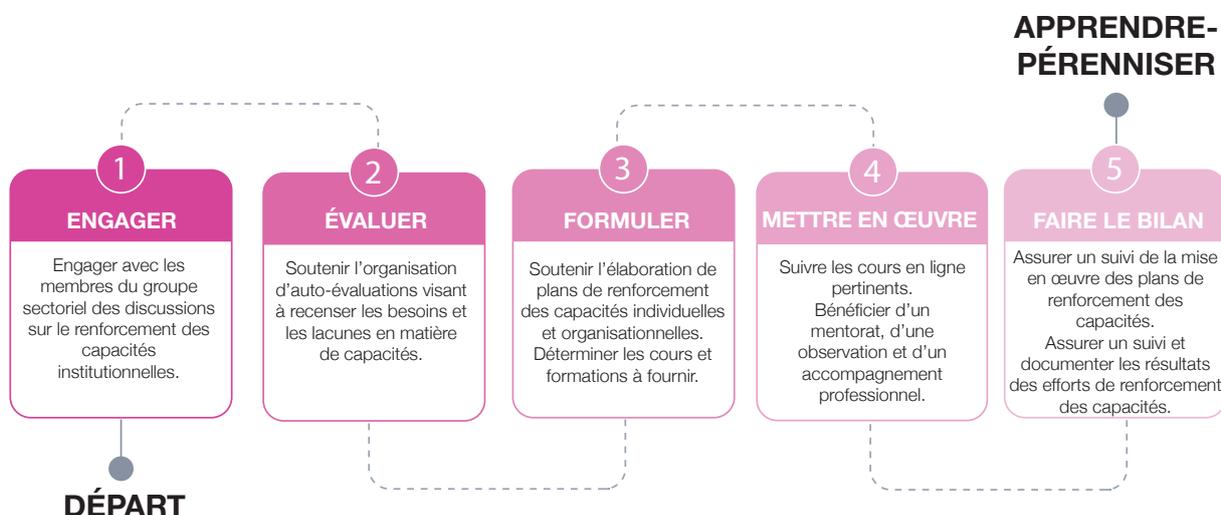
- Dans le Plan de réponse humanitaire et les stratégies sectorielles, donner la priorité à la prestation de services par les acteurs locaux, *si possible*.
- Dans le cadre du Plan de réponse humanitaire, élaborer une stratégie de renforcement des capacités institutionnelles du secteur.
- Désagréger les indicateurs du groupe sectoriel par niveau local/international.

- Promouvoir des partenariats qui s'appuient sur des approches d'accompagnement professionnel et de mentorat, plutôt que sur des sous-financements.
- Dans les fiches de suivi de projet, inclure des références explicites aux résultats du renforcement des capacités institutionnelles (par exemple, la réduction du taux de risque).
- Soutenir les acteurs locaux pour qu'ils contribuent au suivi par le Service de surveillance financière.
- Lors des cycles de financement (fonds de financement commun), donner la priorité aux fiches de suivi des projets des acteurs locaux approuvés.
- Dans le cadre des fonds de financement commun, préconiser et inclure des investissements visant le renforcement des capacités institutionnelles des partenaires locaux.

Voir : <https://www.globalprotectioncluster.org/wp-content/uploads/5.-Localization-in-the-HPC.png>



7. Étapes de renforcement des capacités institutionnelles



8. Cadres de compétences des groupes sectoriels



Cadre de compétences pour la coordination du Groupe sectoriel de la nutrition

Le cadre de compétences pour la coordination du Groupe sectoriel de la nutrition décrit les compétences requises pour les personnes travaillant en tant que coordonnateurs sectoriels de ce groupe aux niveaux mondial, régional, national et infranational.

https://www.nutritioncluster.net/resource_Compentency_Framework_for_Cluster_Coordination



Cadre de compétences pour la coordination sectorielle de la protection de l'enfance

Le cadre de compétences pour la coordination décrit les compétences requises pour les personnes travaillant en tant que coordonnateurs du Domaine de responsabilité de la protection de l'enfance (CP AoR) aux niveaux mondial, régional, national et infranational.

https://www.cpaor.net/sites/default/files/2021-01/ENG_Child_Protection_Compentency_Framework_CC_2020.pdf



Cadre de compétences pour la coordination du Groupe sectoriel de l'éducation

Le cadre de compétences pour la coordination du Groupe sectoriel de l'éducation décrit les compétences requises pour les membres du personnel de l'UNICEF travaillant en tant que coordonnateurs sectoriels dans les groupes sectoriels de l'éducation aux niveaux mondial, régional, national et infranational. Les cadres de compétences fournissent des points de référence en matière d'attitude, de comportement, de connaissances et d'aptitudes qui garantissent le succès, l'impact et la valeur dans un rôle spécifique.

<https://educationcluster.app.box.com/s/i4s8fcx9m9y94y4f1l661su6a01gaw65>



Cadre de compétences pour la gestion de l'information du Groupe sectoriel mondial de l'éducation

Le cadre de compétences pour la coordination du Groupe sectoriel de l'éducation décrit les compétences requises pour les membres du personnel de l'UNICEF travaillant en tant que gestionnaires de l'information dans les groupes sectoriels de l'éducation aux niveaux mondial, régional, national et infranational.

<https://educationcluster.box.com/s/m5ixqyute1qmwriifg5xo5p63sz05se6>



C. Outils pour les acteurs nationaux/locaux



1. Guide de plaidoyer à l'intention des acteurs locaux/nationaux (sur la manière de plaider en faveur de questions clés dans leurs secteurs respectifs)

Cet outil constitue une introduction au plaidoyer humanitaire, donne un aperçu de la manière d'élaborer une stratégie de plaidoyer et renvoie à des orientations plus complètes. Compilé principalement à partir de la ressource Plaidoyer humanitaire de Save the Children (<https://www.open.edu/openlearncreate/mod/resource/view.php?id=53750>) il est destiné à présenter aux acteurs locaux et nationaux les rudiments du plaidoyer humanitaire, notamment les questions clés, les cibles suggérées et les approches efficaces. Il leur fournit en outre des ressources pour des lectures supplémentaires ainsi que pour la formation.



2. Connaissez vos droits : à l'usage des acteurs locaux/nationaux engagés dans des partenariats aux fins de la coordination humanitaire

Cet outil vise à présenter les rôles et droits des acteurs locaux et nationaux dans les partenariats établis aux fins de la coordination humanitaire. Il fournit en outre des exemples d'actions à entreprendre pour faire valoir ces droits, ainsi qu'un certain nombre de liens vers des ressources utiles liées aux partenariats de coordination humanitaire.



3. Guide de rédaction des propositions

Ce guide est destiné aux acteurs locaux et nationaux et leur explique, étape par étape, comment élaborer des propositions de projets à soumettre aux donateurs. Il fournit des conseils détaillés sur la manière d'aborder les exigences des donateurs, de recenser les besoins, de fixer les objectifs du projet et l'approche globale, et de rédiger la proposition. Il présente également les erreurs courantes à éviter, quelques exemples de cadre logique, la Théorie du changement, le plan de travail, la matrice des risques et le budget.



4. Fiche de conseils sur les capacités et la complémentarité entre les acteurs locaux/nationaux et internationaux dans la coordination humanitaire

Cette fiche de conseils présente les éléments clés que les acteurs locaux et nationaux doivent prendre en considération lorsqu'ils s'engagent dans l'échange de capacités avec les acteurs internationaux de la coordination humanitaire. Elle met l'accent sur l'importance de l'échange de capacités pour la coordination

efficace, lequel garantit aux acteurs locaux, nationaux et internationaux non seulement des compétences techniques et institutionnelles, mais aussi des capacités liées, entre autres, aux connaissances contextuelles, culturelles et historiques.



5. Questions fréquentes sur le cycle des programmes d'action humanitaire

Cet outil répond aux questions fréquemment posées concernant le cycle des programmes d'action humanitaire, notamment ce qu'il est, les éléments qui le composent et ce en quoi consistent ces éléments. Il donne également des exemples de la manière dont les acteurs locaux et nationaux peuvent contribuer au cycle, et fournit des liens vers des lectures complémentaires sur ces sujets.



6. Série de bandes dessinées du CP AoR sur le cadre de recensement et d'analyse des besoins (NIAF), ainsi que sur les étapes

Série de bandes dessinées du CP AoR sur le cadre de recensement et d'analyse des besoins (NIAF), ainsi que sur les étapes de l'Aperçu des besoins humanitaires et du Plan de réponse humanitaire.



7. Évaluation et analyse des besoins aux fins du cycle des programmes d'action humanitaire (vidéo)

Dans cette vidéo, des collègues d'Iraq, de Somalie et du Soudan du Sud présentent des études de cas sur la manière dont ils réalisent des évaluations et des analyses des besoins tout au long du cycle des programmes d'action humanitaire, ainsi que les raisons pour lesquelles ils le font. La vidéo est accompagnée d'un document contenant des conseils sur le partage et l'utilisation de la vidéo.



9. Note d'orientation sur la participation des acteurs locaux au sein des groupes de coordination humanitaire

Ce document donne un aperçu de la manière dont les acteurs locaux et nationaux peuvent participer aux groupes de coordination humanitaire, sur le plan des modalités pratiques telles que l'adhésion, la langue et la logistique, sur le plan des processus tels que l'Aperçu des besoins humanitaires, la planification stratégique de l'intervention, la mobilisation des ressources, la mise en œuvre et le suivi, ainsi que l'examen et l'évaluation par les pairs, et sur le plan du leadership et de la représentation dans les principales structures de coordination humanitaire.



1. Guide de plaidoyer à l'intention des acteurs locaux/nationaux : comment plaider en faveur de questions clés dans vos secteurs respectifs

Cet outil constitue une introduction au plaidoyer humanitaire, souligne les enjeux clés et explique comment élaborer une stratégie de plaidoyer. L'outil a été compilé à partir de la ressource Plaidoyer humanitaire (<https://www.open.edu/openlearncreate/mod/resource/view.php?id=53750>)¹, avec des ajouts provenant du Cadre de plaidoyer du Groupe mondial de la nutrition (<https://www.nutritioncluster.net/sites/nutritioncluster.com/files/2020-04/Nutrition-Cluster-toolkit-low-res.pdf>).

1. Qu'entend-on par plaidoyer humanitaire ?

Le terme « plaidoyer humanitaire » englobe non seulement le plaidoyer en situations d'urgence, mais aussi le plaidoyer mené avant et après les crises et dans les situations de vulnérabilité, de souffrance ou de conflit prolongés. Dans ce type de situation, les acteurs humanitaires tentent d'influencer les politiques et les actions des institutions et acteurs locaux, nationaux, régionaux et internationaux afin que ces derniers répondent mieux aux besoins des populations touchées. Il s'agit notamment d'agir afin que les interventions humanitaires soient adaptées aux besoins et aux droits de groupes vulnérables spécifiques (enfants, réfugiés, survivants de violences sexuelles et basée sur le genre, etc.), respectent les principes humanitaires et satisfassent aux normes humanitaires (par exemple, la norme humanitaire fondamentale, (<https://corehumanitarianstandard.org/the-standard/language-versions>), les standards du projet Sphère (<https://spherestandards.org/>), les normes minimales pour la protection de l'enfance) (https://alliancecpha.org/en/CPMS_home). Il peut également s'agir de combattre certaines des causes sous-jacentes de la souffrance humanitaire à laquelle sont confrontées les populations touchées.

En tant qu'acteurs locaux/nationaux, vous êtes probablement déjà des défenseurs de l'action humanitaire. En particulier, si vous participez à la coordination humanitaire, et si vous parlez aux personnes touchées par une crise pour comprendre leurs besoins, déterminer les mesures à prendre pour améliorer leur situation et communiquer ces informations à d'autres personnes.

2. Quels sont les principaux thèmes autour desquels les acteurs humanitaires mènent leur plaidoyer ?

Les objectifs du plaidoyer humanitaire varient d'un contexte à l'autre, mais il existe des thèmes généraux communs aux différentes situations.

Ces thèmes sont les suivants :

(a) l'accès et les principes humanitaires ;

(b) la protection ;

(c) la coordination ;

(d) le financement.

¹ NB. Quelques adaptations mineures ont été apportées au texte, entre autres, pour élargir le public au-delà des équipes Save the Children.

Vous trouverez ci-dessous quelques exemples d'objectifs liés aux thèmes clés indiqués ci-dessus. Il peut être utile de les revoir au moment d'élaborer votre propre stratégie de plaidoyer (voir point 3 plus loin), avec vos propres objectifs :

(a) Assurer le respect des principes, de l'espace et de l'accès humanitaires :

- les populations touchées peuvent accéder aux services essentiels et à une aide humanitaire impartiale ;
- les donateurs et autres acteurs ne mettent pas en péril l'espace humanitaire nécessaire à une intervention humanitaire indépendante et impartiale ;
- tous les acteurs (notamment les parties au conflit) protègent et respectent les activités humanitaires, y compris le personnel et les bénéficiaires.

(b) Veiller à ce que les civils (en particulier les enfants) soient protégés :

- les gouvernements s'acquittent des obligations qui leur incombent en vertu de la Convention internationale relative aux droits de l'enfant, des résolutions pertinentes du Conseil de sécurité des Nations Unies, des droits de l'homme et du droit des réfugiés, ainsi que d'autres obligations internationales ; et toutes les parties, entre autres les groupes armés non étatiques, adhèrent au droit international humanitaire (DIH) ;
- la protection de l'enfance et l'éducation sont pleinement intégrées tout au long de l'intervention ;
- les missions régionales et des Nations Unies pour le maintien de la paix comprennent des capacités suffisantes pour prévenir les violations des droits de l'enfant et y répondre ;
- les gouvernements et les partenaires fournissent une assistance coordonnée aux enfants non accompagnés ou séparés en raison d'un conflit armé.

(c) Garantir la coordination et le fonctionnement optimaux du système humanitaire :

- la coordination humanitaire est efficace pour évaluer et communiquer les besoins et promouvoir la prévisibilité, la qualité, la redevabilité, ainsi qu'une action humanitaire indépendante et exhaustive ;
- l'intervention humanitaire est éclairée par les voix des populations touchées et les besoins que celles-ci expriment ;
- l'intervention humanitaire se déroule dans le respect des normes convenues au niveau international (Standards SPHERE, Standards Minimums pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire (<https://alliancecpha.org/en/cpms>), normes minimales de l'INEE pour l'éducation dans les situations d'urgence (<http://www.ineesite.org/en/minimum-standards/handbook>))

(d) Faire en sorte que le budget nécessaire soit alloué à l'intervention humanitaire :

- le financement suffit pour protéger et soutenir les enfants, et la protection de l'enfance et l'éducation sont financées à des niveaux similaires à ceux des autres secteurs ;
- le financement est adapté au contexte et inclut le soutien au relèvement rapide, à la préparation et à la réduction des risques de catastrophe ;
- le financement est acheminé par le biais de mécanismes appropriés et d'organisations à portée opérationnelle, afin de répondre rapidement aux populations touchées.

3. Comment peut-on élaborer et mettre en œuvre une stratégie de plaidoyer dans une situation humanitaire ?

Une stratégie de plaidoyer cherche à répondre à trois questions principales : quel changement souhaitons-nous obtenir, qui peut susciter le changement et comment pouvons-nous influencer au mieux la prise de décision². Étant donné la nature rapidement changeante et hautement volatile de la plupart des contextes humanitaires, vous devrez souvent agir avec célérité et souplesse, tout en faisant preuve de discernement dans l'établissement de vos priorités.

(a) À retenir :

- **Les stratégies de plaidoyer n'ont pas nécessairement besoin d'être longues.** Deux à cinq pages conviennent. Même si de nombreux contextes humanitaires évoluent à vue d'œil, il est important que la stratégie soit couchée sur papier et communiquée aux différents collègues qui collaborent à sa mise en œuvre. Les messages de plaidoyer doivent être axés sur une idée clé.
- **L'accent doit être mis sur les questions prioritaires.** Lors d'une situation d'urgence, d'un conflit ou d'un contexte humanitaire, recenser les axes de plaidoyer correspondant aux domaines dans lesquels votre organisation ou votre groupe de coordination possède une valeur ajoutée évidente et un potentiel d'impact.
- **Garder une vue d'ensemble en tête.** Suivant le contexte et les ressources, vous pourrez équilibrer vos objectifs de plaidoyer entre la quête d'un impact immédiat et le changement des politiques à long terme, et entre le plaidoyer axé sur les programmes et celui visant à faire évoluer les normes.
- **Se préparer au changement.** Dans les situations de crise humanitaire et de conflit, les événements peuvent souvent s'enchaîner à un rythme soutenu. Il faut donc anticiper la nécessité de réagir aux événements, de saisir les opportunités et d'adapter les tactiques, méthodes et messages en fonction de l'évolution de la situation. Vous pouvez, par exemple, convenir d'une procédure interne accélérée permettant d'approuver toute modification de vos plans de plaidoyer ou de vos messages, de manière à pouvoir réagir rapidement. Cela ne signifie pas qu'il faille modifier constamment vos stratégies : malgré l'évolution rapide des contextes, vos objectifs primordiaux vont probablement rester les mêmes.

(b) Qui ciblez-vous avec votre message de plaidoyer, et qui sont vos alliés ?

La cartographie du pouvoir (<https://commonslibrary.org/guide-power-mapping-and-analysis/>) est un outil visuel utile pour déterminer les cibles et les alliés. Elle consiste à identifier les acteurs détenant le pouvoir et la manière dont ils sont liés entre eux. Dans les contextes humanitaires, les parties prenantes à considérer sont généralement les suivantes :

- **Gouvernements :**
 - les gouvernements nationaux ou les autorités de facto. Veillez à être précis (national ou local, quel département, etc.) ;
 - les États ayant une influence sur vos cibles principales (gouvernements régionaux, alliés, États prenant fait et cause sur certaines questions particulières) ;
 - les donateurs internationaux. Libérez-vous de toute idée préconçue ! Y a-t-il des donateurs autres que les donateurs traditionnels ? Pouvez-vous vous associer à des acteurs internationaux ayant un accès direct aux donateurs ?

² Boîte à outils du plaidoyer du Groupe mondial de la nutrition, <https://www.nutritioncluster.net/sites/nutritioncluster.com/files/2020-04/Nutrition-Cluster-toolkit-low-res.pdf>

- États membres du Conseil de sécurité des Nations Unies. Le Conseil compte cinq membres permanents, également appelés les 5P (États-Unis, France, Royaume-Uni, Chine et Russie), ainsi que dix membres élus³ pour des mandats de deux ans sur une base échelonnée.
- **Institutions régionales ou groupements de gouvernements** : par exemple, l'Union européenne (UE), l'Union africaine (UA), la Ligue des États arabes (LEA), l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN).
- **Nations Unies** :
 - le Secrétariat de l'ONU : le Secrétaire général des Nations Unies, le Secrétaire général adjoint et leurs bureaux ;
 - les organismes humanitaires : l'OCHA, l'UNICEF, le HCR, l'OMS, le PAM, etc. *À quel niveau ? Parmi les contacts établis dans votre pays, quels sont ceux qui pourraient vous aider à atteindre des influenceurs de classe mondiale ? Y a-t-il des instances où des partenariats avec des ONGI pourraient vous aider à influencer ces organismes ?*
 - Les structures des Nations Unies sur le terrain (groupes sectoriels, équipes de pays des Nations Unies, équipes de pays pour l'action humanitaire (HCT), Coordonnateurs de l'action humanitaire) et au niveau international (Comité permanent interorganisations (CPI), le Groupe des directeurs de programmes d'aide d'urgence, etc.).
- **Société civile** : ONG locales ou internationales, acteurs religieux, personnes vénérables et écoutées.
- **Acteurs du secteur privé** : comme les entreprises actives dans la zone touchée.

(c) Quelles sont les principales étapes à suivre pour élaborer une stratégie de plaidoyer⁴ ?

Le Cadre de plaidoyer du Groupe sectoriel de la nutrition (<https://www.nutritioncluster.net/sites/nutritioncluster.com/files/2020-04/Nutrition-Cluster-toolkit-low-res.pdf>) propose six étapes :



³ Pour consulter la liste des membres actuels du Conseil de sécurité de l'ONU, voir <https://www.un.org/securitycouncil/content/current-members>

⁴ Voir les modèles de document de cette boîte à outils pour un exemple de modèle de stratégie de plaidoyer tiré de la boîte à outils de plaidoyer du Groupe sectoriel de la nutrition. <https://www.nutritioncluster.net/sites/nutritioncluster.com/files/2020-04/Nutrition-Cluster-toolkit-low-res.pdf>

4. Quelles sont les approches les plus efficaces en matière de plaidoyer humanitaire ?

(a) Convenir d'une série de messages – et les cibler intelligemment

L'élément essentiel de votre plaidoyer humanitaire se composera de points de discussion clairs et ciblés, reposant sur une analyse contextuelle solide, s'appuyant sur votre expérience du terrain et articulant succinctement les positions et les messages politiques. Utilisés avec le bon public, au bon moment, ces points de discussion pouvant faire pencher la balance nettement en votre faveur. Dans les contextes humanitaires, ils doivent généralement être mis à jour fréquemment. Aussi est-il toujours utile de les cibler soigneusement pour chaque public visé.

Un message clé doit être :

- **clair et direct** : utilisez un langage précis et des verbes actifs ;
- **simple** : assurez-vous que votre message peut être clairement compris par un public non spécialisé, et ce, en évitant les termes techniques et les acronymes ;
- **fondé sur des preuves** : appuyez-vous sur vos expériences et vos programmes ;
- **axé sur l'action** : proposez des solutions et adressez à votre public une « proposition » concrète.

(b) Entretenir ses relations en faisant preuve d'ingéniosité

Face à une situation qui s'est déclenchée soudainement, il peut être difficile de tisser les relations de confiance indispensables pour parvenir à obtenir de nouvelles informations ou influencer les débats importants. Vous ferez bien de vous mettre à la place de vos cibles et de sortir des sentiers battus pour vous pencher sur la manière de les impliquer. Apportez-leur de nouvelles informations dont ils ne disposent pas encore ou trouvez des moyens de soutenir leur travail afin qu'ils vous considèrent rapidement comme un interlocuteur utile et de confiance. Par ailleurs, une façon de maximiser l'efficacité serait de travailler dans le cadre d'un groupe ou d'un réseau plus large d'acteurs locaux/nationaux pour plaider et influencer. Lorsque les valeurs s'alignent, il peut également être fructueux de collaborer avec des ONGI à des fins de plaidoyer.

(c) Investir du temps dans des réunions de coordination humanitaire

Dans une situation humanitaire, il peut parfois nous sembler que l'ensemble des activités de secours ne soient qu'une interminable série de réunions de coordination. Néanmoins, il est pratiquement impossible d'influencer de nombreuses décisions importantes sans participer à au moins certaines d'entre elles. Pour avoir de l'influence, il faut absolument être présent et visible. Prenez le temps d'assister aux réunions pertinentes et veillez toujours à contribuer à la discussion une fois sur place. Envisagez de coordonner les messages avec d'autres membres du groupe de coordination, ou de plaider conjointement en tant qu'équipe. Vous pouvez également penser à proposer votre organisation à la codirection d'un groupe sectoriel ; s'il est vrai que cette entreprise exige beaucoup de temps, elle vous permettra toutefois de promouvoir vos priorités tout en renforçant la participation des voix non onusiennes à la prise de décision.

(d) Produire du nouveau matériel

Il peut s'agir d'une nouvelle recherche (peut-être basée sur des données d'évaluation) ou d'une brève note d'orientation. Dans la plupart des contextes humanitaires, personne ne s'attend ni ne tient particulièrement à recevoir de longs rapports. Au contraire, les gens veulent des faits, des analyses ou des idées nouvelles, clairement exprimés. Lorsqu'ils sont bien utilisés, ces produits peuvent attirer l'attention sur des questions auxquelles nous voulons donner la priorité et mobiliser les énergies en faveur d'une action effective. Le nouveau matériel peut également servir d'outil précieux d'introduction aux cibles de votre plaidoyer et à vos alliés potentiels, vous donnant l'occasion de construire des relations que vous n'auriez pas pu avoir autrement.

(e) Créer des coalitions

La coordination des coalitions peut exiger du temps et des ressources. Cela dit, dans bien des situations humanitaires, d'autres acteurs humanitaires pourraient avoir des objectifs ou des messages similaires aux vôtres, et une voix collective peut souvent être bien plus puissante qu'une multitude de voix disparates. Dans les situations où le fait de s'exprimer en tant qu'organisation unique peut mettre le personnel et les programmes sous les feux des projecteurs, le fait de travailler en coalition avec un groupe de partenaires ou de canaliser les informations vers d'autres acteurs peut en outre contribuer à atténuer les risques. Sur le terrain, il existe souvent des forums de coordination d'ONG susceptibles de constituer des véhicules utiles pour le plaidoyer. Toutefois, un certain effort est parfois nécessaire pour les amener à penser et à fonctionner de façon stratégique et à établir des liens efficaces avec les acteurs et groupes aux niveaux national, régional et international. Au niveau international, il existe un certain nombre de coalitions et de groupes permanents qui sont mandatés pour travailler sur le plaidoyer humanitaire et qui pourraient être de précieux alliés⁵.

(f) Communiquer l'information

Dans un contexte qui évolue rapidement, il est essentiel de disposer d'informations en temps utile. Le cas échéant, vos collègues des capitales régionales et mondiales doivent être informés de votre travail et être tenus au courant des développements, car il y aura d'importantes opportunités d'influence dans ces endroits également. Il est important d'instaurer une culture de compte rendu systématique des réunions pour s'assurer que chacun est au courant des nouveaux faits.

⁵ En voici quelques-uns :

- Crisis Action : ONG internationale qui œuvre pour éviter les conflits, prévenir les violations des droits de l'homme dans les situations de conflit et veiller à ce que les États s'acquittent de leurs obligations de protéger les populations civiles. Elle œuvre en coulisses pour coordonner les interventions des ONG face aux crises actuelles et émergentes liées à des conflits et pour aider ces ONG à accroître leur influence sur les politiques publiques. Crisis Action possède des bureaux à Berlin, Bruxelles, Le Caire, Londres, Nairobi, New York et Paris. Site web : <http://crisisaction.org>
- VOICE : réseau non opérationnel représentant 83 ONG de 18 pays européens actifs dans l'aide humanitaire dans le monde. La vision d'ensemble vers laquelle tend le réseau VOICE est celle d'une réponse collective des ONG européennes aux crises humanitaires. Ce réseau est le principal interlocuteur des ONG auprès de l'Union européenne. Site web : <http://www.ngovoice.org>
- InterAction : alliance associant plus de 180 ONG internationales basées aux États-Unis, dont le siège est situé à Washington, DC. InterAction est un rassembleur, un leader d'opinion et la voix de sa communauté. Site web : <http://www.interaction.org>
- ICVA : le « Conseil international des agences bénévoles » est un réseau d'ONG humanitaires basé à Genève. Il a pour principal mandat d'influencer les politiques et les pratiques afin de rendre l'action humanitaire plus efficace et respectueuse des principes. Il représente les voix des ONG au plus haut niveau de l'architecture humanitaire, et notamment au sein du CPI (voir ci-dessous). Site web : <https://www.icvanetwork.org/>
- Alliance pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire : réseau mondial interorganisations composé d'organismes opérationnels, d'établissements universitaires, de décideurs politiques, de donateurs et de praticiens qui cherche à renforcer des interventions efficaces de haute qualité en matière de protection de l'enfance. L'Alliance définit des normes, élabore des orientations techniques, soutient le renforcement des capacités, l'apprentissage et le développement, dirige la production de données probantes et de connaissances et se livre à des activités de plaidoyer. <https://alliancecpha.org/en>

(g) Renforcer les capacités de plaidoyer

Alors que de nombreux acteurs internationaux disposent d'un personnel spécifique et formé au plaidoyer, c'est moins souvent le cas pour les acteurs locaux et nationaux. Pensez à vous investir dans le renforcement des capacités de plaidoyer par le biais des formations et/ou ressources disponibles, notamment :

Cadre de plaidoyer du Groupe sectoriel de la nutrition

<https://www.nutritioncluster.net/sites/nutritioncluster.com/files/2020-04/Nutrition-Cluster-toolkit-low-res.pdf>



Boîte à outils de l'UNICEF pour le plaidoyer

<https://www.unicef.org/wca/media/6451/file/UNICEF-KRC3-KRC4-Toolkit.pdf>



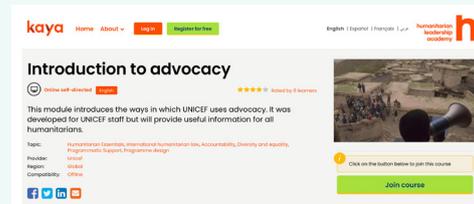
Introduction au plaidoyer par l'UNICEF

<https://kayaconnect.org/course/info.php?id=244>



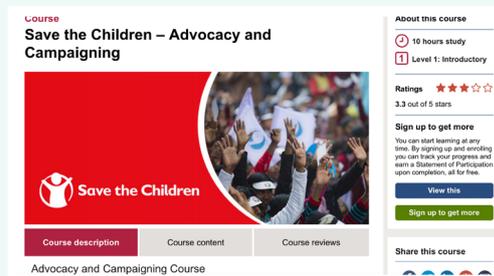
Le plaidoyer dans les situations humanitaires

<https://kayaconnect.org/course/info.php?id=244>



Cours en ligne sur le plaidoyer et les campagnes connexes : Save the Children - Advocacy and Campaigning

<https://www.open.edu/openlearncreate/course/view.php?id=1690>





2. Connaissez vos droits : à l'usage des acteurs locaux/nationaux engagés dans des partenariats dans le cadre de la coordination humanitaire¹

Les acteurs locaux/nationaux sont généralement les premiers intervenants et continuent d'opérer lorsque les organismes internationaux se retirent. Vous apportez de la crédibilité, ainsi que des connaissances culturelles et historiques, et vous avez accès aux réseaux locaux. Cet outil vise à décrire vos rôles et vos droits dans les partenariats établis aux fins de la coordination humanitaire. Il fournit en outre des exemples d'actions à entreprendre pour faire valoir ces droits, ainsi qu'un certain nombre de liens vers des ressources utiles liées aux partenariats de coordination humanitaire.



1. En tant qu'acteur local/national, vous avez le droit de participer aux structures de coordination humanitaire et d'influencer les décisions du mécanisme de coordination.

Pour ce faire, vous devez avoir un accès équitable aux informations et aux analyses concernant la couverture, les résultats, etc. Vous devez également avoir la possibilité et les compétences nécessaires pour communiquer vos pensées et vos idées de manière efficace et crédible.

Exemple de mesures à prendre : contactez le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA) dans votre contexte pour être mis en relation avec le coordonnateur du groupe sectoriel concerné et être ajouté à la liste de diffusion.



2. En tant qu'acteur local/national, vous avez le droit d'accéder à des opportunités de leadership et de co-leadership² aux niveaux national et infranational.

Le leadership humanitaire doit être inclusif, représentatif, équilibré entre les genres, redevable et favorable à l'ensemble de la communauté humanitaire. Les rôles de leadership et de co-leadership aux niveaux national et infranational, y compris dans les groupes consultatifs stratégiques et les mécanismes de coordination, doivent être attribués aux acteurs locaux/nationaux, à leurs pairs et aux acteurs internationaux (et notamment aux groupes sous-représentés tels que les organisations dirigées par des femmes, des jeunes et des minorités) sur la base de l'égalité des chances.

Exemples de mesures à prendre : faites savoir aux responsables de la coordination que vous souhaitez assumer un rôle de leadership ou de co-leadership en vue d'apporter votre compréhension du contexte et votre expertise à l'intervention, et demandez-leur comment ils peuvent vous aider à le faire. Vous pouvez en outre leur demander de plaider pour votre accès à un financement direct permettant de couvrir les coûts associés à l'exercice de ce rôle de leadership.

¹ Cet outil a été compilé à partir des documents suivants : Conceptual Framework for Localisation in Humanitarian Coordination; Charter for Change; https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2021-07/IASC_Guidance_on_Strengthening_Participation%2C_Representation_and_Leadership_of_Local_and_National_Actors_in_IASC_Humanitarian_Coordination_Mechanisms_2.pdf

² NB. Dans cette boîte à outils, le terme « co-leadership » fait référence au leadership partagé entre les acteurs locaux/nationaux et les organismes chefs de file des groupes sectoriels/les pouvoirs publics. Notons toutefois que les nuances que comporte ce terme peuvent varier d'un groupe sectoriel à l'autre. Voir par exemple "<https://educationcluster.app.box.com/s/td6brep7ga0qj407iwxdc-ghi8h3wbp71>". Pour en savoir plus sur l'approche adoptée à cet égard par le Groupe mondial de la nutrition voir : https://www.nutritioncluster.net/sites/nutritioncluster.com/files/2021-11/Guidance%20Note_Contribution%20of%20NGOs%20to%20Cluster%20Leadership%20at%20National%20%26%20Sub-national%20level.pdf



3. En tant qu'acteur local/national, vous avez le droit d'assister aux réunions (et d'accéder au matériel) de coordination dans une langue qui vous permet de participer pleinement, dans des lieux (en personne ou en ligne) qui vous sont accessibles et acceptables.

En fonction du contexte, les réunions peuvent être tenues dans la ou les langues locales/pertinentes appropriées, ou une interprétation simultanée peut être assurée. Par ailleurs, un transport et un soutien logistique, le cas échéant, doivent vous être fournis et les conditions de sécurité ou autres circonstances locales qui risquent d'affecter votre capacité à participer doivent être prises en compte. Dans le cas des réunions à distance, un soutien doit vous être offert pour garantir votre accès en ligne.

Vous pouvez accéder aux informations et aux comptes-rendus des réunions de votre pays et de votre groupe sectoriel, par exemple, sur www.humanitarianresponse.info, en sélectionnant votre pays dans la rubrique « Opérations », puis en sélectionnant le secteur dans la colonne de gauche ou en contactant le coordonnateur sectoriel.

Exemples de mesures à prendre : demandez au coordonnateur que les informations soient présentées dans une langue qui vous convient, ou qu'une interprétation simultanée soit disponible afin que vous puissiez participer pleinement. Vous pouvez également lui demander que les réunions soient organisées dans des lieux et à des heures qui vous permettent d'y assister.



4. En tant qu'acteur local/national, et à l'instar des autres acteurs humanitaires, vous avez le droit à la visibilité et à la reconnaissance de vos contributions à l'intervention humanitaire.

Cela comprend, entre autres, la sensibilisation à vos contributions à l'intervention humanitaire (y compris à vos défis, opportunités et points de vue), la mobilisation de fonds, ainsi que la reconnaissance de votre travail. Comme tout autre acteur humanitaire, les acteurs locaux/nationaux cherchant à obtenir visibilité et reconnaissance doivent se pencher sur la sécurité de leur personnel, ainsi que sur l'accès à leurs programmes.

Exemples de mesures à prendre : pour augmenter votre visibilité, demandez aux membres du groupe de coordination de créer des opportunités pour vous permettre d'interagir directement avec les donateurs disponibles à l'échelon national. Demandez également que le rôle de votre organisation locale/nationale soit explicitement mentionné dans les communications publiques et les rapports.



5. En tant qu'acteur local/national, vous avez le droit de prendre part à des structures de coordination internationales au sein desquelles les acteurs internationaux se montrent attentifs aux risques que peut impliquer votre participation.

Conformément à la *Note d'orientation des Nations Unies sur la protection et la promotion de l'espace civique* https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/CivicSpace/UN_Guidance_Note_Executive_Summary_FR.pdf, les acteurs internationaux doivent mettre l'accent sur la participation des minorités nationales aux processus du Comité permanent

interorganisations, sur la promotion de l'espace civique et, bien plus encore, sur la protection des acteurs de la société civile.

Exemples de mesures à prendre : demandez aux responsables de la coordination d'effectuer des évaluations des risques et de mettre en place des mesures préventives afin de réduire l'exposition au danger ou le risque de représailles, ainsi que d'adopter des canaux de communication sûrs.

En tant qu'acteur local/national, vous avez le droit de participer aux structures de coordination humanitaire où les relations entre les organisations sont fondées sur le respect mutuel, la confiance et les Principes de partenariat. <https://www.icvanetwork.org/principles-partnership-statement-commitment>

Il incombe aux coordonnateurs de promouvoir une culture de partenariat fondée sur des principes (égalité, transparence, approche axée sur les résultats, responsabilité et complémentarité), tant dans la manière dont ils interagissent avec les membres de leurs groupes de coordination que dans la manière dont les membres interagissent entre eux.

Exemples de mesures à prendre : demandez aux responsables de la coordination d'utiliser régulièrement l'outil de la conformité sectorielle aux principes de partenariat <https://www.globalprotectioncluster.org/wp-content/uploads/3.-CP-AoR-Principles-of-Partnership-Cluster-Review.pdf> pour évaluer comment les différents membres perçoivent l'environnement du groupe de coordination.



6. En tant qu'acteur local/national, vous avez le droit de participer à des structures de coordination humanitaire exemptes d'inégalités de genre et de race.

Sachant que les déséquilibres de pouvoir et les préjugés inconscients peuvent influencer la composition des structures de coordination, les membres et facilitateurs des groupes de coordination doivent faire le nécessaire pour créer un environnement propice à la participation et à la prise de décision des acteurs locaux/nationaux dans les structures de coordination, tout en facilitant un engagement plus systématique et actif.

Il s'agit notamment de former des alliances avec des organisations locales plus petites (telles que les associations locales de femmes), non seulement en tant que partenaires locaux de mise en œuvre, mais aussi en tant qu'acteurs humanitaires capables de définir leurs propres programmes au sein des structures de coordination humanitaire. Il incombe aux responsables de la coordination de contester les attitudes coloniales et racistes dans les réunions et les processus de coordination, ainsi que de prendre les mesures qui s'imposent en réponse à ces attitudes.

Exemples de mesures à prendre : demandez aux responsables de la coordination de mener régulièrement des exercices de sensibilisation et d'information sur l'inclusion de la diversité. Encouragez également les responsables de la coordination à élaborer une politique de tolérance zéro en matière de discrimination fondée sur la race, le genre ou tout autre facteur de diversité.



7. En tant qu'acteur local/national, vous avez le droit d'obtenir un renforcement des capacités institutionnelles et techniques afin de participer efficacement aux structures de coordination humanitaire.

Ce renforcement des capacités doit s'inscrire dans la durée, tenir compte des besoins individuels et organisationnels pertinents et se faire selon des modes d'apprentissage adaptés au contexte local.

Exemples de mesures à prendre : réfléchissez aux domaines prioritaires pour le renforcement des capacités techniques et institutionnelles³ de votre organisation, et contactez les autres membres du groupe de coordination pour développer des accords de partenariat qui incluent des engagements de renforcement des capacités.



8. En tant qu'acteur local/national, vous avez le droit de participer à la coordination humanitaire aux côtés d'acteurs internationaux prêts à combler leurs propres lacunes en matière de capacités.

Les opportunités de renforcement des capacités doivent être réciproques et inclure le co-apprentissage, l'apprentissage bilatéral, et des échanges de capacités dans les deux sens, afin de favoriser une intervention humanitaire de qualité, adaptée au contexte local et porteuse de résilience à long terme.

Exemples de mesures à prendre : proposez aux membres du groupe de coordination de s'engager dans des évaluations réciproques des capacités⁴ afin de mieux cerner les possibilités d'apprentissage mutuel entre les acteurs locaux/nationaux et internationaux, et demandez aux acteurs internationaux de s'engager à investir pour combler les lacunes recensées.

En savoir plus

Pour de plus amples détails sur ce que les acteurs locaux/nationaux doivent attendre des mécanismes internationaux de coordination humanitaire en tant qu'acteur local/national, consulter le document d'orientation du CPI Guidance on Strengthening Participation, Representation and Leadership of Local and National Actors in IASC Humanitarian Coordination Mechanisms. https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2021-07/IASC_Guidance_on_Strengthening_Participation%2C_Representation_and_Leadership_of_Local_and_National_Actors_in_IASC_Humanitarian_Coordination_Mechanisms_2.pdf

Vous pouvez également consulter le site www.humanitarianresponse.info et cliquer sur votre pays pour trouver les données de contact du groupe sectoriel et la démarche à suivre pour s'inscrire aux listes de diffusion pertinentes.

³ Voir, par exemple, la page 18 du Cadre de renforcement des capacités institutionnelles des acteurs locaux et nationaux https://www.cpaor.net/Institutional_Capacity_Strengthening_with_Local_Actors

⁴ Voir par exemple l'Évaluation des capacités organisationnelles (OCA), un outil structuré pour une auto-évaluation facilitée de la capacité d'une organisation, suivie d'une planification de mesures d'amélioration des capacités. <https://usaidlearninglab.org/library/organizational-capacity-assessment>.



3. Guide de rédaction de propositions



Voir : https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/C3.-Proposal-Writing-Guide_FINAL-.pdf



4. Fiche de conseils sur l'échange des capacités et la complémentarité entre les acteurs locaux/nationaux et internationaux dans la coordination humanitaire¹

En tant qu'acteur local/national issu d'une population touchée, vous êtes un participant, un partenaire et un leader indispensable dans les interventions humanitaires. Vous jouissez non seulement de la confiance des populations concernées et d'un meilleur accès à celles-ci, mais aussi d'une compréhension approfondie du contexte, de l'histoire et des politiques locales. Vous êtes donc bien placé pour renforcer les capacités des acteurs internationaux dans ces domaines et ainsi assurer la pertinence des activités d'assistance et de protection qu'ils mènent en faveur de ces populations.

Cette fiche de conseils présente les éléments clés à prendre en considération lorsque vous vous engagez dans l'échange de capacités avec les acteurs internationaux de la coordination humanitaire. Elle insiste sur l'échange de capacités comme condition indispensable d'une coordination efficace : alors que les acteurs locaux et nationaux pourraient avoir besoin de renforcer leurs capacités techniques et institutionnelles, les acteurs internationaux pourraient avoir besoin de renforcer leurs connaissances contextuelles, culturelles et historiques, par exemple. Les acteurs locaux/nationaux pourraient, par ailleurs, avoir des domaines d'expertise technique clés dans lesquels les acteurs internationaux devraient renforcer leurs capacités.



- 1. Effectuer des évaluations réciproques de capacités² avec les acteurs internationaux** : l'échange de capacités, par définition, doit être réciproque entre les acteurs locaux/nationaux et internationaux, et être axé sur la complémentarité. Il serait en outre souhaitable de le décrire dans un accord de partenariat qui lierait les deux (ou plus) organisations concernées chaque fois que cela est possible. Les évaluations des capacités cherchent simplement à répondre à des questions telles que : Quel est l'avantage comparatif de chaque acteur ? Dans quels domaines pouvez-vous apprendre les uns des autres ? Quelles sont les lacunes en matière de capacités chez les acteurs internationaux, locaux et nationaux ? Que peut-on faire pour combler ces lacunes ?

¹ Cet outil a été compilé à partir du Cadre pour le renforcement des capacités institutionnelles des acteurs locaux et nationaux du Domaine de responsabilité de la protection de l'enfance (CP AoR)/Groupe mondial de l'éducation <https://www.cpaor.net/Institutional-Capacity-Strengthening-with-Local-Actors>; <https://cdn.odi.org/media/documents/12957.pdf>

² Voir par exemple l'Évaluation des capacités organisationnelles (OCA) <https://usaidelearninglab.org/library/organizational-capacity-assessment>, un outil structuré pour une auto-évaluation facilitée de la capacité d'une organisation, suivie d'une planification de mesures d'amélioration des capacités.



2. Penser au-delà des compétences techniques : le renforcement des capacités des partenaires locaux/nationaux dans les groupes de coordination est généralement axé sur des événements d'apprentissage à court terme ou ponctuels qui améliorent leurs compétences techniques dans le domaine thématique en question. Cependant, l'encadrement à long terme et l'accent sur le renforcement des capacités *institutionnelles* sont tout aussi nécessaires pour une coordination efficace. Le renforcement des capacités institutionnelles vise, entre autres, à doter les organisations locales des compétences nécessaires à une intervention à long terme³.

Pour renforcer les capacités institutionnelles de votre organisation,⁴ envisagez les domaines prioritaires suivants :



Gestion financière : mise en place de systèmes fiables de gestion des transactions financières afin de satisfaire à vos obligations internes et externes de reddition de compte.



Gestion des ressources humaines : construction des valeurs et des cultures de l'organisation qui soutiennent la sûreté, la sécurité, la santé et le bien-être général du personnel.



Technologies de l'information : augmentation de l'efficacité et des capacités d'une organisation, ainsi que des domaines clés de ses services, notamment l'utilisation efficace des principaux logiciels.



Gouvernance institutionnelle : nomination d'un conseil d'administration chargé de superviser l'organisation en veillant à ce qu'il existe des structures, des politiques et des systèmes appropriés pour accomplir la mission et répondre aux intérêts des diverses parties prenantes.



Leadership : amélioration et soutien du moral des effectifs en communiquant à chaque membre de l'équipe son rôle vital et sa précieuse contribution à l'organisation, et en leur proposant une orientation vers les objectifs de l'organisation et les moyens d'y parvenir.



Gestion : prise de décisions guidées par des principes, et vérification que les ressources sont allouées de manière appropriée et utilisées avec efficacité pour fournir un produit ou un service.

³ Cadre de renforcement des capacités institutionnelles des acteurs locaux et nationaux p. 8 https://www.cpaor.net/Institutional_Capacity_Strengthening_with_Local_Actors

⁴ Pour en savoir plus sur ces domaines de renforcement des capacités institutionnelles, voir la page 18 du Cadre de renforcement des capacités institutionnelles des acteurs locaux et nationaux https://www.cpaor.net/Institutional_Capacity_Strengthening_with_Local_Actors



Mobilisation des ressources : détermination de possibilités de partenariats potentiels permettant de rallier des décideurs au don de ressources (financières, humaines, biens ou services) pour des projets ou des programmes spécifiques.



Gestion des risques : planification en fonction des risques recensés de manière à protéger la vision et les activités stratégiques, autrement dit, établir à la lumière de ces risques des budgets, des calendriers et des attentes ou des résultats correspondant bien aux réalités.



Gestion de projet : mise en œuvre de méthodologies permettant de mieux contrôler les coûts, les délais et les ressources, de gagner la confiance des donateurs et autres parties intéressées, ainsi que de satisfaire aux exigences des bénéficiaires.



Systèmes de gestion des achats : mise en place de systèmes de gestion des achats afin d'aider à maximiser l'utilisation des fonds par le biais d'achats en gros, de contrats avec des fournisseurs et d'une rentabilité, ce qui protège les organisations des dépassements de coûts dus aux changements inattendus des coûts du marché.



Gestion de la chaîne d'approvisionnement et logistique : fourniture de biens et de services essentiels, tout en garantissant des pratiques éthiques, en demeurant redevables, en préservant la qualité et en protégeant les intérêts et les droits des bénéficiaires.



- 3. Reconnaître à quel point vos capacités locales/nationales sont précieuses et combien il est important que les acteurs internationaux apprennent de vous :** votre connaissance d'une ou plusieurs langues locales, votre expertise technique, vos connaissances historiques et contextuelles, et votre compréhension culturelle sont autant de capacités essentielles qui contribuent à assurer la pertinence de l'aide et de la protection apportées aux populations touchées. Les organisations locales/nationales sont essentielles pour la viabilité, la pertinence et l'efficacité d'une intervention humanitaire, et sont incontournables pour sécuriser l'accès aux zones difficilement accessibles.



- 4. Plaider en faveur d'un mentorat à long terme et d'une attention particulière au renforcement des capacités institutionnelles :** recherche d'un soutien en vue de possibilités de mentorat, de coaching, d'observation et de soutien par les pairs, plutôt que des ateliers ponctuels de renforcement des capacités. À cette fin, vous pourriez également faire valoir que cela est nécessaire pour répondre aux engagements de localisation des groupes sectoriels et du CPI⁵. C'est ainsi que les acteurs locaux/nationaux ayant une faible capacité opérationnelle et un manque de contrôles internes doivent être soutenus à long terme pour surmonter les défis liés à la reddition de comptes financière exigée par les donateurs internationaux.



- 5. Demander des comptes aux responsables de la coordination :** il incombe aux coordinateurs d'élaborer des stratégies de développement des capacités institutionnelles, de les intégrer dans le cycle des programmes d'action humanitaire (HPC) et d'en faire une priorité lors de la mobilisation des ressources. Les responsables de la coordination ont également un rôle important à jouer en plaidant pour des accords de partenariat qui incluent le renforcement des capacités institutionnelles.



- 6. Tenir pour responsables les organisations internationales et les donateurs :** les organisations internationales et les donateurs doivent profiter de l'occasion pour financer le développement des capacités institutionnelles, conformément à leurs Engagements du Grand Bargain à « accroître et soutenir les investissements pluriannuels dans les capacités institutionnelles des intervenants locaux et nationaux, notamment en matière de préparation, d'intervention et de coordination »⁶. De même, les signataires de la Charte pour le changement se sont engagés à renforcer les capacités pour « soutenir les acteurs locaux dans le renforcement de leur système organisationnel, afin de les aider à continuellement optimiser leur rôle et leur contribution dans le déploiement de l'aide humanitaire dans le monde »⁷. Tout accord de partenariat entre les acteurs locaux/nationaux et internationaux doit donc inclure un volet sur le renforcement des capacités institutionnelles.



- 7. Plaider pour que les investissements dans le renforcement des capacités s'appuient sur les bonnes pratiques existantes⁸ :** il s'agit notamment de renforcer les capacités, dans le cadre de la préparation, et ce, par le biais de partenariats ; de renforcer les capacités en finançant les frais généraux ; de renforcer les capacités par le biais de détachements afin de permettre un apprentissage et des échanges de capacités dans les deux sens, notamment lors du déploiement de renforts en cas de situation d'urgence (le détachement auprès d'organisations locales pour combler les lacunes en matière de capacités, plutôt que le déploiement d'équipes de renfort distinctes lors d'une situation d'urgence) ; et de coordonner le renforcement des capacités de sorte à créer des ressources communes.

⁵ Voir par exemple <https://reliefweb.int/topics/iasc-result-group-1sub-group-localization-online-repository>

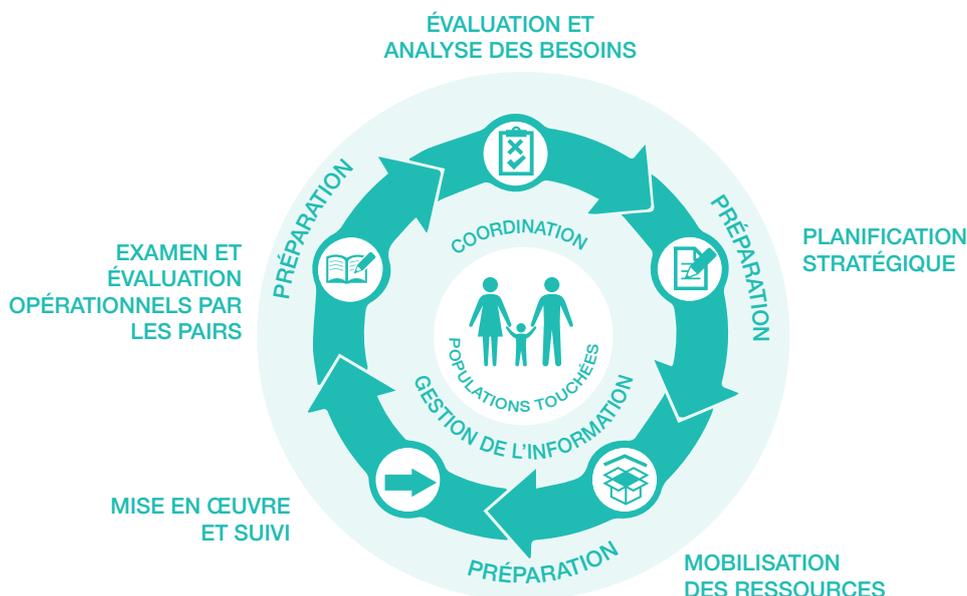
⁶ Engagements du Grand Bargain, disponibles sur <https://gblocalisation.ifrc.org/grand-bargain-localisation-workstream-2/>

⁷ Charte pour le changement, disponible sur <https://charter4change.files.wordpress.com/2019/06/charter4change-2019.pdf>

⁸ Voir <https://cdn.odi.org/media/documents/12957.pdf>



5. Questions fréquentes sur le cycle des programmes d'action humanitaire¹



1. Qu'est-ce qu'un groupe sectoriel ?

Un groupe sectoriel est un groupe d'organisations humanitaires travaillant dans des secteurs techniques spécifiques de l'action humanitaire, représentés par les segments bleu foncé dans le diagramme du point 2 ci-dessous. Les membres de groupes sectoriels peuvent être des ONG, des organismes des Nations Unies, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et des organismes gouvernementaux engagés dans l'action humanitaire. Ils coordonnent leurs actions pour garantir de meilleurs résultats en faveur des personnes touchées par les crises et à travers toutes les étapes indiquées par des flèches dans le diagramme. Les groupes sectoriels privilégient une stratégie commune et des bonnes pratiques, évitent les doublons, combrent les lacunes et échangent des informations. Ils renforcent la capacité nationale à se préparer aux situations d'urgence et plaident en faveur d'une action humanitaire plus efficace et plus redevable. Tous les groupes sectoriels sont tenus de veiller au respect des principes de protection et de la lutte contre l'exploitation, l'abus et le harcèlement sexuels.

Il existe 11 groupes sectoriels dans le monde. Les mêmes groupes sectoriels peuvent être activés au niveau national, et parfois infranational, en réponse à une situation d'urgence particulière. Chaque groupe sectoriel est dirigé par un ou deux organismes des Nations Unies

¹ Cette liste de questions-réponses a été élaborée à partir des informations disponibles sur l'espace du cycle des programmes d'action humanitaire du site Web de l'OCHA

<https://www.humanitarianresponse.info/en/programme-cycle/space> +

<https://www.humanitarianresponse.info/en/operations/nigeria/humanitarian-response-plan> +

https://www.unocha.org/sites/unocha/files/OoM_HPC.pdf + <https://humanitarian.atlassian.net/wiki/spaces/imtoolbox/pages/42046915/Resource+Mobilisation> +

https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/IASC%20Guidance%20on%20Strengthening%20Participation%2C%20Representation%20and%20Leadership%20of%20Local%20and%20National%20Actors%20in%20IASC%20Humanitarian%20Coordination%20Mechanisms_1_1.pdf +

<https://www.humanitarianresponse.info/en/operations/nigeria/humanitarian-need-overview> +

<https://alliancecpa.org/en/glossary-minimum-standards-child-protection-humanitarian-action-2019-edition>

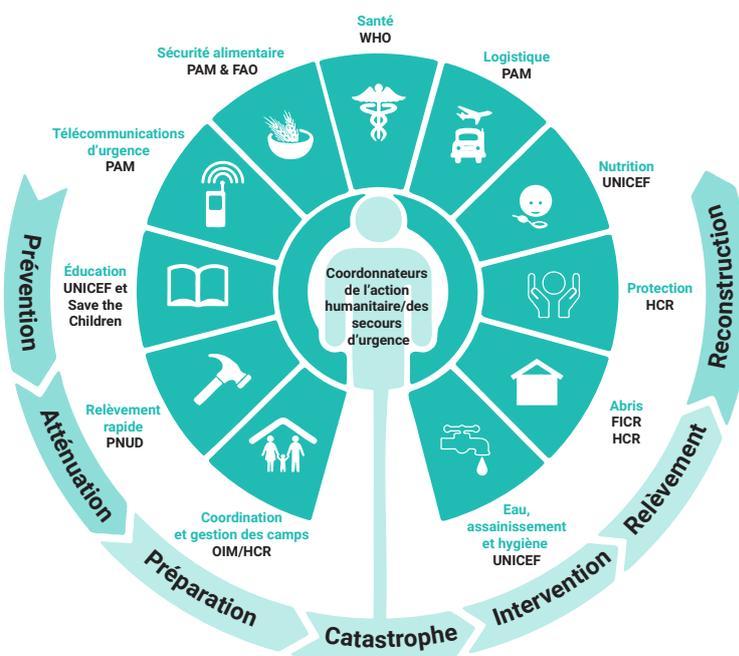
ou par un organisme des Nations Unies et une ONG internationale. Au niveau national, les groupes sectoriels sont, en général, co-dirigés² par un organisme des Nations Unies et une ONG. Les chefs de file sectoriels doivent être prêts à fournir des services aux personnes touchées lorsque d'autres organisations ne peuvent pas le faire.

2. Qui constitue l'équipe de pays pour l'action humanitaire (HCT) ?

L'équipe de pays pour l'action humanitaire (HCT) est un organe qui prend des décisions stratégiques et opérationnelles, et qui exerce une fonction de supervision. Elle est établie et dirigée par le Coordonnateur de l'action humanitaire (HC). Elle comprend des représentants de l'ONU, de l'OIM, d'ONG internationales et du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Dans certains contextes, y siègent également des ONG nationales. Les organismes également désignés comme chefs de file des groupes sectoriels doivent représenter ces groupes ainsi que leurs organisations respectives. L'équipe est chargée de s'accorder sur les questions stratégiques communes liées à l'action humanitaire.

Le HCT, sous la direction du HC, est la pierre angulaire de l'architecture de coordination humanitaire. Lorsqu'une équipe fonctionne bien, réalise ses activités dans les délais, est efficace et efficiente et contribue au relèvement à long terme, elle soulage les souffrances humaines et protège la vie, les moyens de subsistance et la dignité des populations dans le besoin.

Le Coordonnateur de l'action humanitaire est chargé d'évaluer si une réponse internationale à une crise est justifiée ou non et de veiller à ce que les efforts d'intervention humanitaire, le cas échéant, soient bien organisés. Il rend compte au Coordonnateur des secours d'urgence. Les Coordonnateurs de l'action humanitaire dirigent l'équipe de pays pour l'action humanitaire afin qu'elles puissent décider des solutions de coordination les plus adaptées à leur pays, compte tenu de la situation locale. Les groupes sectoriels à créer et les organisations qui les dirigent sont à définir d'un commun accord.



² NB. Dans cette boîte à outils, le terme « co-leadership » fait référence au leadership partagé entre les acteurs locaux/nationaux et les organismes chefs de file des groupes sectoriels/les pouvoirs publics. Notons toutefois que les nuances que comporte ce terme peuvent varier d'un groupe sectoriel à l'autre. Voir par exemple <https://educationcluster.app.box.com/s/td6brep7ga0qj407ivxdxqi8h3wbp71> https://www.nutritioncluster.net/sites/nutritioncluster.com/files/2021-11/Guidance%20Note_Contribution%20of%20NGOs%20to%20Cluster%20Leadership%20at%20National%20%26%20Sub-national%20level.pdf pour en savoir plus sur l'approche adoptée à cet égard par le Groupe mondial de la nutrition.

Dans chaque intervention humanitaire, les groupes sectoriels collaborent au sein d'un groupe de coordination intersectorielle présidé par l'OCHA. Les responsables de l'OCHA et d'autres organismes opérationnels des Nations Unies, les personnes représentant les ONG locales, nationales et internationales, le Mouvement de la Croix rouge et du Croissant-Rouge se réunissent également au sein de l'équipe de pays pour l'action humanitaire pour discuter de la stratégie d'intervention humanitaire. Un Coordonnateur de l'action humanitaire est à la tête de l'équipe de pays pour l'action humanitaire. Les organismes chefs de file des groupes sectoriels sont chargés de recenser les préoccupations et les problèmes spécifiques au groupe sectoriel en collaboration avec l'équipe de pays pour l'action humanitaire. Les représentants du gouvernement national et les donateurs siègent également dans certaines équipes de pays.

Les équipes de pays pour l'action humanitaire et leurs membres peuvent porter au niveau mondial les questions soulevées par les groupes sectoriels nationaux afin qu'elles soient abordées lors des rencontres du Comité permanent interorganisations. Ce comité est présidé par le Coordonnateur des secours d'urgence et rassemble les responsables des organismes opérationnels des Nations Unies, de l'IFRC, du CICR ainsi que des représentants du consortium mondial des ONG.

Pour en savoir plus sur qui fait quoi au sein de l'architecture de la coordination humanitaire, suivez ce lien : <https://www.humanitarianresponse.info/en/coordination/clusters/who-does-what>

3. Qu'est-ce que le cycle des programmes d'action humanitaire ?

Le cycle des programmes d'action humanitaire (HPC) est une série de mesures coordonnées prises pour aider à préparer, gérer et établir l'intervention humanitaire. Il consiste en cinq éléments coordonnés de façon harmonieuse, chaque étape s'appuyant logiquement sur l'étape précédente et conduisant à l'étape suivante. Le succès de la mise en œuvre du cycle dépend d'une préparation efficace aux situations d'urgence, d'une coordination efficace avec les autorités nationales/locales et les acteurs humanitaires, et de la gestion de l'information.

4. Quels sont les cinq éléments du cycle des programmes d'action humanitaire ?

Les trois éléments du cycle sont les suivants :



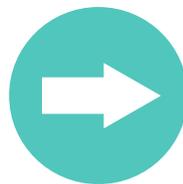
1. évaluation et analyse des besoins ;



2. planification des interventions stratégiques ;



3. mobilisation des ressources ;



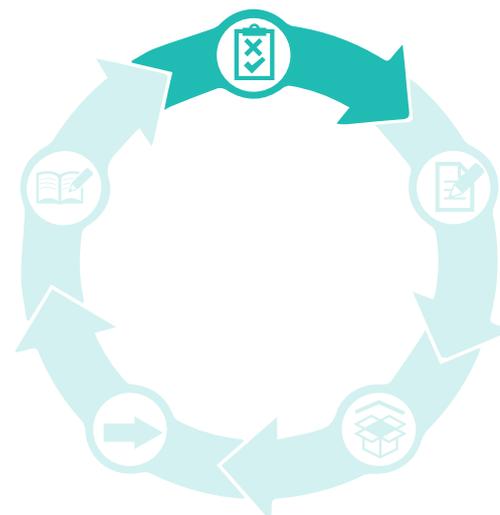
4. mise en œuvre et suivi ;



5. examen opérationnel et évaluation.

5. En quoi consistent l'évaluation et l'analyse des besoins ?

Des évaluations coordonnées sont effectuées afin d'apprécier la situation humanitaire et de recenser les besoins de la population touchée, et ce, en partenariat avec tous les acteurs humanitaires. Les autorités locales et nationales, la société civile et les communautés touchées sont encouragées à participer à ce processus, dont le résultat est un Aperçu des besoins humanitaires (HNO). Les acteurs locaux/nationaux ont un rôle important à jouer dans ce processus, notamment en raison de leur proximité avec les populations touchées et de leur connaissance du contexte local.



L'évaluation et l'analyse des besoins constituent la base factuelle de la planification stratégique, et fournissent les informations de base sur lesquelles reposent les systèmes de suivi de la situation et de l'intervention. Elles doivent donc former un processus continu tout au long du cycle du programme humanitaire. Il n'est pas toujours nécessaire de procéder à une nouvelle évaluation des besoins, car dans de nombreux cas, l'examen et l'analyse des données existants peuvent être plus appropriés.

(a) Qu'est-ce que l'aperçu des besoins humanitaires (HNO) ?

L'Aperçu des besoins humanitaires (HNO) présente une analyse complète de la situation mondiale et des besoins associés. Il doit être produit une ou deux fois par an pour aider l'équipe de pays pour l'action humanitaire (HCT) à développer une compréhension commune de l'impact et de l'évolution d'une crise, ainsi que pour éclairer la planification de l'intervention.

L'élaboration de l'Aperçu des besoins humanitaires est une responsabilité partagée entre tous les acteurs humanitaires, nécessitant une forte collaboration entre le personnel chargé de la gestion des programmes et de l'information, ainsi que le soutien du Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA) du pays concerné et du mécanisme de coordination intersectorielle.

(b) Qu'est-ce qu'une évaluation multisectorielle des besoins³ ?

L'évaluation multisectorielle des besoins est une évaluation conjointe, menée par différents groupes sectoriels visant à fournir une analyse et à façonner l'Aperçu des besoins humanitaires (HNO). Elle est généralement coordonnée par l'OCHA et le Groupe de coordination intersectorielle (ICCG). Il s'agit d'une approche coordonnée de l'évaluation des besoins, qui implique les acteurs humanitaires et, si possible, les acteurs du développement, pour planifier et réaliser les évaluations des besoins de manière à éviter les doublons, à réduire les lacunes et à obtenir une vision globale plus forte des crises.

³ Voir, par exemple, l'évaluation multisectorielle des besoins pour l'Iraq de décembre 2020 <https://reliefweb.int/report/iraq/iraq-multi-cluster-needs-assessment-mcna-round-viii-december-2020>

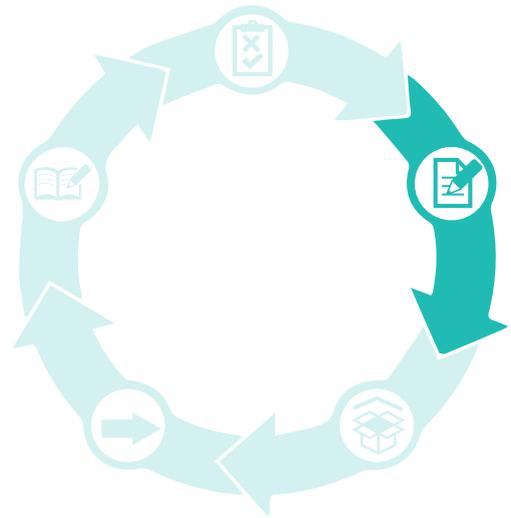
6. Qu'est-ce que le Plan de réponse humanitaire (HRP) ?

Le plan de réponse humanitaire est un document interorganisations énonçant une vision commune concernant la manière de réagir face aux besoins évalués et exprimés de la population touchée. Il est établi en cas de situation d'urgence prolongée ou soudaine nécessitant une aide humanitaire internationale.

Le plan de réponse humanitaire s'appuie sur l'aperçu des besoins humanitaires (HNO), lequel fournit la base factuelle et l'analyse de l'ampleur de la crise, tout en recensant les besoins humanitaires les plus urgents.

Ce sont ces besoins qui constitueront la base des objectifs stratégiques du plan, lesquels constitueront la base des différents plans des groupes sectoriels.

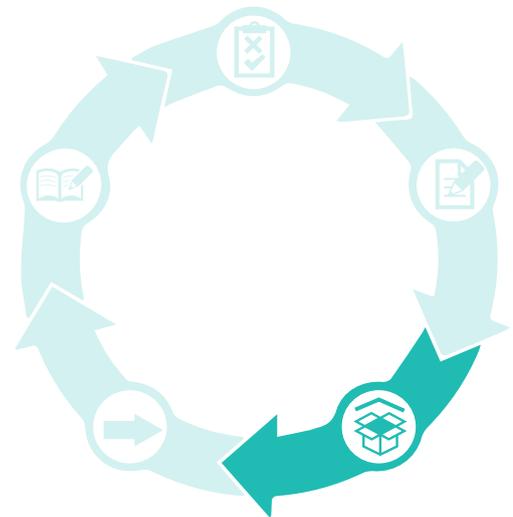
Les plans de réponse humanitaire sont avant tout des outils de gestion à l'usage du Coordonnateur humanitaire et l'équipe de pays pour l'action humanitaire. Ils peuvent, en outre, être utilisés pour communiquer aux donateurs et au public l'étendue de la réponse à une situation d'urgence, et servent donc un objectif secondaire pour la mobilisation des ressources <https://www.humanitarianresponse.info/programme-cycle/space/page/resource-mobilization>.



7. Que se passe-t-il pendant la partie du plan de réponse humanitaire consacrée à la mobilisation des ressources ?

La mobilisation des ressources correspond à la collecte de fonds en vue de plans d'intervention stratégiques. Elle implique l'utilisation stratégique des mécanismes de financement commun du pays. Les efforts de mobilisation des ressources visent à garantir que les activités du plan de réponse sont bien financées, à démontrer aux donateurs les priorités de financement interorganisations et à rehausser le profil public d'une crise. Ces efforts supposent également un dialogue permanent avec les donateurs sur l'évolution des besoins, les résultats obtenus et les financements reçus.

La mobilisation des ressources est le troisième élément du plan de réponse humanitaire, après l'Aperçu des besoins humanitaires (HNO) et la planification stratégique de l'intervention. Les donateurs prendront des décisions concernant le financement en se basant, par exemple, sur la crédibilité des besoins évalués, la stratégie du pays et ses priorités d'intervention.

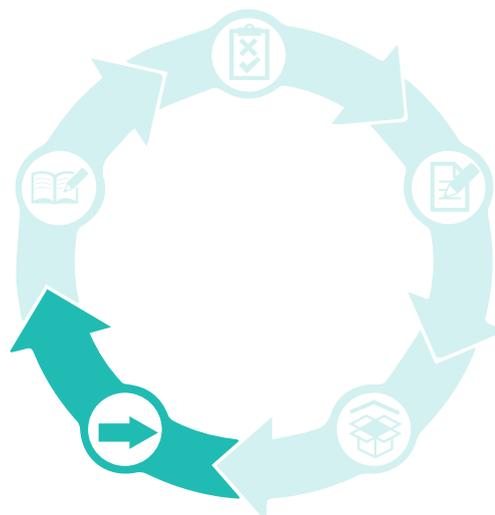


8. What is Response Monitoring?

Le suivi de la réponse est un processus continu qui permet de suivre l'aide humanitaire fournie aux populations touchées par rapport aux objectifs et aux cibles définis dans le plan de réponse humanitaire (HRP), tout en cherchant à déterminer si ces objectifs sont effectivement atteints.

Le suivi d'une réponse a deux objectifs :

- fournir aux acteurs humanitaires une base d'informations permettant d'éclairer les décisions visant à pallier les défaillances, à combler les lacunes, et/ou à adapter le plan de réponse humanitaire (HRP), ce qui contribue à améliorer l'efficacité et l'efficience de la réponse humanitaire à court et moyen termes ;
- contribuer à améliorer la redevabilité de la communauté humanitaire au regard des résultats énoncés dans le plan, envers les populations touchées, les gouvernements locaux, les donateurs et le grand public.



9. Qu'est-ce que l'Aperçu de la situation humanitaire mondiale ?

Chaque année, en décembre, le Coordonnateur des secours d'urgence (ERC) lance l'Aperçu de la situation humanitaire mondiale. Cet aperçu est l'évaluation des besoins humanitaires la plus complète, la plus fiable et la plus factuelle au monde. Il présente les besoins globaux de financement et évalue la situation et les tendances humanitaires aux niveaux mondial, régional et national.

10. Qu'est-ce que la préparation aux situations d'urgence ?

La préparation fait référence à des activités et mesures mises en œuvre préalablement à une crise pour assurer une réponse efficace aux conséquences des dangers, y compris par la diffusion d'alertes précoces et efficaces en temps voulu, et par l'évacuation temporaire des personnes et des biens des lieux menacés.

Il s'agit d'un aspect essentiel de l'action humanitaire, et de l'une des principales fonctions de la coordination sectorielle. Les acteurs locaux (communautés, autorités, acteurs du marché) doivent être préparés à l'éventualité d'une crise pour en atténuer l'impact négatif. Les acteurs humanitaires doivent être préparés à fournir une réponse efficace et rapide, basée sur l'expérience et les enseignements tirés des situations d'urgence précédentes. Les efforts de la plateforme de coordination pendant la préparation doivent également inclure la consolidation des enseignements tirés des situations d'urgence récentes afin d'améliorer la planification des interventions futures du secteur/groupe sectoriel sur les domaines clés.

11. Comment les acteurs locaux et nationaux peuvent-ils contribuer au cycle des programmes d'action humanitaire ?

Les acteurs locaux et nationaux doivent contribuer à toutes les étapes du cycle des programmes d'action humanitaire (HPC). C'est ainsi que des ateliers peuvent être spécialement organisés pour les acteurs locaux et nationaux, dans les langues appropriées, afin de recueillir leurs contributions et de les intégrer dans tous les plans, mesures et rapports conjoints liés au HPC, y compris l'Aperçu des besoins humanitaires et le plan de réponse humanitaire. Les acteurs locaux et nationaux peuvent également être impliqués dans des enquêtes d'engagement communautaire visant à soutenir l'élaboration de la stratégie, garantissant ainsi que la voix de la population touchée soit au cœur de la conception des opérations.

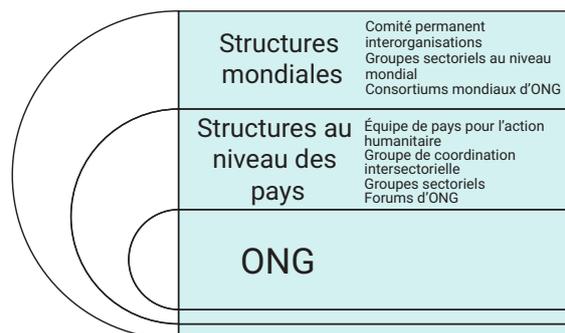
En outre, les acteurs locaux et nationaux peuvent être impliqués dans une analyse intersectorielle conjointe, notamment dans la définition des objectifs et résultats attendus. Les groupes sectoriels doivent exploiter les connaissances qu'ont ces acteurs du contexte local et se concerter avec eux pour valider les conclusions des analyses et des évaluations. Les données provenant des acteurs locaux et nationaux, entre autres, les données désagrégées par sexe, âge et handicap, peuvent également être intégrées dans les analyses.

Les équipes dirigeantes des groupes sectoriels doivent consacrer du temps et des efforts pour faciliter l'inclusion des acteurs locaux et nationaux dans le processus du cycle des programmes d'action humanitaire, notamment :

- en renforçant leurs connaissances sur les outils de planification ;
- en soutenant leur participation à l'évaluation des besoins et à l'analyse des besoins intersectoriels ;
- en examinant des documents de planification et autres ;
- en présentant des projets ;
- en effectuant le suivi et l'évaluation de la réponse humanitaire.

Ce podcast https://drive.google.com/file/d/1iHWNUIt1TCCi7KeYN_zh9a3d3mTy4B8I/view donne une explication utile sur la manière de garantir la participation et l'inclusion des acteurs locaux et nationaux dans les plans de réponse humanitaire et les aperçus des besoins humanitaires.

Si les acteurs locaux/nationaux ne sont pas inclus dans le cycle des programmes d'action humanitaire, ils ont le droit de plaider auprès de l'OCHA pour y être impliqués. Le diagramme ci-dessous montre les différents niveaux des principales structures de coordination avec lesquels les acteurs locaux et nationaux peuvent s'engager :



Autres ressources recommandées :

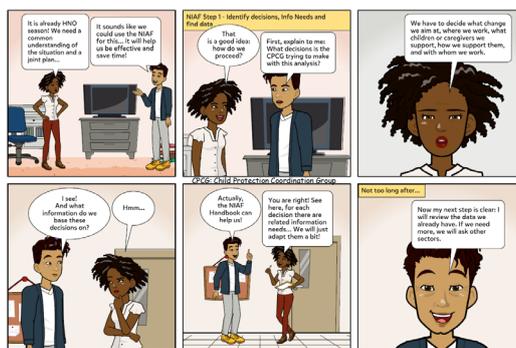
How to ensure the participation and inclusion of local and national actors in the HNO and HRP process (https://drive.google.com/file/d/1iHWNUIt1TCCi7KeYN_zh9a3d3mTy4B8I/view)

Humanitarian coordination and the cluster approach: a quick guide for local and national organizations (<https://reliefweb.int/report/world/humanitarian-coordination-and-cluster-approach-quick-guide-local-and-national>)

⁴ Tiré du document *Humanitarian coordination and the cluster approach: a quick guide for local and national organizations*, p. 5



6. Série de bandes dessinées du CP AoR sur le cadre de recensement et d'analyse des besoins (NIAF), ainsi que sur les étapes

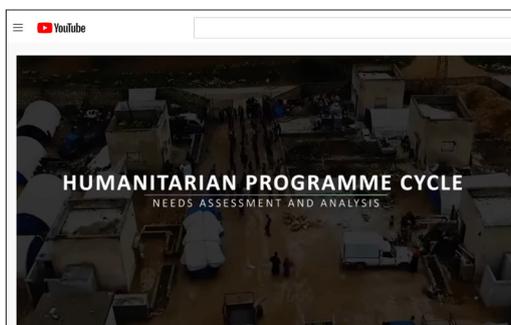


Voir :

<https://www.cpaor.net/Needs-Identification-and-Analysis-Framework>



7. Évaluation et analyse des besoins aux fins du cycle des programmes d'action humanitaire (vidéo)



Voir : <https://www.youtube.com/watch?v=I97N4zKB3N0>



8. Note d'orientation sur la participation des acteurs locaux au sein des groupes de coordination humanitaire



Voir : <https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2020-05/Guidance%20note%20on%20coordination%20May%202020.pdf>



D. Outils à l'usage des responsables de la coordination sectorielle et des équipes de pays pour l'action humanitaire



1. Arguments factuels en faveur de la localisation dans la coordination humanitaire

Cet outil vise à aider les responsables de la coordination sectorielle à « plaider en faveur » de la localisation dans la coordination humanitaire. Les arguments de poids qu'il présente en faveur du financement et de la priorisation de la localisation sont fondés sur des données factuelles récentes et pourront se révéler utiles lorsqu'il s'agira de convaincre les équipes de pays pour l'action humanitaire, les donateurs et d'autres parties prenantes clés. Il s'inspire principalement des rapports Localisation in Practice – Emerging Indicators and Practical Recommendations (<https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Localisation-In-Practice-Full-Report-v4.pdf>) et Country-Level Financing Solutions for Local Actors (<https://glocalisation.ifrc.org/wp-content/uploads/2019/12/Humanitarian-Financing-for-Local-Actors-IFRC-Research-Report-Final.pdf>)



2. Outil de plaidoyer en faveur du financement direct et pluriannuel des acteurs locaux/nationaux

Cette ressource a pour objet de fournir aux responsables de la coordination sectorielle des informations, des arguments et des propositions d'action qui leur permettront de promouvoir et de défendre le financement pluriannuel direct et de qualité des acteurs locaux/nationaux ; à utiliser au sein des mécanismes de coordination, ainsi qu'avec les donateurs et les organisations internationales, par exemple. Elle s'inspire principalement des rapports Country-Level Financing Solutions for Local Actors (<https://glocalisation.ifrc.org/wp-content/uploads/2019/12/Humanitarian-Financing-for-Local-Actors-IFRC-Research-Report-Final.pdf>) et Localisation in Practice – Emerging Indicators and Practical Recommendations (<https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Localisation-In-Practice-Full-Report-v4.pdf>)



3. Fiche de conseils sur la promotion de partenariats fondés sur des principes pour la coordination humanitaire

Cette fiche de conseils, élaborée autour des principes de partenariat, fournit des exemples pratiques de mesures à prendre par les responsables de la coordination sectorielle pour promouvoir une culture de partenariats fondés sur des principes parmi les membres des groupes de coordination, et entre les membres et les responsables de la coordination.



4. Cadre de renforcement des capacités institutionnelles des acteurs nationaux et locaux

Cet outil fournit un cadre destiné à aider les membres locaux et nationaux des groupes de coordination (notamment ceux de la protection de l'enfance et de l'éducation) à améliorer leur capacité opérationnelle dans des domaines clés. La première section du cadre se concentre sur l'analyse du renforcement des capacités institutionnelles, l'intégration de ce type de capacités dans le cycle du programme d'action humanitaire et la compréhension de l'approche séquentielle des efforts de renforcement des capacités. La deuxième section présente les composantes possibles des efforts de renforcement des capacités institutionnelles.



5. Fiche de conseils sur l'échange de capacités et la complémentarité entre les acteurs locaux/nationaux et les organisations internationales

S'inspirant du Cadre de renforcement des capacités institutionnelles des acteurs nationaux et locaux, cette fiche de conseils présente d'importants points à prendre en considération dans l'échange de capacités entre les acteurs locaux/nationaux et internationaux, tout en faisant observer que de tels processus doivent être réciproques et axés sur la complémentarité. Elle fournit des conseils sur la manière de définir, d'évaluer et de renforcer les capacités, ainsi que des propositions d'action aux fins du renforcement des capacités.



6. Fiche de conseils pour l'intégration de la localisation dans le plan de réponse humanitaire et l'Aperçu des besoins humanitaires

Cette fiche de conseils fournit une liste de mesures destinées à garantir que la localisation est présente dans le plan de réponse humanitaire (HRP) et l'Aperçu des besoins humanitaires (HNO).



7. Liste de contrôle de la localisation dans les mécanismes de coordination humanitaire

Cette liste de contrôle propose aux responsables du groupe sectoriel, aux groupes de travail de celui-ci et aux autres mécanismes de coordination humanitaire des actions à mener en vue de la localisation des initiatives, activités et documents sectoriels clés dans les domaines du partenariat, du financement et de la gouvernance/de l'influence/de la participation.



8. Soutenir une action locale fondée sur des principes dans l'intervention humanitaire : Mesures pratiques à l'intention des coordonnateurs de l'action humanitaire et des équipes de pays pour l'action humanitaire

Cette note d'orientation présente les défis communs à l'intégration des acteurs locaux et nationaux dans l'intervention humanitaire, notamment dans la coordination. Elle contient des recommandations pratiques permettant aux Coordonnateurs de l'action humanitaire et aux équipes de pays pour l'action humanitaire de renforcer la localisation, et notamment d'intégrer les acteurs locaux/nationaux dans le leadership et la coordination de l'intervention. Elle fournit, en outre, une brève étude de cas sur la localisation des opérations transfrontalières de la Turquie vers la Syrie.



9. Liste de contrôle pour la formation initiale et l'intégration des nouveaux membres du groupe de coordination

Cet outil, qui fournit une liste de contrôle des éléments clés pour la formation initiale et l'intégration des nouveaux membres du groupe de coordination, vise à guider les responsables de la coordination dans ce travail indispensable. Il souligne les concepts et processus clés qui nécessitent une explication et une illustration pour les nouveaux membres, et fournit des exemples de ressources utiles à cette fin.



10. Possibilités de collaboration – Groupes de coordination et diaspora

Cette note, destinée à soutenir à la fois les coordinateurs et les groupes de la diaspora, fournit une liste d'options et de possibilités pour favoriser leur collaboration. Elle couvre les domaines suivants : plaidoyer et informations, soutien technique, soutien financier et coordination/direction stratégique.



1. Arguments en faveur de la localisation dans la coordination humanitaire

Cet outil vise à aider les responsables de la coordination sectorielle à « plaider en faveur » de la localisation dans la coordination humanitaire. Les arguments de poids qu'il présente en faveur du financement et de la priorisation de la localisation sont fondés sur des données factuelles récentes et pourront se révéler utiles lorsqu'il s'agira de convaincre les équipes de pays pour l'action humanitaire, les donateurs et d'autres parties prenantes clés. Il s'inspire principalement des rapports Localisation in Practice – Emerging Indicators and Practical Recommendations (<https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Localisation-In-Practice-Full-Report-v4.pdf>) et Country-Level Financing Solutions for Local Actors. (<https://gblocalisation.ifrc.org/wp-content/uploads/2019/12/Humanitarian-Financing-for-Local-Actors-IFRC-Research-Report-Final.pdf>). Étant donné que 50 % ou plus des membres des groupes de coordination sont très souvent des acteurs locaux et nationaux, ces groupes jouent un rôle clé dans la promotion de la localisation.



Les arguments programmatiques

- 1. Les acteurs locaux et nationaux sont issus des populations touchées**, et leur proximité physique, sociale et linguistique leur donne une position d'acteurs, partenaires et leaders indispensables dans les interventions humanitaires : ils sont mieux acceptés par la population, y ont un meilleur accès et entretiennent avec elle des relations plus approfondies. En outre, ils ont une compréhension beaucoup plus nuancée de l'histoire et de la politique des zones locales touchées par les crises. Lorsqu'ils sont renforcés, les systèmes nationaux et infranationaux peuvent accélérer la préparation, réagir plus rapidement, être rentables et tirer des enseignements en vue des crises futures¹.
- 2. Les acteurs internationaux ne doivent pas traiter les acteurs locaux et nationaux comme des subalternes.** Ces derniers apportent des contributions indispensables et précieuses à l'effort collectif, et réalisent souvent des parties importantes du travail, parfois à haut risque. Les organisations locales et nationales qui plaident pour des partenariats plus équitables le font généralement pour des raisons de principe².



Les arguments stratégiques

- 3. L'objectif stratégique de toute coopération internationale en situation de crise ou de « développement » doit être de soutenir et de renforcer les capacités des bénéficiaires de l'aide internationale** en vue de leur permettre d'accroître leur résilience. Cela est dans l'intérêt financier à moyen terme des donateurs : le déploiement d'importantes ressources internationales chaque fois que survient une crise n'est ni dans l'intérêt des populations touchées, ni dans celui des contribuables des pays donateurs³.
- 4. Lorsqu'une population touchée et/ou des acteurs locaux/nationaux ont les moyens de réagir, la communauté internationale doit soutenir et renforcer les capacités nationales plutôt que de les remplacer, et ce, afin de favoriser la viabilité à long terme.** La présence et l'attitude des organismes internationaux peuvent constituer des obstacles

¹ Domaine de responsabilité de la protection de l'enfance/Groupe mondial de l'éducation Cadre de renforcement des capacités institutionnelles des acteurs locaux et nationaux https://www.cpaor.net/Institutional_Capacity_Strengthening_with_Local_Actors

² <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Localisation-In-Practice-Full-Report-v4.pdf> p. 16

³ <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Localisation-In-Practice-Full-Report-v4.pdf> p. 16

importants au leadership national et au développement de capacités nationales fortes et pérennes. Ce type d'obstacle subsistera tant que les organisations internationales ne seront pas prêtes à partager au moins une partie de l'escarcelle du financement humanitaire mondial. Les groupes de coordination constituent un forum essentiel pour renforcer les capacités et développer le leadership des acteurs locaux/nationaux, mais aussi pour corriger les déséquilibres de pouvoir.

5. **Pour garantir la redevabilité envers les populations touchées et assurer la pertinence, l'opportunité, l'efficacité et l'efficace de l'intervention humanitaire**, il faut inclure les acteurs nationaux et locaux, y compris les populations et les communautés touchées, dans la coordination et l'intervention, et ce, en qualité de décideurs. Pour faciliter cette inclusion, les acteurs internationaux doivent, d'une part, fournir des informations accessibles et, d'autre part, s'assurer qu'un processus efficace de participation et de retour d'information est en place et que les opinions des communautés et des personnes touchées sont prises en compte dans les décisions de conception et de gestion⁴.
6. **Les acteurs locaux et nationaux sont capables de réagir et de se mobiliser rapidement**, et sont bien placés pour recenser les besoins humanitaires, d'où leur grande importance pour l'efficacité de la coordination.



Les arguments financiers

7. **La localisation s'impose en raison de son meilleur rapport coût-efficacité.** Effectivement, il est plus rentable de recourir à des acteurs locaux et nationaux qu'à des acteurs internationaux. Par ailleurs, le fait de financer directement les acteurs locaux et nationaux, ou de verser de l'argent en espèces aux personnes touchées par la crise, réduit les coûts de transaction. L'argument financier est fortement étayé dans le Grand Bargain (<https://interagencystandingcommittee.org/more-support-and-funding-tools-for-local-and-national-responders>), qui s'appuie sur le rapport antérieur du Groupe de haut niveau sur le financement de l'action humanitaire ([https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/%5BHLP Report%5D Too important to fail%E2%80%94addressing the humanitarian financing gap.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/%5BHLP%20Report%5D%20Too%20important%20to%20fail%20-%20addressing%20the%20humanitarian%20financing%20gap.pdf)). Le rapport mettait en relief le déficit de financement croissant entre les besoins mondiaux et les fonds disponibles en matière d'aide humanitaire⁵. En outre, les recherches sur le déploiement rapide de renforts humanitaires ont montré que le déploiement du personnel national coûte deux fois moins que celui du personnel international⁶.
8. **Le fait que les acteurs locaux/nationaux soient en mesure d'obtenir de la part des donateurs un financement direct, sans intermédiaire (et pluriannuel) instaure une confiance et un respect mutuels**, remédie aux déséquilibres de pouvoir et présente un bon rapport coût-efficacité. Ce type de financement mérite d'être augmenté et encouragé, en s'inspirant éventuellement d'autres secteurs/domaines comme ceux du développement et du renforcement institutionnel. La charge administrative et les problèmes liés au respect des dispositions s'en trouveront réduits⁷.

⁴ Adaptation des <https://interagencystandingcommittee.org/a-participation-revolution-include-people-receiving-aid-in-making-the-decisions-which-affect-their-lives>

⁵ <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Localisation-In-Practice-Full-Report-v4.pdf> p. 16

⁶ Start Network (2018). The Future of Humanitarian Surge, p. 26: <https://start-network.app.box.com/s/xzdmk32biai93cm4izu5n9v-jwi59fmm>

⁷ Voir : https://resourcecentre.savethechildren.net/node/17594/pdf/guidance_note_on_financing_may_2020.pdf et <https://gblocalisation.ifrc.org/wp-content/uploads/2019/12/Humanitarian-Financing-for-Local-Actors-IFRC-Research-Report-Final.pdf>



2. Outil de plaidoyer en faveur du financement pluriannuel direct et de qualité pour les acteurs locaux/nationaux

Cette ressource a pour objet de fournir aux responsables de la coordination sectorielle des informations, des arguments et des propositions d'action qui leur permettront de promouvoir et de défendre le financement pluriannuel direct et de qualité des acteurs locaux/nationaux ; à utiliser au sein des mécanismes de coordination, ainsi qu'avec les donateurs et les organisations internationales, par exemple. Elle s'inspire principalement des rapports Country-Level Financing Solutions for Local Actors (<https://gblocalisation.ifrc.org/wp-content/uploads/2019/12/Humanitarian-Financing-for-Local-Actors-IFRC-Research-Report-Final.pdf>) et Localisation in Practice – Emerging Indicators and Practical Recommendations (<https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Localisation-In-Practice-Full-Report-v4.pdf>)



1. Qu'entend-on par financement direct ?

| Catégorie | Sous-catégorie | Définition |
|--------------------------------------|---|--|
| Financement direct | Financement direct (donateurs) | Financement direct du donateur initial aux acteurs locaux et nationaux à des fins humanitaires. |
| | Financement direct (organisations d'aide) | Financement direct des acteurs locaux et nationaux au moyen de dons privés. |
| Financement indirect à suivre | Fonds de financement commun | Le financement est acheminé par le biais d'un fonds de financement commun auquel les acteurs locaux et nationaux ont directement accès (par exemple, les fonds de financement commun pour les pays, les fonds d'urgence pour les secours lors de catastrophes, le fonds START) |
| | Intermédiaire unique | Le financement parvient à l'acteur local/national par le biais direct d'une seule organisation d'aide internationale agissant comme intermédiaire unique (il peut s'agir d'organisations fédérées ou associatives). |



2. Quels avantages y a-t-il à financer directement les acteurs locaux/nationaux ?

Le financement direct des acteurs locaux/nationaux présente de multiples avantages :

- Their proximity, acceptance and access to local communities/affected populations, la proximité et l'accès des acteurs locaux/nationaux aux communautés locales/populations touchées, ainsi que leur acceptation par ces dernières, en particulier dans les zones difficiles à atteindre ;
- leur capacité à recenser les besoins humanitaires ;
- leur savoir-faire et leur compréhension des cultures et contextes locaux ;
- le potentiel de viabilité à long terme des activités des acteurs locaux/nationaux ;
- la capacité des acteurs locaux/nationaux à réagir et à se mobiliser rapidement ;
- la rentabilité potentielle des opérations des acteurs locaux/nationaux par rapport à celles des acteurs internationaux et des organismes des Nations Unies.



3. Quels sont les obstacles qui empêchent les acteurs locaux/nationaux de bénéficier d'un financement direct ?

- (a) Historique opérationnelle : les organisations humanitaires locales nouvellement établies risquent de ne pas pouvoir fournir de données factuelles attestant d'une mise en œuvre opérationnelle fiable, notamment aux acteurs internationaux.
- (b) Manque de capacités financières et de gestion : l'absence de structures et systèmes formels de gouvernance, de gestion et de finances peut empêcher les acteurs locaux/nationaux de satisfaire aux exigences de diligence raisonnable des bailleurs de fonds internationaux et/ou de fournir des assurances quant à leur aptitude organisationnelle à gérer les finances de manière transparente et redevable.
- (c) Manque de capacités de gestion des subventions : en raison de leur courte durée d'existence et du fait qu'ils ont été placés dans le rôle de partenaire de mise en œuvre plutôt que de bénéficiaire principal, les acteurs locaux/nationaux peuvent avoir une expérience limitée de la gestion directe des subventions.
- (d) Priorités et restrictions des donateurs : les priorités de certains gouvernements donateurs sont influencées par les orientations stratégiques de leur capitale et concentrent donc le soutien financier sur des domaines spécifiques, lesquels pourraient ne pas concorder avec le travail des acteurs locaux/nationaux. Les acteurs internationaux, quant à eux, privilégient leurs propres domaines sectoriels d'activité. En outre, certains gouvernements donateurs ne financent pas directement les organisations locales ou imposent des critères de conformité qu'il est pratiquement impossible pour les acteurs locaux/nationaux de respecter.
- (e) Cycles de décaissement : certains acteurs internationaux ont des cycles de paiement inflexibles, où le décaissement final n'est effectué qu'une fois les activités terminées et les rapports finaux soumis et acceptés. Pour les acteurs locaux/nationaux, cela signifie qu'ils doivent être en mesure de financer eux-mêmes les activités.
- (f) Manque d'accès à l'information : les acteurs locaux/nationaux manqueraient d'informations sur la manière d'obtenir un financement de la part des mécanismes de l'ONU et d'autres fonds de financement commun. Lorsque des informations et des conseils sont fournis, ils ne sont souvent pas dans les langues et formats préférés des acteurs locaux/nationaux, ce qui perpétue l'exclusion des opportunités de financement.
- (g) Manque d'inclusion dans les forums interorganisations : les acteurs locaux/nationaux ont parfois du mal à participer aux forums de coordination interorganisations, tels que les groupes sectoriels, ou à y être formellement inclus, en raison notamment des barrières linguistiques, du manque de capacités et de la méconnaissance des systèmes de coordination humanitaire.
- (h) Manque de financement pour les coûts administratifs et les frais généraux : les acteurs internationaux peuvent avoir des interprétations différentes des coûts administratifs et frais généraux directement liés à une opération. De ce fait, il est possible que les acteurs locaux/nationaux ne reçoivent pas suffisamment, voire pas du tout, de financement pour couvrir leurs frais généraux.

- (i) Barrières politiques : le fait, par exemple, que le gouvernement national n'ait pas la volonté politique de solliciter le soutien international peut rendre certains donateurs moins disposés à financer un effort humanitaire géré localement/nationalement.
- (j) Obstacles réglementaires : les obstacles réglementaires, tant ceux du pays que ceux des donateurs, peuvent restreindre le financement en faveur des acteurs locaux/nationaux.
- (k) Disponibilité de ressources humaines : de nombreux acteurs locaux/nationaux ne disposent pas de la viabilité financière nécessaire pour retenir du personnel expérimenté, notamment entre deux contrats de financement. En outre, il peut y avoir une concurrence avec le secteur privé pour certains rôles.
- (l) Accès restreint aux donateurs internationaux : bien que beaucoup de donateurs effectuent des missions sur le terrain ou envoient des équipes d'intervention rapide dans les régions touchées en temps de crise, de nombreux gouvernements donateurs (ainsi que certains acteurs internationaux) ont tendance à être basés dans les capitales, ce qui limite l'accès et les possibilités de mise en réseau des acteurs locaux/nationaux implantés sur le terrain. En outre, force est de constater que de nombreux acteurs locaux et nationaux manquent de visibilité. Par conséquent, leurs contributions aux interventions humanitaires passent inaperçues par les donateurs se trouvant dans les pays.



4. Qu'entend-on par financement de qualité ?

Un financement de qualité est un financement prévisible, pluriannuel et souple. Il peut notamment s'agir de fonds à objet non désigné, et de financements pour les frais généraux et le renforcement des capacités, en particulier les capacités institutionnelles. Pour en savoir plus, suivre ce lien : <https://interagencystandingcommittee.org/Quality-funding>



5. Quelles actions les membres des mécanismes de coordination humanitaire peuvent-ils entreprendre pour promouvoir un financement pluriannuel direct et de qualité en faveur des acteurs locaux/nationaux, y compris l'atténuation des risques associés¹ ?

Les responsables sectoriels doivent :

- augmenter la visibilité des acteurs locaux/nationaux en les invitant à participer aux réunions avec les donateurs et aux séances d'information de ces derniers, ou en prenant des mesures pour les présenter à des donateurs individuels ;
- mettre au point, réaliser et investir dans des initiatives de renforcement des capacités² des acteurs locaux/nationaux, en particulier le renforcement des capacités institutionnelles, de telle sorte qu'ils puissent satisfaire aux exigences de

¹ Pour un aperçu général des risques perçus, consulter la page 22 du document Country-Level Financing Solutions for Local Actors <https://glocalisation.ifrc.org/wp-content/uploads/2019/12/Humanitarian-Financing-for-Local-Actors-IFRC-Research-Report-Final.pdf>

² Voir le document Localisation in practice – Emerging indicators and practical recommendations <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Localisation-In-Practice-Full-Report-v4.pdf> p. 35-36

diligence raisonnable des donateurs. Le financement du renforcement des capacités institutionnelles doit donc être inclus dans les accords de partenariat³.

- promouvoir l'évolution des modèles de partenariat, du modèle du « gendarme » à celui du partenaire ; le CBHF et les projets inclus dans les plans de réponse humanitaire sont deux mécanismes clés que les coordinateurs sectoriels peuvent utiliser pour promouvoir ces modèles de partenariats ;
- plaider, par exemple, auprès des équipes de pays pour l'action humanitaire, de l'OCHA et des donateurs pour qu'un certain pourcentage du fonds de financement commun soit attribué aux acteurs locaux/nationaux ;
- plaider pour que les acteurs locaux et nationaux adoptent une approche de consortium et les encourager à demander, en cette qualité, un financement du fonds de financement commun pour l'action humanitaire ;
- créer un environnement de coordination plus favorable au leadership local et national, aussi bien dans le choix des participants que dans les langues utilisées et dans la culture de conversation et de prise de décision ;
- plaider auprès des donateurs et des organisations internationales pour l'harmonisation et la simplification des exigences de diligence raisonnable ;
- consacrer du temps lors des réunions de coordination pour promouvoir et soutenir les demandes soumises par les consortiums, ainsi que les partenariats stratégiques/opérationnels/programmatiques entre acteurs nationaux et internationaux.

Les acteurs internationaux doivent :

- jouer de leur influence et de leur accès aux donateurs et aux forums mondiaux pour accroître la visibilité des acteurs locaux/nationaux dans les réunions directes et les événements mondiaux ;
- envisager de contribuer aux frais généraux des acteurs locaux/nationaux, de la même manière qu'ils contribuent à ceux des organisations internationales et des organismes des Nations Unies ;
- fournir aux partenaires locaux un budget souple et des fonds à objet non désigné ;
- envisager un partenariat avec des acteurs locaux/nationaux expérimentés ;
- envisager des accords de consortium avec les acteurs locaux, avec un suivi et des rapports conjoints ;
- envisager de cantonner le financement aux acteurs locaux et consortiums d'acteurs locaux ou de réserver certaines activités aux acteurs locaux ;
- mettre en place des mécanismes de financement des interventions rapides destinés aux acteurs locaux et/ou à élargir les mécanismes existants ;
- encourager et faciliter le contact direct entre les acteurs locaux/nationaux et les donateurs ;
- faire de la pérennité de l'acteur local/national et du renforcement de son autonomie financière un objectif stratégique de toute relation de partenariat ;
- assurer un renforcement des capacités institutionnelles et techniques, ainsi qu'un soutien en matière de connaissances pour la mobilisation des ressources nationales par les acteurs locaux/nationaux ;

³ Il faudrait, par ailleurs, donner suite aux conclusions ou recommandations des évaluations de la capacité organisationnelle réalisées lors de l'établissement des partenariats. Autrement dit, les partenariats doivent inclure des lignes budgétaires pour combler les lacunes ou les recommandations de ces évaluations. Les coordonnateurs sectoriels peuvent faciliter ce processus en l'inscrivant à l'ordre du jour, mais aussi en l'incluant comme un besoin dans l'Aperçu des besoins humanitaires et comme une activité dans le plan de réponse humanitaire

- inclure des modalités, comme le coaching, le mentorat, le détachement dans des partenariats, visant à favoriser le partage des connaissances, ainsi qu'un processus de rapports bidirectionnel.

Les acteurs locaux/nationaux doivent :

- envisager de se regrouper en consortiums ;
- évaluer leur capacité à gérer les fonds qu'ils reçoivent en don et à rendre compte de leur utilisation dans un esprit de transparence et de responsabilité, prendre les mesures nécessaires pour renforcer cette capacité, et solliciter un soutien extérieur à cette fin, le cas échéant ;
- utiliser le même outil de communication d'informations que le groupe sectoriel pour qu'il soit bien rendu compte de leurs réalisations et que celles-ci soient visibles tant à ce groupe qu'aux donateurs ;
- s'informer sur les modalités de financement et exploiter stratégiquement leurs partenariats pour y avoir accès.



6. Quels sont les principaux arguments en faveur du financement direct des acteurs locaux/nationaux ?

- Le financement direct des acteurs locaux/nationaux par les gouvernements donateurs réduit le besoin d'intermédiaires et les frais généraux de ces derniers, parfois considérables.
- Le financement direct crée une confiance et un respect mutuels.
- Le financement direct est rentable et touche davantage de bénéficiaires.
- Le financement direct remédie aux déséquilibres de pouvoir.
- Le financement direct permet d'assurer la viabilité à long terme d'une intervention dans un pays donné.

Lectures complémentaires :

Country-Level Financing Solutions for Local Actors

<https://gblocalisation.ifrc.org/https://gblocalisation.ifrc.org/wp-content/uploads/2019/12/Humanitarian-Financing-for-Local-Actors-IFRC-Case-Studies-Final.pdf>

Localisation in Practice – Emerging Indicators and Practical Recommendations

<https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Localisation-In-Practice-Full-Report-v4.pdf>

Note d'orientation sur les financements humanitaires en faveur des acteurs locaux

[https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2020-05/Guidance note on financing May 2020.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2020-05/Guidance%20note%20on%20financing%20May%202020.pdf)



3. Fiche de conseils sur la promotion de partenariats fondés sur des principes pour la coordination humanitaire¹

Les coordonnateurs sectoriels se doivent² de promouvoir des partenariats à long terme égaux, transparents, axés sur les résultats, responsables et complémentaires entre les acteurs locaux/nationaux et internationaux³, d'en montrer l'exemple et d'en assurer le suivi, conformément aux Principes de partenariat (<https://www.icvanetwork.org/principles-partnership-statement-commitment>). La participation des acteurs locaux/nationaux sur un pied d'égalité est essentielle pour renforcer la redevabilité envers les populations touchées et pour garantir la pertinence des interventions d'assistance et de protection.

Les équipes sectorielles peuvent donner un élan à la participation en cimentant des partenariats fondés sur des principes entre les membres du groupe sectoriel, et ce, en montrant l'exemple par leur façon de coordonner le groupe sectoriel concerné et d'aborder les membres dans un esprit équitable et constructif.

L'objectif global de tout partenariat est de réduire le besoin d'aide humanitaire. Il va donc sans dire que les partenariats doivent être basés sur la complémentarité, développer une plus grande confiance et promouvoir la responsabilité mutuelle entre les membres.

Les partenariats stratégiques pour la coordination humanitaire doivent être construits à long terme, de manière concertée et systématique, en se concentrant non pas sur la réalisation d'un projet spécifique, mais plutôt sur les forces et l'engagement stratégique de chacune des parties. Ce type de partenariat permet d'opérer une large transformation sociale, de résorber les inégalités dans les rapports de force et de dissiper les préjugés (inconscients) qui existent entre les acteurs locaux/nationaux et les organisations internationales.

Les partenariats opérationnels doivent être souples, transparents et équitables, permettre aux acteurs locaux/nationaux de contribuer tout au long du cycle du programme d'action humanitaire, et renforcer leur capacité institutionnelle, le cas échéant.

Les acteurs locaux et nationaux doivent être pleinement inclus dans la prise de décision stratégique, et non considérés comme des exécutants ou des sous-traitants.

¹ This tool has been compiled from the following resources: [des directives du CPI concernant le renforcement de la participation, de la représentation et du leadership des acteurs locaux et nationaux dans ses mécanismes de coordination humanitaire](#) + <https://fscluster.org/sites/default/files/documents/localizationtipsandgoodpracticesfinal.pdf> + [https://www.icvanetwork.org/system/files/versions/10/Ways to implement the Principles of Partnership.pdf](https://www.icvanetwork.org/system/files/versions/10/Ways%20to%20implement%20the%20Principles%20of%20Partnership.pdf) + [https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2020-05/Guidance note on partnership practices May 2020.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2020-05/Guidance%20note%20on%20partnership%20practices%20May%202020.pdf) + <https://cdn.odi.org/media/documents/12957.pdf> + <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Localisation-in-Practice-Full-Report-v4.pdf>

² Les organismes chefs de file sectoriels ont également la responsabilité de promouvoir les partenariats et d'en assurer le suivi, étant donné que les partenaires dépendent du financement de l'organisme chef de file dans de nombreux groupes sectoriels.

³ [https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2021-07/IASC Guidance on Strengthening Participation%2C Representation and Leadership of Local and National Actors in IASC Humanitarian Coordination Mechanisms 2.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2021-07/IASC%20Guidance%20on%20Strengthening%20Participation%20Representation%20and%20Leadership%20of%20Local%20and%20National%20Actors%20in%20IASC%20Humanitarian%20Coordination%20Mechanisms%202.pdf) p.5

Cette fiche de conseils fournit des exemples pratiques de mesures à prendre pour promouvoir une culture de partenariats fondés sur des principes parmi les membres du groupe de coordination, ainsi qu'entre les membres et les responsables de la coordination.



Les équipes de direction des groupes sectoriels doivent s'assurer que les Principes de partenariat sont inclus dans les **mandats** des groupes de coordination/sectoriels. Les mandats doivent en outre inclure une méthode de suivi des partenariats fondés sur des principes.



Sachant qu'un **leadership conjoint avec les acteurs nationaux** peut renforcer l'engagement des membres du groupe de coordination et améliorer la coordination, les équipes dirigeantes des groupes sectoriels doivent étudier cette possibilité⁴.



Les **accords de partenariat** doivent définir les rôles et responsabilités des acteurs locaux/nationaux et internationaux. Ils doivent par ailleurs préciser que les risques sont partagés et que les mesures d'atténuation sont convenues d'un commun accord (notamment pour garantir la mise en place de mesures de sauvegarde). Tous les acteurs humanitaires doivent **discerner la valeur qu'ils apportent** à tout partenariat et travailler sur la base de la complémentarité.



Les acteurs internationaux doivent **fournir une aide aux partenaires locaux/nationaux en fonction de la demande** (plutôt que de l'offre), et idéalement dans le cadre de partenariats stratégiques à long terme adaptés aux besoins des partenaires, ou conformes aux souhaits de ces derniers. Cela doit inclure les domaines de

renforcement des capacités institutionnelles ou techniques, ainsi que la mise en évidence de la complémentarité des différents acteurs avant qu'une crise ne frappe.



Les groupes de coordination doivent s'engager à **évaluer et rendre compte** annuellement de la manière dont les Principes de partenariat sont mis en pratique, en utilisant, par exemple, l'outil Principles of Partnership : Cluster Review comme point de départ.



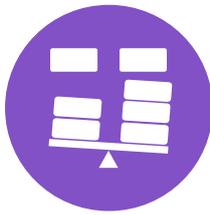
L'équipe dirigeante du groupe sectoriel doit régulièrement **chercher à obtenir un retour d'information** de la part des membres du groupe de coordination sur leur expérience des partenariats avec le groupe, **et y donner suite**, tout en prévoyant des moyens anonymes de fournir ce retour.



L'équipe dirigeante du groupe sectoriel doit allouer du temps et des ressources à la création d'un **environnement propice** à la participation active des acteurs locaux/nationaux. Par exemple, les coordonnateurs sectoriels doivent soutenir le **développement de relations, la constitution de réseaux et la formation d'alliances** parmi les membres, où les acteurs locaux/nationaux ne sont pas considérés comme des partenaires locaux d'exécution, mais comme des acteurs humanitaires à même de définir leurs propres programmes au sein des structures globales de coordination humanitaire. Les coordinateurs sectoriels doivent consacrer du temps à

⁴ Pour en savoir plus sur le leadership conjoint avec les ONG, consulter le document http://unicefintercluster.net/cpaor/sites/default/files/cp/NGO%20Co-leadership_Guidance%20and%20tools%202016.pdf

recenser les acteurs locaux/nationaux et à les inviter au groupe de coordination.



Les coordonnateurs doivent **continuellement s'attaquer aux déséquilibres de pouvoir et s'efforcer de dissiper les préjugés inconscients** en assurant

une visibilité adéquate des acteurs locaux/nationaux, en ayant des coprésidents originaires du pays, en veillant à allouer aux acteurs locaux/nationaux un temps de parole, et en mettant en évidence les points du programme ou les perspectives spécifiques provenant des acteurs locaux/nationaux. Les coordonnateurs doivent s'efforcer de réduire les facteurs qui ne contribuent pas à un environnement de coordination propice, tels que :

- l'utilisation d'un anglais rapide, avec un accent plus ou moins prononcé ;
- l'utilisation d'acronymes et de références faisant partie du jargon de l'aide internationale ;
- l'utilisation de styles et de rythmes d'expression et de prise de décision différents de ceux qui sont utilisés dans la population locale⁵
- l'utilisation de termes techniques sans les expliciter ;
- le fait de ne pas consacrer suffisamment de temps à une interprétation adéquate ou à une communication multilingue ;
- la diffusion de longs documents écrits que les acteurs locaux/nationaux n'ont peut-être pas le temps de lire ou les ressources nécessaires pour le faire, ce qui réduit leur capacité à contribuer.



L'équipe dirigeante du groupe sectoriel doit engager les acteurs locaux/nationaux et internationaux dans des activités visant à cerner leurs **attentes en matière de partenariat**,

afin de déterminer la fréquence et la durée des réunions, la capacité technique requise pour la participation et les avantages comparatifs de chaque partenaire.



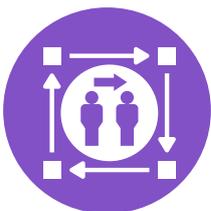
L'équipe dirigeante du groupe sectoriel et les acteurs internationaux doivent se concerter avec les acteurs locaux/nationaux pour **assurer la visibilité de ces**

derniers, reconnaître explicitement leur rôle et le soutenir de manière proactive dans les rapports présentés aux donateurs et aux médias, ainsi que dans toute autre communication publique, et doivent favoriser le dialogue entre les acteurs locaux/nationaux et les donateurs, les médias et les autres acteurs concernés.



À l'occasion des réunions sectorielles et dans le cadre d'autres forums de coordination humanitaire, les acteurs internationaux doivent **mettre en évidence le rôle** joué par

leurs partenaires locaux/nationaux dans les interventions humanitaires conjointes/fondées sur des partenariats.



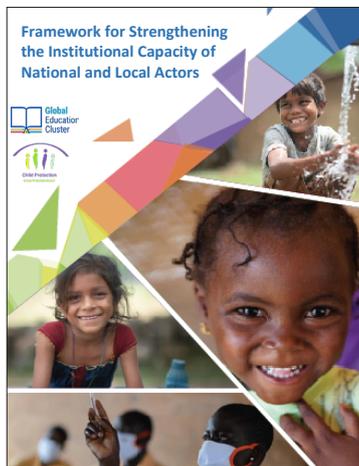
Il convient d'aider les acteurs locaux à mieux reconnaître **les dynamiques de pouvoir apparentes et non apparentes** dans le système humanitaire, y

compris au niveau des partenariats, et à les remettre en question de manière constructive. Cela peut se faire par l'entremise d'acteurs internationaux qui utilisent leur pouvoir pour donner un espace et une voix aux acteurs locaux de manière plus globale, ou par le biais de donateurs qui soutiennent des plateformes et des coalitions d'organisations locales (comme NEAR), dont la mission est de faire évoluer le pouvoir au sein du système humanitaire.

⁵ Localisation in Practice – Emerging Indicators and Practical Recommendations, p. 4



4. Cadre de renforcement des capacités institutionnelles des acteurs nationaux et locaux



Voir : https://www.cpaor.net/Institutional_Capacity_Strengthening_with_Local_Actors



5. Fiche de conseils sur l'échange de capacités et la complémentarité entre les acteurs locaux/nationaux et les organisations internationales¹



Considérations importantes

- Les capacités ne circulent pas à sens unique, des acteurs internationaux vers les acteurs locaux. L'échange de capacités est plutôt un **processus réciproque**² où les lacunes en matière de capacités sont recensées de part et d'autre, ce qui conduit à différentes formes de collaboration et de partenariat.
- Le renforcement des capacités institutionnelles des partenaires locaux fait partie de la stratégie de l'intervention comme un **moyen d'atteindre une couverture suffisante et une qualité**, et pas seulement comme un coût de soutien.
- Les acteurs locaux et nationaux ne constituent pas un groupe homogène. Ils comprennent un large éventail d'acteurs (organisations dirigées par des femmes, organisations dirigées par des jeunes, organisations de personnes âgées, organisations communautaires, organisations dirigées par des autochtones, organisations de personnes handicapées, etc.) disposant **d'expériences et de compétences** différentes.

¹ Cette fiche de conseils a été élaborée à partir des rapports suivants : <https://cdn.odi.org/media/documents/12957.pdf>, Humanitarian Policy Group, December 2019, https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2020-05/Guidance_note_on_partnership_practices_May_2020.pdf, https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2021-07/IASC_Guidance_on_Strengthening_Participation%2C_Representation_and_Leadership_of_Local_and_National_Actors_in_IASC_Humanitarian_Coordination_Mechanisms_2.pdf, https://www.cpaor.net/Institutional_Capacity_Strengthening_with_Local_Actors

² Voir, par exemple, le document <https://cdn.odi.org/media/documents/12957.pdf>, p. 21 and IASC Guidance on Strengthening Participation, Representation and Leadership of Local and National Actors in IASC Humanitarian Coordination Mechanisms, p. 12

- Les acteurs locaux et nationaux ont des compétences liées à la gestion et au maintien de l'**accès**, ainsi qu'à la **compréhension des contextes locaux et des relations avec la communauté**, de même que des **compétences techniques**, pour ne citer que quelques exemples.



Définir les capacités

- Définir les capacités nécessaires à chaque acteur pour assurer l'intervention humanitaire **en fonction des spécificités de chaque contexte** et de chaque crise, plutôt que de supposer ce que sont ses forces et ses faiblesses.
- Définir les capacités nécessaires pour répondre à une situation humanitaire donnée par le biais d'une **consultation locale** avec un groupe large et diversifié de parties prenantes, et notamment les **populations touchées**.



Évaluer les points forts et les lacunes en matière de capacités

- **Investir dans des efforts visant à analyser qui est le mieux placé pour faire quoi dans chaque secteur**, et recenser les capacités existantes et potentielles.
- **Établir une liste des plateformes et coalitions de coordination locales**, nationales et régionales existantes, ainsi que des responsables de chacune, en procédant à une cartographie systématique.
- **Évaluer les besoins en capacités/apprentissage³ de tous les partenaires du groupe sectoriel afin de déterminer les points forts et les lacunes.** Sur la base de cette évaluation, soutenir le renforcement bilatéral des capacités institutionnelles et techniques entre les acteurs locaux/nationaux et les équipes de pays pour l'action humanitaire/groupes sectoriels autour, entre autres, de la coordination, du plaidoyer, de la collecte de fonds, de la planification des programmes, des mécanismes de responsabilité mutuelle, de la gestion des risques, des questions de genre, de la diplomatie, des compétences en matière d'influence et de négociation et des voies d'accès au leadership, en fonction du groupe particulier de partenaires concernés.
- **Offrir aux acteurs locaux des opportunités de discuter de leurs besoins en capacités opérationnelles et d'échanger des idées** sur la manière dont ces besoins peuvent être satisfaits. Les membres internationaux des groupes sectoriels doivent discuter des manières dont ils peuvent contribuer à l'amélioration des capacités opérationnelles des acteurs locaux.
- **D'après l'évaluation des besoins en capacités/apprentissage**, faciliter des discussions sur la manière dont les acteurs internationaux peuvent tirer des enseignements des capacités des acteurs locaux et nationaux relatives aux connaissances des réalités locales et aux besoins des populations touchées, ainsi que sur la manière dont ils peuvent intégrer ces capacités.
- **Transposer les résultats des discussions/évaluations de la capacité institutionnelle des acteurs humanitaires dans les processus organisationnels de l'Aperçu des besoins humanitaires/du plan de réponse humanitaire**, le cas échéant, afin de permettre l'élaboration de stratégies destinées à combler les lacunes. Les résultats de ces discussions peuvent par ailleurs être intégrés dans des accords de partenariat entre les organisations internationales et leurs partenaires locaux.

³ Voir par exemple <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/calp-ocat-user-guide-2-0.pdf> and <https://usaidlearninglab.org/library/organizational-capacity-assessment>

- Lorsque les acteurs internationaux exigent une évaluation des risques ou des lacunes en matière de capacités (par exemple, afin de fournir un financement et de travailler en partenariat), ces évaluations doivent aller de pair avec **des investissements et un engagement à combler les lacunes détectées**. Ces évaluations doivent également être réciproques afin de permettre le recensement des lacunes en matière de capacités tant des acteurs internationaux que des acteurs locaux.



Renforcement des capacités

- Encourager **l'échange de savoirs** par le biais de laboratoires/applications/platformes d'apprentissage mutuel entre les différents acteurs, et favoriser/créer des canaux de communication informelle entre les acteurs locaux/nationaux et internationaux afin de renforcer la confiance mutuelle et le partenariat.
- **Compléter les ateliers traditionnels de renforcement des capacités** par des possibilités d'apprentissage bilatéral, de mentorat, de coaching, d'observation en situation de travail et de soutien par les pairs.
- **Évaluer les initiatives de renforcement des capacités**⁴ afin de tirer des enseignements et de s'améliorer à l'avenir.
- Établir des **plans pluriannuels de renforcement des capacités locales** des membres des équipes de pays pour l'action humanitaire, des groupes sectoriels, et d'autres groupes de coordination connexes du CPI ; y inclure des étapes destinées à permettre aux acteurs locaux/nationaux d'assumer des rôles de coordination et co-ordination.
- **Accorder une priorité au développement du leadership** des acteurs locaux/nationaux et **fournir à ces derniers un soutien structuré** leur permettant d'assumer des rôles de direction, en particulier pour les groupes qui risquent de ne pas avoir voix au chapitre dans certains contextes culturels.
- Une autre solution consiste à **partager les fonctions de leadership** afin de permettre une approche séquentielle de la coordination, dans laquelle les acteurs locaux/nationaux assument une responsabilité croissante dans la direction de la coordination au fil du temps.
- **Aider les acteurs locaux/nationaux à démontrer leurs capacités** par le biais d'évaluations des capacités. Pour ce faire, il est possible de leur donner les outils dont ils ont besoin pour réaliser des auto-évaluations et de les encourager à contacter les acteurs internationaux pour leur soumettre des demandes de partenariat, ou encore d'identifier, au moyen de ces évaluations, des organisations bien appariées en vue de les rassembler.
- **Veiller à ce que les investissements dans le renforcement des capacités s'appuient sur les bonnes pratiques existantes**⁵ : il s'agit notamment de renforcer les capacités, dans le cadre de la préparation, et ce, par le biais de partenariats ; de renforcer les capacités en finançant les frais généraux ; de renforcer les capacités par le biais de détachements afin de permettre un apprentissage et des transferts de capacités dans les deux sens, notamment lors du déploiement de renforts en cas de crise (le détachement auprès d'organisations locales pour combler les lacunes en matière de capacités, plutôt que le déploiement d'équipes de renfort distinctes lors d'une situation d'urgence) ; et de coordonner le renforcement des capacités de sorte à créer des ressources communes.

⁴ Voir, par exemple <https://odihpn.org/magazine/strengthening-local-actors-in-north-east-nigeria-a-nexus-approach/>

⁵ Voir, par exemple <https://cdn.odi.org/media/documents/12957.pdf>



L'engagement à renforcer les capacités

- **S'abstenir de pratiques qui affaiblissent les capacités locales existantes**, comme lorsque les acteurs internationaux braconnent le personnel des organisations locales ou s'appuient sur les acteurs locaux pour des traductions et des interprétations occasionnelles qui éloignent ces derniers de leurs rôles et de leurs tâches.
- Encourager tout accord de partenariat à prévoir la **responsabilité mutuelle** des partenaires dans la mise en œuvre des recommandations de renforcement des capacités.
- **Faire explicitement référence** au renforcement des capacités institutionnelles dans les Aperçus des besoins humanitaires, dans les chapitres portant sur le groupe sectoriel dans le plan de réponse humanitaire, ainsi que dans les stratégies sectorielles, de manière à montrer le lien avec les résultats du programme et le financement. Lorsque ce renforcement contribue à améliorer la couverture et la qualité, l'intégrer comme ligne budgétaire recevable dans les demandes de financement.
- **Documenter** les pratiques innovantes de partenariat, porteuses d'une meilleure complémentarité, **et en fournir des preuves**. Ces approches doivent continuer à fournir des preuves sur la manière de concrétiser la complémentarité par le biais de partenariats, ainsi que sur les avantages que procure le travail en complémentarité. La contribution et l'impact des partenariats doivent être un élément standard des évaluations humanitaires.

Pour obtenir des instructions étape par étape sur la manière d'intégrer le renforcement des capacités institutionnelles dans le cycle des programmes d'action humanitaire, consulter le Cadre de renforcement des capacités institutionnelles des acteurs locaux et nationaux. [https://www.cpaor.net/Institutional_Capacity Strengthening with Local Actors](https://www.cpaor.net/Institutional_Capacity_Strengthening_with_Local_Actors)



6. Fiche de conseils pour l'intégration de la localisation dans le plan de réponse humanitaire et l'Aperçu des besoins humanitaires



Voir : <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/7.-GPC-Tip-Sheet-to-Integrate-Localisation-in-the-HNO-and-HRP-English.pdf>



7. Liste de contrôle de la localisation dans les mécanismes de coordination humanitaire

Cette liste de contrôle s'adresse aux dirigeants des groupes sectoriels, des groupes de travail et autres mécanismes de coordination humanitaire. Elle leur présente des moyens de faire figurer les objectifs de localisation dans les initiatives, activités et documents sectoriels clés. Non exhaustive, elle peut être complétée en fonction des besoins.



Encouragement des modalités de partenariat qui renforcent les capacités locales :

- Inciter à des modalités de partenariat qui intègrent le coaching, le mentorat et la mise en œuvre conjointe. Il peut, par exemple, s'agir d'accorder la priorité aux demandes de financement de ces partenariats dans le tableau de bord d'examen des projets, d'échanger sur les meilleures pratiques lors des réunions sectorielles, d'encourager la présentation bidirectionnelle de rapports entre les partenaires, etc.
- Encourager l'inclusion, dans les accords de partenariat, d'« évaluations des besoins en capacités institutionnelles » et d'« objectifs de renforcement des capacités ». Donner la parole aux partenaires pour qu'ils partagent leurs bonnes pratiques.
- Renforcer, entre les partenaires, la culture de la transparence et du partenariat fondés sur des principes, en encourageant l'échange d'informations pertinentes sur les programmes et les financements disponibles. Présenter les Principes du partenariat aux membres du groupe sectoriel lors des réunions.
- Stimuler la coopération, la coordination et l'échange d'informations parmi les membres en faisant circuler les évaluations des besoins, mais aussi les rapports réalisés par les membres.



Possibilités de financement pour les acteurs locaux :

- Plaider auprès des donateurs pour le financement direct des ONG locales.
- Réduire ou agir pour réduire le plafond de financement minimum à un niveau que les petits partenaires locaux puissent gérer. Ce montant doit être déterminé en concertation avec les donateurs et les partenaires locaux.
- Plaider pour un financement pluriannuel, afin de donner aux ONG locales une certaine stabilité financière leur permettant de conserver leur personnel et de renforcer leurs capacités.
- Inclure les besoins de financement pour le renforcement de la capacité institutionnelle des acteurs locaux dans les documents sectoriels clés, notamment l'Aperçu des besoins humanitaires et le plan de réponse humanitaire, ce qui aidera les acteurs locaux à améliorer leurs qualifications de manière à satisfaire aux exigences de diligence raisonnable des donateurs. Proposition de libellé :

« Les capacités institutionnelles et techniques des acteurs locaux, notamment des ONG et du Ministère/Direction de l'éducation, doivent être améliorées afin de parvenir à la durabilité, à la rentabilité, à une mise à l'échelle rapide et à l'extension de la couverture géographique ».



Gouvernance, influence et participation :

- Les acteurs locaux sont représentés et siègent aux organes de gouvernance, tels que le Groupe stratégique consultatif et les groupes de travail techniques. Ils doivent diriger ces organes chaque fois que cela est possible.
- S'assurer que tous les documents produits par le groupe sectoriel sont partagés avec les membres du groupe pour examen et commentaires, et traduits au besoin.
- S'assurer que les acteurs locaux comprennent le mécanisme de coordination aux niveaux national et infranational, et les moyens d'y participer. Lors de la rédaction des mandats du Groupe stratégique consultatif et des membres du groupe sectoriel, faire en sorte que ces voies y soient clairement précisées.
- Faire participer les membres locaux du groupe sectoriel à la rédaction de la stratégie sectorielle, de l'Aperçu des besoins humanitaires et du plan de réponse humanitaire, y compris la collecte et l'analyse des données et le descriptif de la situation. La stratégie sectorielle doit faire l'objet de mises à jour.
- Faire en sorte que les mécanismes de retour d'information occupent une place essentielle dans la coordination sectorielle et les projets sectoriels, afin de recueillir des informations sur la qualité de la coordination et de la prestation de services.
- Prévoir une stratégie de sortie qui repose sur le transfert de la coordination aux acteurs locaux, c'est-à-dire aux organismes gouvernementaux ou aux ONG locales.



8. Soutenir une action locale fondée sur des principes dans l'intervention humanitaire : Mesures pratiques à l'intention des coordonnateurs de l'action humanitaire et des équipes de pays pour l'action humanitaire



Voir : https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/2019-01-15-P2P-Localisation-Note_FINAL.pdf



9. Liste de contrôle pour la formation initiale et l'intégration des nouveaux membres du groupe de coordination¹

L'équipe dirigeante de la coordination sectorielle doit organiser des séances d'initiation pour tout nouveau membre d'un groupe de coordination, qu'il soit local, national ou international. Ces séances visent à garantir que les responsabilités mutuelles et les obligations de redevabilité sont acceptées et comprises, et qu'un soutien approprié est apporté aux nouveaux membres au cours des premières étapes de leur participation.

Nous dressons ci-après une liste de contrôle des éléments clés pour l'initiation et l'intégration des nouveaux membres.



1. Présenter au membre le principe de la responsabilité sectorielle

Expliquer ce que sont les groupes sectoriels et ce qu'implique l'adhésion à ces groupes. S'appuyer sur les ressources existantes, telles que le document Coordination humanitaire et approche du principe de la responsabilité sectorielle : un guide pratique pour les organisations locales et nationales. Veuillez noter que ce guide est disponible en 11 langues à l'adresse suivante : <https://www.educationcluster.net/localization>.

Expliquer les structures de leadership au sein des groupes sectoriels (organismes chefs de file sectoriels, groupes consultatifs stratégiques, etc.), ainsi que les critères de sélection et les opportunités pour le nouveau membre local/national de s'impliquer dans le leadership du groupe sectoriel.



2. Afin d'aider à gérer les attentes, expliquer les obstacles et les défis que rencontre une structure de coordination du CPI

Les coordonnateurs doivent présenter les défis applicables à leur contexte. Ces défis peuvent comprendre les suivants :

- les organismes chefs de file sectoriels manquent souvent d'impartialité ;
- il peut y avoir une représentation limitée de la diversité des acteurs locaux et nationaux ;
- la coordination des groupes sectoriels est une tâche intense qui exige beaucoup de temps et de ressources pour être efficace ;
- il n'existe pas suffisamment de mécanismes en place pour promouvoir la redevabilité à l'égard des populations touchées.

Demander au nouveau membre s'il fait partie d'autres structures de coordination nationale ou infranationale, afin de comprendre comment conjuguer les deux ensembles.

¹ Cet outil a été compilé à partir des ressources suivantes : <https://educationcluster.app.box.com/s/3xt0yu68yiryg2k2b2k6t0up6xyipr01/file/770587330455>; <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain-official-website/guidance-notes-localisation-may-2020>



3. Expliquer les protocoles de réunion, la dynamique de groupe et les acronymes

Communiquer le mandat du groupe sectoriel et indiquer qui sont les autres membres, ce qui se passe pendant les réunions de coordination, quand et où elles ont lieu, comment les ordres du jour sont établis, ce qui est attendu des membres, etc. Les responsables de la coordination doivent se renseigner auprès des acteurs locaux/nationaux sur le moyen préféré pour ces derniers d'obtenir les informations et de communiquer. WhatsApp, Skype, Facebook ou Zoom peuvent se révéler plus appropriés que des sites Web lents ou dont la navigation est difficile, par exemple. Demander au nouveau membre quelles sont les conditions de sécurité potentielles ou les autres circonstances locales qui risquent d'affecter sa capacité à participer aux réunions (couvre-feux nocturnes, acceptabilité culturelle de la mobilité des femmes après certaines heures, contraintes liées à la garde des enfants, etc.).

Décrire les différentes façons dont les organisations peuvent s'engager, et les avantages de la participation tant pour l'acteur individuel que pour le groupe de coordination dans son ensemble.

Pour une liste des principaux acronymes de la coordination, voir la page 6 du document *Coordination humanitaire et approche du principe de la responsabilité sectorielle : un guide pratique pour les organisations locales et nationales*. (<https://educationcluster.app.box.com/s/3xt0yu68yiryg2k2b2k6t0up6xyipr01/file/770587330455>).



4. Expliquer ce qu'implique le fait d'être membre d'un groupe sectoriel : obligations et responsabilités mutuelles

L'adhésion à un groupe sectoriel n'est soumise à aucun critère fixe ni à aucun processus de demande. Cependant, certains critères ou processus peuvent exister au niveau du pays, auquel cas ils doivent être mis à la disposition du nouveau membre.

En général, les facteurs à prendre en compte par les nouveaux membres sont les suivants :

- (a) **L'investissement en temps qu'implique l'engagement soutenu** : citons comme exemple, la capacité à assister à des réunions régulières, à contribuer à l'élaboration de stratégies, à communiquer des informations pertinentes et opportunes lors des réunions et dans des outils tels que les 4W, à offrir une expertise technique au besoin.
- (b) **Pertinence du travail** : le nouveau membre est une organisation qui met en œuvre des programmes pertinents pour un ou plusieurs secteurs ;
- (c) **Engagements minimums** : la nouvelle organisation membre doit
 - respecter les principes humanitaires d'humanité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance ;
 - s'engager à suivre les directives spécifiques au groupe sectoriel et les standards minimums, et à intégrer la protection dans tous les programmes, notamment le respect des principes de non-discrimination et de « ne pas nuire » ;
 - être prêt à participer à des activités qui renforcent spécifiquement la redevabilité envers les populations touchées, conformément aux engagements pour la redevabilité envers les populations touchées et aux six principes fondamentaux relatifs à l'exploitation et aux abus sexuels (disponibles dans plus de 100 langues). (<https://interagencystandingcommittee.org/accountability-and-inclusion/translators-without-borders-twb-support-iasc-results-group>)



5. Fournir des conseils adaptés aux besoins ou au domaine de travail d'un nouveau membre, et rendre les documents et informations clés disponibles dans les langues locales et nationales pertinentes

S'efforcer de minimiser l'utilisation du jargon ou du langage technique, ou d'expliquer les termes obscurs, et d'établir des définitions et des compréhensions communes des objectifs communs. Envisager l'utilisation ou l'élaboration d'un glossaire de termes spécifiques au domaine² pour assurer une communication précise avec les acteurs locaux/nationaux.

Expliquer que la langue utilisée pour les réunions et dans les documents des groupes sectoriels est généralement la langue officielle d'un pays ou une langue internationale comme l'anglais et le français. Les engagements minimaux pour la coordination sectorielle stipulent que les groupes sectoriels doivent proposer des services d'interprétation (y compris, en langage des signes) pour que tous les partenaires du groupe puissent participer, y compris les organisations locales.



6. Illustrer par des exemples la valeur ajoutée de l'adhésion à un groupe sectoriel

- Accès aux directives et au référentiel des documents clés pour le pays.
- Capacité à soulever des préoccupations et à influencer les stratégies d'intervention.
- Travail complémentaire avec d'autres ONG.
- Accès à l'analyse par les pairs des vulnérabilités, des risques et des capacités locales en vue de hiérarchiser les besoins.
- Discussions sur les aspects relatifs à la qualité et sur la marche à suivre.
- Intégration des efforts de préparation dans un plan plus vaste de préparation intersectorielle.
- Meilleures chances de combler ses déficits financiers.
- Directives permettant d'améliorer, au regard de la protection et de l'égalité des genres, les interventions du membre.
- Directives à l'appui des mécanismes de retour d'information sur les plaintes, permettant d'améliorer la redevabilité du membre envers la population touchée.



7. Inviter les membres existants à participer à des séances d'initiation

À titre d'exemple, les membres qui sont des acteurs locaux/nationaux peuvent présenter le contexte local et les mécanismes de coordination locaux. Il se peut que les membres existants souhaitent également donner leur point de vue sur les avantages et défis de la participation aux mécanismes de coordination.

² Voir par exemple le glossaire de Translators Without Borders à l'adresse suivante : <https://translatorswithoutborders.org/twb-glossaries/>

En outre, le responsable sectoriel de la gestion de l'information doit organiser une initiation concernant la base de données 4W et l'établissement de rapports pour les points focaux des nouveaux membres.

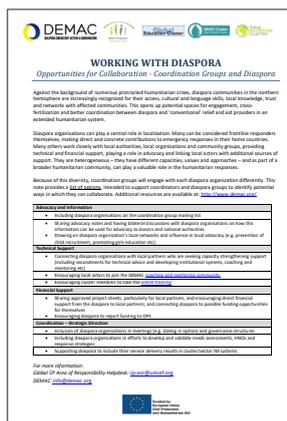
i **8. Indiquer aux nouveaux membres à qui ils peuvent s'adresser pour obtenir des informations complémentaires, de l'aide ou un retour d'information, ou pour déposer une plainte concernant le groupe de coordination**

S'assurer que des structures de soutien existent et qu'elles sont accessibles, notamment un moyen anonyme de faire part de ses préoccupations, dans une langue et un format que le membre peut utiliser sans problème. Ces structures de soutien peuvent inclure des programmes de mentorat mettant à disposition des membres existants, ou les membres du Groupe stratégique consultatif, pour répondre aux questions et offrir un soutien.

Informez les nouveaux membres des plans et procédures d'évaluation interne qui leur permettent de donner leur avis sur le fonctionnement du groupe sectoriel, comme l'outil Principles of Partnership : Cluster Review.

<https://www.globalprotectioncluster.org/wp-content/uploads/3.-CP-AoR-Principles-of-Partnership-Cluster-Review.pdf>.

10. Possibilités de collaboration – Groupes de coordination et diaspora



Voir : <https://www.globalprotectioncluster.org/wp-content/uploads/12.-CP-AoR-Diaspora-and-Coordination-Groups-Options-Final.pdf>



E. Outils pour les autres membres de la coordination sectorielle



1. Note d'orientation sur les partenariats aux fins de la localisation

Cette note d'orientation présente les pratiques de partenariat prioritaires pour la localisation dans les domaines suivants : gestion des projets et finances, renforcement et partage des capacités, financement, coordination, sûreté et sécurité, et plaidoyer. Elle est destinée à guider tous ceux et celles qui participent à la coordination humanitaire dans la conception et la mise en œuvre de partenariats équitables, fondés sur des principes.

<https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2020-05/Guidance%20note%20on%20partnership%20practices%20May%202020.pdf>



2. Note d'orientation sur le renforcement des capacités aux fins de la localisation

Cette note d'orientation souligne les considérations clés et fournit des recommandations spécifiques liées au renforcement des capacités. Elle vise à améliorer la compréhension des capacités complémentaires entre les acteurs locaux/nationaux et internationaux, et à fournir des domaines d'action aux donateurs et aux acteurs internationaux, ainsi qu'aux acteurs locaux et nationaux.

<https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2020-05/Guidance%20note%20on%20capacity%20strengthening%20May%202020.pdf>



3. Présentation sur le renforcement des capacités institutionnelles des acteurs locaux

Cette présentation complète le Cadre de renforcement des capacités institutionnelles des acteurs nationaux et locaux, élaboré par le Groupe mondial de l'éducation (GEC) et le Domaine de responsabilité de la protection de l'enfance (CP AoR). Il énonce des raisons d'investir dans le renforcement des capacités institutionnelles des acteurs locaux et nationaux, décrit le rôle des coordonnateurs sectoriels dans ce domaine et présente un exemple de budget pour le renforcement des capacités.

https://www.cpaor.net/sites/default/files/2021-11/ICS_Framework_Webinar%20Slides_19Aug2021_0.pptx



4. La localisation dans la coordination – Questions et réponses

Cet outil fournit des réponses aux questions clés liées à la localisation dans la coordination humanitaire, y compris le rôle des structures de coordination dans la promotion de la localisation, les preuves à l'appui de la localisation et la manière dont les groupes de coordination peuvent effectuer le suivi et mesurer les progrès dans ce domaine. Le document fournit également des liens vers un certain nombre de ressources connexes pour une lecture plus approfondie.

<https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/10.-cp-aor-localisation-in-coordination-faq.pdf>



F. Études de cas

Localization across contexts: Lessons learned from four case studies

A FEINSTEIN INTERNATIONAL CENTER BRIEF

Sabine Rohlfeld, Kimberly Howe and Kaja Risantobek

The Feinstein International Center, Friedman School of Nutrition Science and Policy at Tufts University and Save the Children Denmark conducted research on the localization of humanitarian action in several different contexts—Indonesia following the 2018 earthquake in Sulawesi, and the Horn of Africa, specifically humanitarian situations in Kenya, Somalia, and South Sudan. The goal was to unpack assumptions related to locally led humanitarian action and to identify the factors that lead to effective, timely, and principled responses. Research was qualitative and primarily focused on engaging with local actors in each context. While the studies were substantially different in scope and context, the brief is meant to highlight some of the key similarities and differences found across localization processes, and to begin to identify lessons learned that may reach beyond these specific emergencies.

This brief is based on two studies available in full at: <https://fic.tufts.edu/publication-item/perspectives-on-localization-subwoon-earthquake-indonesia/> and <https://fic.tufts.edu/publication-item/perspectives-on-localization-in-the-horn-of-africa/>.

Case contexts

The Indonesia study focused on a single acute natural disaster (an earthquake) in a single country context that has a strong civil society and government presence. The Horn of Africa study was a comparison of broader trends across three different countries dealing with a complex mix of conflict, displacement, and climate-related challenges like drought, each with varied degrees of government and civil society strength. The presence of international actors in these contexts varied widely as well. In Indonesia, a government directive limited international organizations to indirect participation in the response; in Kenya, there is a significant presence of international organizations, many of whom have their regional headquarters in Nairobi; and in Somalia and South Sudan,

international organizations are significantly involved in responses but tend to have a limited physical presence on the ground due to security restrictions, and they often operate through remote partnerships.

By definition, the discussions over localization and local humanitarian leadership are context specific. They require an acknowledgment of and reporting with different types of crises, types of civil society, roles of governments and international actors, and even conceptions of what the word “local” means in practice. At the same time, there is an ongoing global discussion about localization. By comparing the results from these diverse cases, we can identify sets of common and divergent themes that can contribute to the broader discourse.

* While the brief does not provide a detailed overview of each case, it does not aim to be an exhaustive review of each. Instead, the brief uses the term “local” to describe operations based in the affected countries and “international” to describe organizations based outside of the affected countries. National government representatives (NGOs) international NGOs do not have headquarters in affected countries (as compared to “local” in this context).

1 Localization across contexts: Lessons learned from four case studies fic.tufts.edu

Localization across contexts - Lessons learned from four case studies

<https://fic.tufts.edu/publication-item/localization-across-contexts-lessons-learned-from-four-case-studies/>



SUPPORTING PRINCIPLED NATIONAL AND LOCAL NGOs IN HUMANITARIAN RESPONSE
Working with and investing in local actors as equal and strategic partners is a priority for the humanitarian response and the leadership of humanitarian operations. Localization is a vital element for strengthening the effectiveness and efficiency of humanitarian assistance and became firmly established in the humanitarian lexicon in the build-up to the World Humanitarian Summit in 2016. In the context of this paper, localization is about recognizing and strengthening the role of local and national NGOs in humanitarian response strategically, institutionally and operationally.

The Peer 2-Peer Project visited Gaziantep, Turkey, to assess the integration of Syrian NGOs into the humanitarian response system with the overall goal of involving them in strategic decision-making and strengthening their engagement in a coordinated and principled humanitarian operation. Syrian NGOs in this area work as part of the cross-border response in Syria. The Peer-2-Peer mission was carried out with the International Federation of the Red Cross and Red Crescent (IFRC), and on the invitation of the Deputy Regional Humanitarian Coordinator (DRHC) in Gaziantep.

COMMON CHALLENGES FOR INTEGRATING NATIONAL AND LOCAL NGOs INTO HUMANITARIAN RESPONSE

Local actors often have distinct advantages compared to their international counterparts in responding to a crisis as they have a nuanced knowledge of the context in which the humanitarian operation is being implemented, are geographically close to crisis affected communities, and can respond rapidly to meet the needs of people. Yet, their physical and socio-cultural proximity to communities can raise questions concerning their independence, impartiality, and neutrality. There are also concerns about the institutional and operational capacities of newly established national NGOs to deliver assistance effectively on limited budgets in a high-risk environment, and to manage operations in line with donors and/or other international partners' requirements. Finally, localization is a long-term process that requires dedicated human resources and financial investment to ensure sustainability.

BROAD CHALLENGES

- **Dedicating human resources and financial investment** to ensure a sequenced and sustainable localization process. This implies the development of partnerships that do not turn national and local NGOs into sub-contractors and do ensure that they do not carry the brunt of the risks involved in delivering assistance.
- **Building local and national NGO institutions and operational capacity** to ensure they are well-governed, adhere to the highest standards of professionalism and transparency and are empowered to deliver on a principled and effective humanitarian response. This includes building trust and confidence with donors so that local and national NGOs can receive direct funding.
- **Integrating local and national NGOs into the strategic decision-making bodies and coordination groups** to ensure they have a voice in the strategic direction of the response and are engaged in a coordinated effort.
- **Coordination among local and national NGOs** to ensure their representation in humanitarian fora is based on a transparent and inclusive process led by the local and national NGO constituency. This mitigates the potential for a few NGOs to dominate and influence the humanitarian narrative at the expense of less prominent NGOs.

* The difference between a local and national NGO relies on the geographical role of activities; a local NGO is active at local level (one sub area of a given country) while a national NGO is active in various sub areas of a given country.

Strengthening the role of national and local NGOs in the humanitarian response to parts of Syria

This is an extract from ‘Supporting Principled Local Action in Humanitarian Response: Practical steps for Humanitarian Coordinators and Humanitarian Country Teams’

https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/2019-01-15-P2P-Localisation-Note_FINAL.pdf



G. Sample documents



1. Principles of Partnership: Cluster Review

ENTITÉ À LAQUELLE VOUS APPARTENEZ

ONG nationale

ONG internationale

Organisme des Nations Unies

Organisme public

Donateur

| EQUALITY | Not at all | Somewhat | Substantially |
|--|------------|----------|---------------|
| Are meetings are open to all partners ('open door policy') | | | |
| Are you able to influence which items are discussed at the Cluster meeting? | | | |
| Are you able to influence decisions that are taken by the Cluster? | | | |
| Are you treated as an equal member of the Cluster | | | |
| Do you feel comfortable raising a different or alternative view to others during Cluster meetings? | | | |
| What could the Cluster do differently to improve equality of all members? | | | |

| COMPLEMENTARITY | Not at all | Somewhat | Substantially |
|--|------------|----------|---------------|
| Are different members' mandates and capacities taken into account when the Cluster is developing strategies or deciding how to respond to coverage gaps? | | | |
| Do local and international actors have different roles in the HRP? | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| Are local NGO members able to contribute own perspectives, experience and capacities to the Cluster's work as much as international UN/NGO members? | | | |
| Is there strong collaboration between the Cluster and other Clusters (CCCM, WASH etc) where relevant, to ensure that the Cluster approach is complementary to what others are doing? | | | |
| What could the Cluster do differently to maximise the benefits of the diversity? | | | |

| TRANSPARENCY | Not at all | Somewhat | Substantially |
|--|-------------------|-----------------|----------------------|
| Does the Cluster regularly share relevant information with all members? | | | |
| Do all members regularly share relevant information with the Cluster? | | | |
| Does the Cluster tell all members what resources it has available for the Cluster itself (e.g funding for staff, meetings, training etc) and how the Cluster is spending it? | | | |
| Does the Cluster create a safe environment for members to speak openly about their mistakes? | | | |
| Do all members share relevant information with the Cluster about their own funding situation? | | | |
| What else could the Cluster do differently to improve transparency? | | | |

| RESULTS ORIENTED | Not at all | Somewhat | Substantially |
|--|------------|----------|---------------|
| Does the Cluster have a strategy and work plan, which was developed jointly with all members? | | | |
| Is the Cluster Work plan and strategy regularly reviewed with all members; and updated when necessary to reflect new priority areas? | | | |
| Does the Cluster regularly provide updates on progress and facilitate discussions about how to address gaps? | | | |
| Does the Cluster discuss programme quality and encourage members to meet these standards? | | | |
| What could the Cluster do differently to improve its results? | | | |

| RESPONSIBILITY | Not at all | Somewhat | Substantially |
|---|------------|----------|---------------|
| Are members able to meet their commitments to the Cluster Workplan and Strategy | | | |
| Does the Cluster support members that are not delivering and try find alternative responses/solutions when necessary? | | | |
| Does the Cluster encourage and promote local partners to scale up, where possible? | | | |
| Does the Cluster monitor and encourage partnerships that allow actors to scale up responsibly (e.g. not too fast, with appropriate support) | | | |
| Does the Cluster encourage all agencies to have a code of conduct to prevent abuse and other human rights violations | | | |
| Does the Cluster ever discuss and promote the Principles of Partnership? | | | |
| What else could the Cluster do to make sure all members are taking their accountabilities seriously? | | | |



2. PRINCIPES DE PARTENARIAT: Partnership Review

EXAMEN DU SECTEUR DE L'ÉDUCATION :

ENTITÉ À LAQUELLE VOUS APPARTENEZ

- ONG nationale
 ONG internationale
 Organisme des Nations Unies
 Organisme public
 Donateur

Veuillez répondre aux questions suivantes en fonction de votre plus grand partenariat (du point de vue du financement) :

Égalité : l'égalité suppose le respect mutuel entre les membres du partenariat indépendamment de leur taille ou de leur pouvoir. Les participants doivent respecter les mandats, les obligations et l'indépendance de chacun, y compris les leurs, ainsi que reconnaître leurs contraintes et engagements mutuels. Le respect mutuel ne doit pas empêcher les organisations d'avoir des divergences d'opinions constructives.

Sur une échelle de 1 à 10...

Vous sentez-vous respecté par votre partenaire ?

| | | | | | | | | | |
|-------------|----|----|---------|----|----|----|---------------|----|-----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. |
| Pas du tout | | | Parfois | | | | Tout le temps | | |

Pensez-vous que votre partenariat vous permet de maintenir le mandat, les obligations et l'indépendance de vos organisations ?

| | | | | | | | | | |
|-------------|----|----|---------|----|----|----|---------------|----|-----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. |
| Pas du tout | | | Parfois | | | | Tout le temps | | |

Avez-vous le sentiment que les contraintes et les défis de vos organisations sont reconnus et pris en compte dans le partenariat ?

| | | | | | | | | | |
|-------------|----|----|---------|----|----|----|---------------|----|-----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. |
| Pas du tout | | | Parfois | | | | Tout le temps | | |

Dans quelle mesure êtes-vous à l'aise pour faire part de vos préoccupations ou de vos désaccords à votre partenaire ?

| | | | | | | | | | |
|-------------|----|----|---------|----|----|----|---------------|----|-----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. |
| Pas du tout | | | Parfois | | | | Tout le temps | | |

Transparence : la transparence s’obtient à travers le dialogue (sur un pied d’égalité), l’accent étant mis sur les consultations précoces et le partage rapide des informations. Les communications et la transparence, notamment la transparence financière, augmentent le degré de confiance entre les organisations.

Sur une échelle de 1 à 10...

Dans quelle mesure vos idées et vos opinions ont-elles été prises en compte lors de la conception du partenariat ?

| | | | | | | | | | |
|-------------|----|----|--------------------------|----|----|----|-------------|----|-----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. |
| Pas du tout | | | Dans une certaine mesure | | | | Tout à fait | | |

Dans quelle mesure pensez-vous que les éléments suivants sont à égalité (entre votre organisation et celle de vos partenaires) ?

Accès aux informations pertinentes pour la programmation

| | | | | | | | | | |
|-----------------------|----|----|----|----|----|------------------|----|----|-----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. |
| Pas d’égalité du tout | | | | | | Parfaite égalité | | | |

Accès à des informations pertinentes sur les financements et les finances de chacun

| | | | | | | | | | |
|-----------------------|----|----|----|----|----|------------------|----|----|-----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. |
| Pas d’égalité du tout | | | | | | Parfaite égalité | | | |

Dans quelle mesure faites-vous confiance à votre partenaire ?

| | | | | | | | | | |
|------------------|----|----|----|----|----|-------------------|----|----|-----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. |
| Pas de confiance | | | | | | Confiance absolue | | | |

Démarche axée sur les résultats : une action humanitaire efficace doit être fondée sur la réalité et orientée vers l’action. Cela exige une coordination axée sur les résultats et fondée sur des aptitudes effectives et des capacités opérationnelles concrètes.

Sur une échelle de 1 à 10...

Êtes-vous d’accord avec la conception et la stratégie du programme dans votre partenariat ?

| | | | | | | | | | |
|-------------|----|----|------------------|----|----|----|--------------|----|-----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. |
| Pas du tout | | | En quelque sorte | | | | Complètement | | |

Les objectifs sont-ils raisonnables ?

Oui Non

Fournissez-vous des rapports d’avancement à votre partenaire ?

Oui Non

Votre partenaire vous fournit-il des rapports ?

Oui Non

| | Quelles sont les trois principales contraintes de vos organisations ? | Quelles sont les trois principales contraintes de vos partenaires ? |
|----|--|--|
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |

Responsabilité : les organisations humanitaires ont une obligation éthique les unes envers les autres d’accomplir leurs tâches de façon responsable, avec intégrité, et de façon pertinente et appropriée. Elles doivent s’assurer qu’elles ne s’engagent dans des activités que lorsqu’elles en ont les moyens, et disposent des compétences et de la capacité voulues pour respecter leurs engagements. Des efforts constants doivent être mis en œuvre pour prévenir avec fermeté et détermination les abus que pourrait commettre le personnel humanitaire.

Sur une échelle de 1 à 10...

Le budget alloué à votre partenariat est-il suffisant pour atteindre les objectifs et maintenir des normes minimales de qualité ?

| | | | | | | | | | |
|-------------|----|----|--------------------------|----|----|----|-------------|----|-----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. |
| Pas du tout | | | Dans une certaine mesure | | | | Tout à fait | | |

Existe-t-il un code de conduite pour votre personnel ? Oui Non

Votre partenaire dispose-t-il d’un code de conduite ? Oui Non

Les risques **pour votre personnel** ont-ils été pris en compte de manière adéquate dans le partenariat ?

| | | | | | | | | | |
|-------------|----|----|--------------------------|----|----|----|-------------|----|-----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. |
| Pas du tout | | | Dans une certaine mesure | | | | Tout à fait | | |

Les risques **pour le personnel de votre partenaire** ont-ils été pris en compte de manière adéquate dans le partenariat ?

| | | | | | | | | | |
|-------------|----|----|--------------------------|----|----|----|-------------|----|-----|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. |
| Pas du tout | | | Dans une certaine mesure | | | | Tout à fait | | |

Complémentarité :

La diversité de la communauté humanitaire constitue un atout si nous tirons parti de nos avantages comparatifs et complétons les contributions de chacun. La capacité locale est l'un des principaux actifs à renforcer et sur lequel prendre appui. Les organisations humanitaires doivent s'efforcer, lorsque cela est possible, de l'intégrer dans l'intervention d'urgence. Les barrières linguistiques et culturelles doivent être surmontées.

Pensez à votre propre organisation. Quelles sont, selon vous, les compétences, l'expertise, l'expérience, etc. uniques que votre organisation apporte au partenariat pour assurer sa réussite ?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Maintenant, pensez à votre partenaire. Quelles sont, selon vous, les compétences, l'expertise, l'expérience, etc. uniques que votre partenaire apporte au partenariat pour assurer sa réussite ?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |



3. Sample Terms of Reference for coordination group

Terms of Reference for the Tripartite Coordination Structure of the CPWG for South Kivu

The National Child Protection Working Group identifies geographic Child Protection (CP) coordination areas that have provincial representation of the working group. These coordinations are called Child Protection Working Groups.

Facilitation is done by the lead agency (UNICEF) with one or more co-facilitators (co-leads). In March 2020, the South Kivu CPWG coordination opted for a tripartite structure, with a co-lead from a civil society organization (elected by the CPWG) and a co-lead from the State (focal point of the Division of Social Affairs, DivAS). The coordination also opted to add a secretary position to facilitate tasks such as reporting; this position is reserved for a national NGO in order to provide better understanding and experience in facilitation/coordination to national actors.

1. The main responsibilities of the CPWG Lead (UNICEF)

- Establish coordination mechanisms for child protection actors in the field;
- Coordinate the implementation of assessments, identify gaps and priorities for child protection and coordinate responses;
- Ensure the proper functioning of the Information Management System by following the guidelines provided by the national CPWG, including:
 - i. Collection of alerts, ad hoc transmission to the national CPWG or management at the provincial level;
 - ii. Monthly analysis of the child protection problem and proposal of solutions in the monthly narrative report;
 - iii. Monthly data collection, compilation and transmission to the national CPWG of the 6W matrix;
- Establish referral mechanisms for child protection cases and coordinate the updating of the mapping of services (protection, health, GBV, community-based child protection networks (RECOPEs), etc.)
- Maintain the CPWG contact list and share relevant information with CPWG and sub-CPWG members;
- Invite members and lead the monthly and ad hoc meetings of the CPWG;
- Support CPWG members in fully understanding and implementing documents and guidance from the national CPWG;
- Strengthen the capacities of the CPWG members on the coordination and technical aspects of the CP and promote the exchange of good practices;
- Support the members of the CPWG in the implementation of CP activities in line with the main approaches and minimum standards of CP and in compliance with the fundamental humanitarian principles of CP;

- Promote the transversality of CP as well as ensure that transversal issues are taken into account in CP activities, such as gender, HIV/AIDS, disability, safeguarding of children, etc.;
- Support territorial sub-CPWG leads and co-leads in territorial coordination, including providing guidance and feedback on monthly reports, building their capacity, and visiting them every six months as possible;
- Lead the South Kivu CPWG's contribution to the HNO and HRP and other response plans;
- Represent CPWG South Kivu at the Provincial Protection Cluster meeting;
- Represent CPWG South Kivu at meetings of the Inter-Cluster Coordination Groups at the field level (ICR) and other coordination frameworks of the Center East Hub.

II. The main responsibilities of the co-lead, State representative (DivAS)

- Represent the Congolese government in the coordination of the CPWG;
- Be a resource person on national child protection norms and standards and build the capacity of the CPWG members on these;
- Update regularly (every quarter) the mapping of Temporary Foster Family (FAT) and Transit and Orientation Centre (CTO) for South Kivu and share them with the CPWG SK and the sub-CPWG at the territorial level;
- Support CPWG members who wish to approve FAT placements;
- Liaise between the CPWG and the Provincial Child Protection Coordination (led by DivAS) to better coordinate the work of the two structures;
- Facilitate collaboration between CPWG members and DivAS representatives at the territorial level;
- Contribute to the development of advocacy messages, particularly towards state actors, and be the bearer of these messages;
- Host the CPWG meetings in the DivAS room approximately every two months (i.e. every other meeting);
- Support the CPWG lead in facilitating the meetings;
- Review monthly reports and meeting minutes and provide feedback within 3 working days whenever possible;
- Participate regularly in needs assessments to the extent that logistical resources are available (or made available by CPWG members) and involve other government services as appropriate.

III. The main responsibilities of the co-lead, (NGO/civil society organization)

- Act as the interim lead for the CPWG when he/she is unable to attend, mainly: facilitating meetings, managing the contact list, compiling and sharing the monthly and 6W report, and participating in the provincial Protection Cluster meeting;
- Support the lead in facilitating meetings;
- Support the secretary in finalizing the minutes of the monthly meeting;
- Review monthly reports and provide feedback within 3 working days whenever possible;
- Take the lead in the development of the annual CPWG Action Plan;

- Brief new CPWG members on operations and tools;
- Support CPWG members in completing the 6W matrix;
- Support CPWG members in developing key advocacy messages and take the lead in coordinating advocacy activities;
- Support territorial sub-CPWG leads and co-leads in coordinating at the territorial level, including providing guidance and feedback on monthly reports, and visiting them for capacity building as opportunities arise
- Monitor and ensure compliance with and implementation of global sector commitments and standards as well as humanitarian norms and principles, including sensitization/training of CPWG members in this regard;
- Ensure capacity building of cluster members in needs assessment, planning, monitoring, reporting and advocacy.

IV. The main responsibilities of the secretary (NGO/local civil society organization)

- Take minutes of the draft meetings to share with the CPWG lead and co-lead;
- Facilitate the compilation of various information, such as internal surveys of the CPWG members;
- Maintain the CPWG archives;
- Participate in the GBV working group meetings as the CPWG focal point and report back to the CPWG;
- Assist the co-lead in supporting the members of the CPWG in completing the 6W matrix;
- Support the lead and co-lead in the drafting of various documents or in various processes at their request;
- Co-facilitate meetings in the absence of two of the (co-)leads.
- Participate regularly in needs assessments as logistical resources permit.

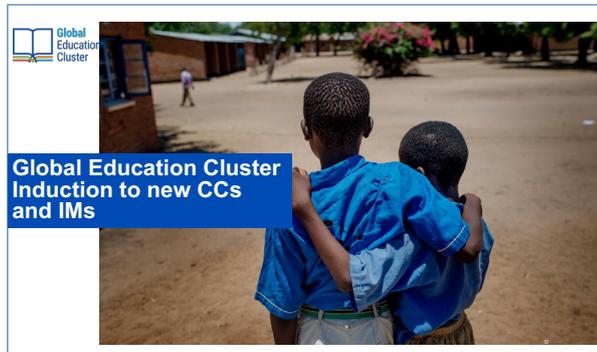
Notes:

The 3 members of the coordination and the secretary will meet every second Tuesday of the month (or as agreed) to prepare the monthly CPWG meeting.

The positions of co-leads and secretary are voluntary. The elections for the co-lead (NGO/civil society organization) and the secretary will take place every 3 years.



4. PowerPoint presentation for Induction to new cluster coordinators and information managers by the Global Education Cluster



Access: https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/G4.-Global-Education-Cluster-Induction-to-new-CCs-and-IMs.pptx_FINAL.pdf
interagencystandingcommittee.org/system/files/hct_tors.pdf



5. Standard Terms of Reference for Humanitarian Country Teams



Access: https://interagencystandingcommittee.org/system/files/hct_tors.pdf



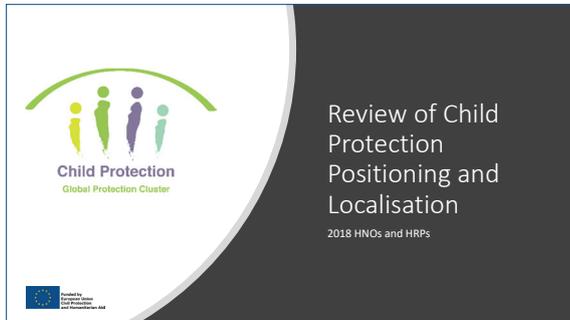
6. Localisation Orientation Module Presentation by the Child Protection Area of Responsibility



Access: https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/G6.-Localisation-Orientation-Module-Presentation-by-the-Child-Protection-Area-of-Responsibility.pptx_FINAL.pdf



7. Review of Child Protection Positioning and Localisation in HNOs and HRP by the Child Protection Area of Responsibility



Access: https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/G7.-Review-of-Child-Protection-Positioning-and-Localisation-in-HNOs-and-HRPs-by-the-Child-Protection-Area-of-Responsibility.pdf_FINAL.pdf



8. Estimated budget for institutional capacity strengthening for 10 local actors

| | |
|--|---------------|
| Certified online training courses organizations with some level of institutional capacity | 100 |
| Certified online training courses for individual organizations with little or no institutional capacity | 200 |
| Shorter training for organizations with some level of institutional capacities (Mentoring and Coaching) | 10,000 |
| Longer training and establishment of systems for organizations with little or no institutional capacity (Mentoring and Coaching) | 20,000 |
| Costs related to IT for organizations with some level of IT capacity | 9,000 |
| Costs related to IT for organizations with very little IT capacity | 25,000 |
| Implementing partners | 18,000 |
| Overhead costs for implementing partners (7%) | 5,761 |
| Total in USD | 88,061 |



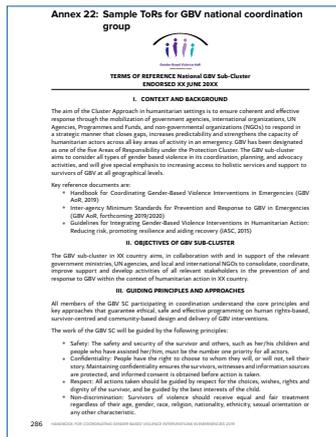
9. Presentation on Localization in Cluster Coordination (PowerPoint)



Access: https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/G9.-Presentation-on-Localization-in-Cluster-Coordination.pptx_FINAL.pdf



10. Sample: Terms of Reference for GBV national coordination group



Access: <https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/G10.-Sample-ToRs-for-national-GBV-coordination-group-Mali-English.pdf>



11. Sample: Global Education Cluster Induction Presentation for new Cluster Coordinators and Information Managers (PowerPoint)



Access: https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/G9.-Presentation-on-Localization-in-Cluster-Coordination.pptx_FINAL.pdf



12. Renforcement des capacités institutionnelles des partenaires locaux et nationaux du groupe sectoriel

Résumé du projet :

Ce projet vise à recenser les besoins en capacités institutionnelles centrales des organisations non gouvernementales locales et nationales impliquées dans les interventions humanitaires, conformément au Grand Bargain et aux priorités du Groupe sectoriel de l'éducation. Grâce à ce processus, il est possible de réaliser un plan de renforcement des capacités permettant à ces acteurs d'accroître leur efficacité, leur efficience, la qualité globale de leur prestation de services, ainsi que de développer la résilience du pays face aux crises humanitaires. Le cycle du projet consiste à effectuer une évaluation et une analyse des besoins en capacité des ONG locales et nationales, à élaborer un plan de développement des capacités et une liste d'indicateurs visant à suivre l'amélioration de chaque organisation au regard des lacunes recensées, à mettre en œuvre des initiatives de développement des capacités, et à assurer le suivi et l'évaluation continus des activités et des résultats.

Le groupe cible sera constitué d'ONG locales et nationales qui participent au mécanisme des groupes sectoriels, mais aussi qui manifestent un intérêt et un engagement réels à améliorer leurs capacités organisationnelles et à le démontrer par la mise en œuvre de ce programme en soumettant une requête écrite à cet effet.

Le projet sera mis en œuvre sur une période de 18 mois par un consortium d'ONG internationales et nationales qui souhaitent améliorer la qualité et les capacités de l'intervention humanitaire globale au niveau du pays en développant les capacités organisationnelles des partenaires locaux et nationaux du groupe sectoriel. Il se composera d'une combinaison de cours en ligne et d'apprentissage encadré par un tuteur reposant sur le mentorat et l'accompagnement professionnel. Les résultats attendus de cette initiative sont une amélioration des capacités opérationnelles des acteurs locaux et nationaux, et par là même, la pérennisation de l'action humanitaire. Le renforcement des capacités institutionnelles aidera également les ONG nationales à obtenir le plus directement possible un financement humanitaire, et ce, en renforçant leurs propres capacités de mobilisation des ressources et en ouvrant la voie à un engagement et une responsabilité communautaires plus forts grâce à l'inclusion des populations touchées par le biais d'organisations qu'elles ont elles-mêmes créées.

Besoins et fondements :

Le rôle que jouent les ONG locales et nationales dans l'atteinte des personnes dans le besoin est essentiel. En 2019, les ONG locales et nationales ont atteint XX % des enfants ayant besoin de services d'éducation en situation d'urgence (EiE). Alors que la pandémie de Covid-19 a entravé la mobilité et l'accès des acteurs internationaux classiques en 2020, le rôle central des ONG locales et nationales tel qu'articulé dans le Grand Bargain est devenu plus évident, car les acteurs locaux peuvent accéder plus facilement aux communautés touchées. Les acteurs locaux ont l'avantage d'observer de près et de comprendre les besoins des communautés touchées, et d'adapter les interventions génériques pour mieux satisfaire les besoins. Non seulement peuvent-ils communiquer dans les langues locales, mais ils bénéficient également d'un niveau de confiance proportionnel qui découle de cette interaction. Ces avantages placent les ONG locales et nationales dans une position de choix pour fournir les services pertinents et contextualisés dont ces communautés ont besoin, contrairement à l'aide humanitaire internationale, parfois décalée sur le plan socioculturel. En outre, les acteurs locaux sont

généralement les premiers à répondre aux situations d'urgence et sont présents sur le terrain après le départ des prestataires internationaux en raison de l'insécurité, comme l'a démontré la pandémie, ou de changements dans les priorités de financement.

Néanmoins, les lacunes persistantes dans les capacités institutionnelles des ONG locales et nationales constituent des obstacles importants qui empêchent les acteurs locaux et nationaux de prendre le leadership au sein de la communauté humanitaire, de participer aux mécanismes décisionnels et de les influencer, et d'atteindre les seuils de capacité requis pour leur permettre un accès direct au financement humanitaire. Les évaluations des capacités organisationnelles des ONG locales et nationales membres du groupe sectoriel indiquent des lacunes dans des domaines tels que les finances et la comptabilité, la passation de marchés, la gestion des actifs, les ressources humaines, la gouvernance et la gestion de projets, et ce, à différents niveaux. Alors que certaines organisations ont mis en place des politiques et procédures et n'ont besoin que d'une formation/accompagnement/mentorat supplémentaire pour garantir le respect de ces politiques en tout temps, d'autres nécessitent un soutien pour élaborer et adopter de telles politiques. La plupart des accords de partenariat n'impliquent pas ce type de soutien par les pairs et prennent plutôt la forme d'accords de sous-traitance pour la prestation de services plutôt que de partenariats stratégiques de longue haleine qui envisagent le développement des capacités en vue de résultats à plus long terme. Le renforcement des capacités organisationnelles des acteurs locaux est une intervention clé pour renforcer la résilience locale et rendre les interventions humanitaires plus durables et plus redevables vis-à-vis des populations locales touchées par les crises.

Si, dans ces conditions, l'objectif ultime est de renforcer l'intervention humanitaire pour atteindre efficacement un plus grand nombre de personnes, tout en améliorant la qualité des programmes et la redevabilité des professionnels de l'humanitaire et des donateurs envers les populations touchées, le renforcement des capacités des acteurs locaux est d'une importance capitale.

Objectif : Améliorer les capacités institutionnelles et opérationnelles des ONG locales et nationales engagées dans le groupe sectoriel ou d'autres groupes de coordination de l'Éducation dans les situations d'urgence afin de renforcer l'intervention humanitaire globale et d'améliorer sa qualité.

Mise en œuvre des activités :

La première étape du projet consistera en une sélection sélective de ## ONG locales et nationales pour la participation au programme. Ce processus sera basé sur des critères transparents, convenus et fixés par un groupe de référence comprenant des membres du Groupe consultatif stratégique. Les critères seront les suivants : être une ONG humanitaire ayant des activités dans le domaine de l'éducation et de la Protection de l'enfance, un engagement actif auprès des groupes sectoriels de l'éducation et de la protection de l'enfance, ainsi qu'un intérêt et un attachement avérés pour le développement des capacités. Sera ensuite effectuée une évaluation des lacunes en matière de capacités organisationnelles. Cette évaluation combinera une étude sur dossier des évaluations existantes déjà réalisées et une évaluation externe visant à recenser les lacunes spécifiques concernant les capacités inhérentes aux systèmes et aux structures de ces organisations. Les besoins recensés seront alors discutés avec les organisations bénéficiaires et les domaines clés de développement seront convenus conjointement. Les domaines de renforcement des capacités seront les suivants :

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Gestion financière | 7. Mobilisation des ressources |
| 2. Gestion des ressources humaines | 8. Systèmes de gestion des achats |
| 3. Technologies de l'information | 9. Gestion de projets |
| 4. Gouvernance institutionnelle | 10. Gestion des risques |
| 5. Gestion | 11. Gestion de la chaîne |
| 6. Leadership | d'approvisionnement et logistique |

Après une évaluation des résultats de l'évaluation et un accord sur les principaux domaines d'intervention, un plan de renforcement des capacités articulé autour des domaines d'intervention ci-dessus sera élaboré pour chaque organisation. Pour définir la portée du renforcement des capacités et la mise en œuvre progressive pour chacune des organisations, le plan s'appuiera sur le cadre de renforcement des capacités institutionnelles élaboré par le domaine de responsabilité de la protection de l'enfance et le Groupe sectoriel mondial de l'éducation.

Les activités de renforcement des capacités se dérouleront selon les modalités suivantes :

1- Cours et ressources en ligne :

Plusieurs cours en ligne certifiés sont disponibles gratuitement ou à un prix symbolique et portent sur un large éventail de sujets. Le catalogue détaillé des cours est fourni en annexe du Cadre de développement des capacités institutionnelles.

Ce type de renforcement des capacités se fera selon une structure soit autodidacte soit tutorée.

2- Services de mentorat et d'accompagnement professionnel :

S'il est vrai que de nombreux cours en ligne sont disponibles, les services de mentorat et d'accompagnement professionnel sont indispensables pour assurer un soutien étroit sur mesure aux organisations dont les systèmes sont faibles et qui ont besoin d'investir dans leur personnel. L'objectif principal de ces services est de fournir un soutien professionnel, sur mesure, rapproché et continu aux ONG locales et nationales afin de développer leurs capacités organisationnelles et de leur permettre d'atteindre un niveau de performance plus élevé. Des évaluations structurées permettront de déterminer les domaines de développement professionnel dont les ONG locales et nationales ont besoin. Afin d'utiliser les ressources de manière efficace et d'accroître l'impact du projet, les ONG locales et nationales bénéficiaires seront regroupées en fonction de leurs besoins dans un domaine précis (par exemple, les finances) et recevront un soutien personnalisé dans ce domaine de la part de prestataires de services professionnels.

Les prestataires de services seront les suivants :

- a) des cabinets de conseil ou des organisations professionnelles disposant d'experts reconnus au niveau international ou national dans leur domaine d'activité. Ces sociétés de conseil sont très polyvalentes et peuvent fournir des services sur mesure, même aux organisations et réseaux communautaires, et les accompagner tout au long du processus, y compris dans les langues locales ;
- b) des ONG internationales ou nationales qui disposent de systèmes et de structures opérationnels plus solides. Cela peut se faire par le biais de l'observation, de la formation sur le lieu de travail, mais aussi par des échanges de personnel qui permettent de placer le personnel d'une organisation locale dans une ONG nationale pendant un certain temps ou inversement. Les ONG locales ou nationales qui fournissent ces services auraient besoin de fonds supplémentaires pour assurer

- les services de mentorat et d'accompagnement professionnel aux organisations locales ;
- c) des entreprises du secteur privé, qui ont l'expérience de la prestation de ces services, notamment l'observation et la formation en cours d'emploi, à titre onéreux ou bénévole.

Cadre logique :

| Impact | Indicateur | Valeur de référence | Cible |
|---|--|---------------------|-------|
| Les ONG locales et nationales ont accès à des financements directs et les fonds des donateurs sont utilisés plus efficacement | Nombre d'ONG locales et nationales ayant une cote de risque réduite Nombre d'ONG locales et nationales ayant passé l'évaluation HACT et pouvant accéder au HPF Nombre d'enfants atteints pour chaque 1 USD | | |

| Activité | Indicateur | Valeur de référence | Cible |
|---|--|---------------------|-------|
| L'évaluation des capacités et des besoins est réalisée sur la base de standards minimaux bien contrôlés pour les valeurs de référence | Nombre d'organisations évaluées | 0 | 3 |
| Élaboration d'un plan de développement des capacités institutionnelles | Nombre de plans de développement des capacités institutionnelles finalisés | 0 | 3 |
| Les organisations réalisent leur développement des capacités institutionnelles selon un plan personnalisé | Nombre d'organisations ayant achevé leur plan de développement des capacités institutionnelles Nombre de politiques produites, améliorées ou adaptées Nombre d'employés d'ONG locales et nationales formés | | |

Budget : (pour 1 ONG locale ou nationale bénéficiaire)

Coût total : 88 610 USD

Postes budgétaires :

| | |
|---|---------------|
| Formations en ligne certifiées pour les organisations ayant un certain niveau de capacités institutionnelles | 100 |
| Formations en ligne certifiées pour les organisations n'ayant pas de capacités institutionnelles ou peu | 200 |
| Formations courtes pour les organisations ayant un certain niveau de capacités institutionnelles (mentorat et accompagnement professionnel) | 10,000 |
| Formations longues et mise en place de systèmes pour les organisations n'ayant pas de capacités institutionnelles ou peu (mentorat et accompagnement professionnel) | 20 000 |
| Coûts liés aux technologies de l'information pour les organisations disposant d'un certain niveau de capacités informatiques | 9 000 |
| Coûts liés aux technologies de l'information pour les organisations disposant de peu de capacités informatiques | 25 000 |
| Partenaires de mise en œuvre | 18 000 |
| Frais généraux des partenaires de mise en œuvre (7 %) | 5 761 |
| Total | 88 061 |



13. Advocacy Strategy format - Nutrition Cluster Advocacy Toolkit

Advocacy strategies do not need to be long documents. Four to eight pages that includes all relevant information is a good length. To facilitate sharing with other colleagues and partners, it is important to use clear and accessible language. The following template is a useful guide for the development of an advocacy strategy.

Advocacy Strategy template

Title of the strategy: (reference to country and/or issue) _____
(e.g. Nutrition Cluster Advocacy Strategy to scale up nutrition programming in Afghanistan)

Date: _____ **Expected duration of the strategy:** _____

01 Advocacy overall goal

02 Advocacy change objectives

03 Description of the problem and why it is important

04 Targets

05 Allies and partners

06 Potential risks and mitigation

07 Key advocacy messages

08 Available evidence (reference to existing reports that can be used to support advocacy messages)

09 Opportunities for advocacy

10 Key activities (timing and advocacy approaches)

11 Indicators of progress (to support monitoring, evaluation, accountability and learning)