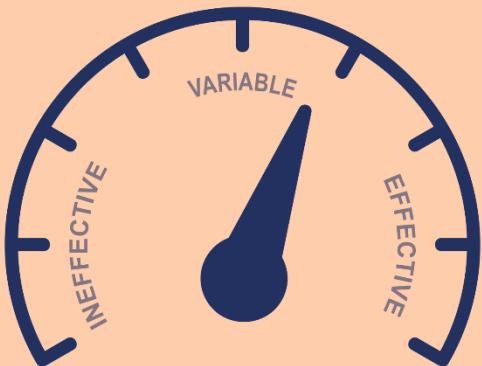


# RAPPORT D'ANALYSE



## BAROMETRE DE LA LOCALISATION

*Afrique de l'Ouest et Centrale – Exercice 2024-2025*

# MALI

Mené par



Appuyé par



# RAPPORT D'ANALYSE



**MALI**

*Exercice 2024-2025*

## Table des matières

Liste des abréviations .....	3
Preface .....	4
Résumé exécutif .....	5
Introduction .....	6
<i>Cadre de l'étude</i> .....	6
<i>Approche méthodologique</i> .....	6
<i>Limites</i> .....	8
Résumé synthétique .....	9
<i>Tableau récapitulatif</i> .....	9
<i>Figure de synthèse</i> .....	10
Analyse détaillée par dimension .....	11
A. Capacités .....	11
B. Coordination .....	15
C. Financement .....	19
D. Partenariat .....	23
F. Politique, influence et plaidoyer .....	27
Recommandations par acteur .....	30
Annexes .....	32

## Liste des abréviations

AAP	Redevabilité envers les populations affectées
AOC	Afrique de l'ouest et centrale
BHA	Bureau of humanitarian affairs (Bureau des affaires humanitaires)
CCOCSAD	Comité communal d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CERF	Fonds central pour les interventions d'urgence
CLOCSAD	Comité local d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CROCSAD	Comité régional d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CSA	Commissariat à la sécurité alimentaire
DR	Domaine de responsabilité
EHP	Equipe humanitaire pays
FH	Fonds humanitaire
FHRAOC	Fonds humanitaire régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre
FONGA	Forum des organisations non gouvernementales en Afrique de l'ouest et centrale
FONGIM	Forum des ONG internationale au Mali
FTS	Financial tracking service (Service de suivi financier)
GT	Groupe de travail
HCR	Haut-Commissariat pour les réfugiés
HDP (nexus)	Nexus Humanitaire développement paix
HNO	Aperçu des besoins humanitaires
HRP	Plan de réponse humanitaire
IASC	Inter-agency steering committee (Comité permanent inter-agences)
ICVA	International council of voluntary agencies (Conseil international des agences bénévoles)
OCHA	Office de coordination des affaires humanitaires
OI	Organisations internationales
ONG	Organisation non gouvernementale
ONGI	Organisation non gouvernementale Internationale
ONGN/L	Organisation non gouvernementale nationale / locale
ONU	Organisation des Nations-unies
OSC	Organisation de la société civile
PAM	Programme alimentaire mondial
PONAH	Plateforme des ONG nationales actives dans l'humanitaire
PTF	Partenaires techniques et financiers
RH	Ressources humaines
SMART	Spécifique, mesurable, atteignable, relevant (pertinent), temporellement défini.
SPOONG	Secrétariat permanent des organisations non gouvernementales
SRF	Sahel regional fund (Fond régional du Sahel)
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
VBG	Violence basée sur le genre

## Préface

C'est avec un sentiment de profonde satisfaction et une conviction renouvelée que la Plateforme des ONG Nationales Actives dans l'Humanitaire (PONAH) a l'honneur de présenter ce rapport de l'Étude Baromètre sur la Localisation au Mali. Ce document n'est pas une simple publication ; il est le reflet d'un engagement collectif et une étape décisive dans la concrétisation de l'agenda de la localisation de l'aide humanitaire dans notre pays.

Depuis le premier Forum National sur la localisation de l'aide humanitaire et de Développement au Mali en septembre 2022, la PONAH s'est positionnée en fer de lance de cette dynamique essentielle. L'Étude Baromètre, dont les résultats ont été restitués lors de l'atelier des 29 et 30 octobre 2024, constitue le diagnostic fondamental que nous appelions de nos vœux. Elle offre une évaluation objective et structurée du processus de localisation, en se concentrant sur six dimensions cruciales pour les Organisations Non Gouvernementales Nationales et Locales (ONGN/L) : la Capacité, la Coordination, le Financement, le Partenariat, la Participation, et l'Influence Politique et le Plaidoyer.

Les conclusions de cette étude mettent en lumière à la fois les progrès réalisés et les défis persistants. Elles confirment la nécessité impérieuse de transformer les pratiques pour garantir que l'aide humanitaire soit non seulement plus efficace, mais surtout plus pertinente et plus redevable envers les communautés maliennes.

L'atelier de restitution, qui a réuni 46 acteurs clés – des services techniques aux agences des Nations Unies, en passant par la société civile et nos partenaires internationaux – a été un moment fort de convergence et de co-construction. Cet effort participatif a permis de valider les résultats de l'étude et, plus important encore, d'établir une Feuille de Route claire pour l'élaboration de la Stratégie Nationale de la Localisation. C'est dans cet esprit de synergie que nous avons collectivement identifié et adopté neuf axes stratégiques qui guideront l'action future, assurant ainsi que la stratégie soit consensuelle et pleinement appropriée par l'ensemble des parties prenantes.

Je tiens à exprimer notre profonde gratitude à l'ensemble des participants pour leurs contributions constructives, ainsi qu'au Ministère de la Santé et du Développement Social (MSDS) pour son leadership et son engagement constant. Nos remerciements s'adressent tout particulièrement à l'ICVA et à tous les partenaires techniques et financiers qui ont soutenu cette initiative novatrice. Une mention spéciale est due au FONGA pour son appui essentiel dans la finalisation de ce rapport, témoignant de la force de la collaboration inter-plateformes.

La publication de ce rapport marque le début d'une nouvelle phase. Forts de ce diagnostic, la PONAH réaffirme son engagement à assurer le soutien de cette stratégie. Nous sommes déterminés à mobiliser toutes les énergies pour finaliser le document de Stratégie Nationale de la Localisation d'ici Décembre 2026, faisant ainsi du Mali un modèle d'appropriation locale de l'action humanitaire.

Ensemble, œuvrons pour une localisation qui soit synonyme de résilience, de dignité et d'impact durable pour les populations vulnérables du Mali.

**Dr Elmehdi Ag WAKINA**

Président de la Plateforme des ONG  
Nationales Actives dans l'Humanitaire  
(PONAH) au Mali



## Résumé exécutif

Ce diagnostic met en évidence un système humanitaire malien dans lequel les ONGN/L sont à la fois reconnues comme des acteurs incontournables et durablement contraintes dans leur capacité à exercer un leadership stratégique. L'analyse croisée des dimensions de la localisation montre une forte imbrication et contribution à maintenir un écart entre participation formelle et pouvoir réel.

Les ONGN/L disposent aujourd'hui d'un accès relativement large aux cadres normatifs, aux outils et aux espaces de dialogue humanitaire. Toutefois, cet accès ne se traduit que partiellement par une appropriation stratégique et une influence effective. La fragilité de leur autonomie organisationnelle, marquée par une instabilité des ressources humaines et une reconnaissance limitée de l'expertise locale, réduit leur capacité à s'engager durablement dans des processus structurants tels que la co-construction des politiques, la coordination sectorielle ou le plaidoyer. Les appuis existants, majoritairement centrés sur la conformité et la gestion de projets, renforcent peu les fondations institutionnelles nécessaires à un rôle de pilotage.

Cette situation se reflète clairement dans les mécanismes de coordination. Si la présence des ONGN/L est désormais largement acquise, elle reste inégale selon les secteurs et fortement dépendante des cycles de financement. Contrairement aux acteurs internationaux, leur participation est rarement institutionnalisée, ce qui en limite la continuité et leur accès à des fonctions de leadership. Le faible ancrage entre coordination humanitaire et cadres étatiques renforce cette marginalisation et réduit la capacité des ONGN/L à influencer les priorités collectives et à promouvoir des approches intégrées, notamment dans une perspective de nexus Humanitaire Développement Paix.

Le financement apparaît comme un facteur structurant de l'ensemble de ces déséquilibres. Malgré l'existence de financements directs, leur faible volume, leur courte durée et leurs règles peu adaptées limitent la capacité des ONGN/L à investir dans leur développement organisationnel et à se projeter à moyen ou long terme. La dépendance aux financements indirects via les ONGI et les agences des Nations unies réduit leur marge de négociation et renforce des relations partenariales asymétriques. Cette contrainte financière fragilise la consolidation institutionnelle et pèse directement sur la capacité d'influence et de leadership.

Les partenariats, bien que formellement encadrés par des principes d'équité, restent largement dominés par une logique de contrôle des ressources. Les ONGN/L sont principalement mobilisées sur la mise en œuvre opérationnelle, tandis que les fonctions de décision, d'évaluation et d'apprentissage demeurent concentrées chez les acteurs internationaux. Peu de partenariats intègrent réellement les stratégies propres des ONGN/L ou s'inscrivent dans une vision de long terme visant un transfert progressif de responsabilités et de pouvoir.

Enfin, sur le plan politique et du plaidoyer, les ONGN/L bénéficient d'une reconnaissance croissante et d'une présence accrue dans les espaces de concertation. Toutefois, cette reconnaissance se traduit rarement par un pouvoir décisionnel effectif. La faible visibilité externe et la dépendance aux stratégies de communication des acteurs internationaux limitent leur capacité à influencer durablement les orientations politiques et les narratifs humanitaires.

Dans leur ensemble, ces constats montrent que les défis auxquels font face les ONGN/L relèvent moins de déficits individuels que d'un système d'interdépendances qui constraint leur montée en puissance. L'enjeu central n'est plus l'ouverture des espaces, largement acquise, mais leur transformation en leviers réels d'autonomie, de leadership et de reconnaissance stratégique, à travers une évolution conjointe des pratiques de financement, de partenariat, de coordination et de soutien aux capacités.

# Introduction

## Cadre de l'étude

La localisation est devenue un enjeu central de l'aide humanitaire, particulièrement depuis les engagements du Grand Bargain adoptés lors du Sommet Mondial Humanitaire de 2016. Parmi ces dix engagements, deux concernent directement la localisation : (1) augmenter et soutenir les investissements pluriannuels dans les capacités institutionnelles des acteurs locaux et nationaux, et (2) atteindre un objectif de 25 % du financement humanitaire destiné à ces acteurs aussi directement que possible. Deux révisions ultérieures ont recentré la localisation sur les populations affectées et élargi ses objectifs pour inclure des partenariats équitables, le leadership local et l'ancrage national des interventions.

En Afrique de l'Ouest, plusieurs initiatives ont été entreprises pour renforcer la place et le rôle des ONG nationales dans les réponses humanitaires, parallèlement au développement de différentes approches méthodologiques d'évaluation. Néanmoins, sans objectifs clairement établis et critères mesurables, il restait difficile d'évaluer les progrès réalisés en matière de localisation et d'identifier les défis restants.

S'appuyant sur l'initiative mise en œuvre au Burkina Faso par le forum des ONG SPONG, ICVA a développé une méthodologie régionale permettant d'évaluer quantitativement et qualitativement le degré de localisation des réponses humanitaires, de suivre leur évolution dans le temps, et d'identifier les succès et les défis dans chacun des pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre couverts par le programme. Huit pays sont concernés par la démarche pour l'exercice 2024 : Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Mali, Niger, Nigéria, Tchad, RD Congo.

L'approche est portée au niveau régional par le FONGA, sur la base d'un travail initialement amorcé par ICVA. Elle s'appuie néanmoins fortement sur le leadership national, via le comité national de pilotage du projet, afin d'assurer l'alignement avec les besoins et attentes des acteurs locaux, la pleine appropriation du projet et sa durabilité. La PONAH a ainsi pris la direction du projet au Mali et a mobilisé le comité de pilotage, organisé les ateliers nationaux, et supervisé la collecte, l'analyse et la triangulation des données.

## Approche méthodologique

La méthodologie développée s'inspire des méthodologies existantes et en adapte les composantes afin de dessiner une approche qui soit : 1) contextualisable, 2) comparable et 3) durable.

Les objectifs de cette méthodologie visent à :

- Établir un cadre de mesure quantitative des progrès de la localisation au niveau régional pour l'Afrique de l'Ouest et centrale (AOC), permettant des comparaisons entre pays et pouvant servir de base à des évaluations répétées dans le temps.
- Développer les capacités de plaidoyer aux niveaux national et régional
- Mettre en place un système d'échange de bonnes pratiques et d'enseignements.

Dans chaque pays, le forum des ONG nationales a piloté le processus, avec l'appui de consultants techniques pays et du niveau régional (ICVA puis FONGA). Une démarche de définition de l'agenda localisation a été développée par les partenaires des forums ONGN/L, permettant d'identifier des variables de suivi de sa mise en œuvre. Le niveau régional est responsable de l'aspect comparatif régional de l'étude, de veiller à la cohérence entre la méthodologie de collecte et les résultats obtenus et de faciliter les échanges constructifs de bonnes pratiques entre les pays.

Le suivi de la mise en œuvre de l'agenda de localisation est ainsi structuré en cascade de sorte à permettre l'identification de variables clés SMART au travers de trois niveaux analytiques :

- Dimensions : les grands thèmes de la localisation, correspondant aux axes de travail consensuels de l'agenda.
- Enjeux : pour chaque dimension, les problématiques spécifiques à considérer afin d'évaluer les progrès réalisés.
- Questions d'intérêt : pour chaque enjeu, les questions précises permettant de mesurer l'atteinte des objectifs et de caractériser la situation.

Les dimensions et enjeux sont définis via le cadre méthodologique qui s'impose à tous les pays tandis que les questions d'intérêts et variables associées sont ajustées au niveau de chaque pays.

Dans le cas du Mali et de cet exercice, ce sont 70 questions d'intérêt et 109 variables associées qui ont été utilisées pour répondre aux 18 enjeux de la localisation organisés en 6 dimensions (voir liste complète en Annexe).

La collecte de données a été structurée en plusieurs phases :

1. Phase de collecte : une série de formulaires partagés avec la communauté humanitaire afin de :
  - a. Collecter des informations de ressenti sur la mise en œuvre de l'agenda de localisation auprès d'individus issus des différentes parties prenantes. Ce processus permet de disposer d'éléments de contexte relatifs au degré d'implication de des acteurs et à leur compréhension du niveau de mise en œuvre de l'agenda. Ce sont les questionnaires individuels « perception ».
  - b. Collecter des informations spécifiques sur les financements, les partenariats, les projets, etc. Questionnaires « acteurs », « finance », « partenariat », « coordination ».
  - c. Collecter et analyser différents documents clés, listes de présence, politiques, etc. permettant d'obtenir des données factuelles pour certaines variables.
2. Phase d'analyse comparative : la comparaison des données issues de ces trois différentes sources permet d'émettre des hypothèses de travail qui ont été approfondies au travers des entretiens.
3. Phase d'entretiens : des entretiens bilatéraux suivis par des discussions au sein du comité de pilotage national, l'ensemble formant le corpus global de l'étude pays.

Pour le Mali, l'échantillon se présente ainsi (nombre de répondants par formulaire) :

Participation Mali	Formulaire				
	Perception	Acteur	Finance	Partenariat	Coordination
ONGN/L	80	51	24	28	2
ONGI	27	13	5	6	1
UN	14	4	1	2	0
Bailleurs	5	2	0	1	0
Etat	4	0	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>70</b>	<b>30</b>	<b>37</b>	<b>4</b>

## **Limites**

Malgré les efforts déployés, plusieurs limites méritent d'être soulignées :

- **Concernant la représentativité de l'échantillon :** L'enquête a été conçue pour recueillir une diversité de points de vue, et la participation des bailleurs et des agences des Nations Unies est restée faible malgré plusieurs relances. Si cette limitation doit être notée, elle ne remet toutefois pas en cause la robustesse générale des résultats, largement étayés par les apports significatifs des autres groupes d'acteurs.

Au-delà de l'aspect méthodologique, cette mobilisation relativement limitée constitue également une information en soi. Elle met en lumière une certaine prudence – voire une réticence – de la part de certains acteurs internationaux à partager des données sur leurs pratiques en matière de localisation. Ce constat renforce la pertinence de l'exercice : en documentant ces écarts d'engagement et en proposant des pistes d'amélioration, le baromètre vise précisément à soutenir une dynamique collective plus cohérente et plus transparente.

Le tableau de bord OCHA du HRP 2025 recense 38 ONGN/L et 21 ONGI. Sur cette base, le taux de participation dépasse les 100% pour les ONGN/L et atteint 62% pour les ONGI dans le cadre de l'enquête « acteur ».

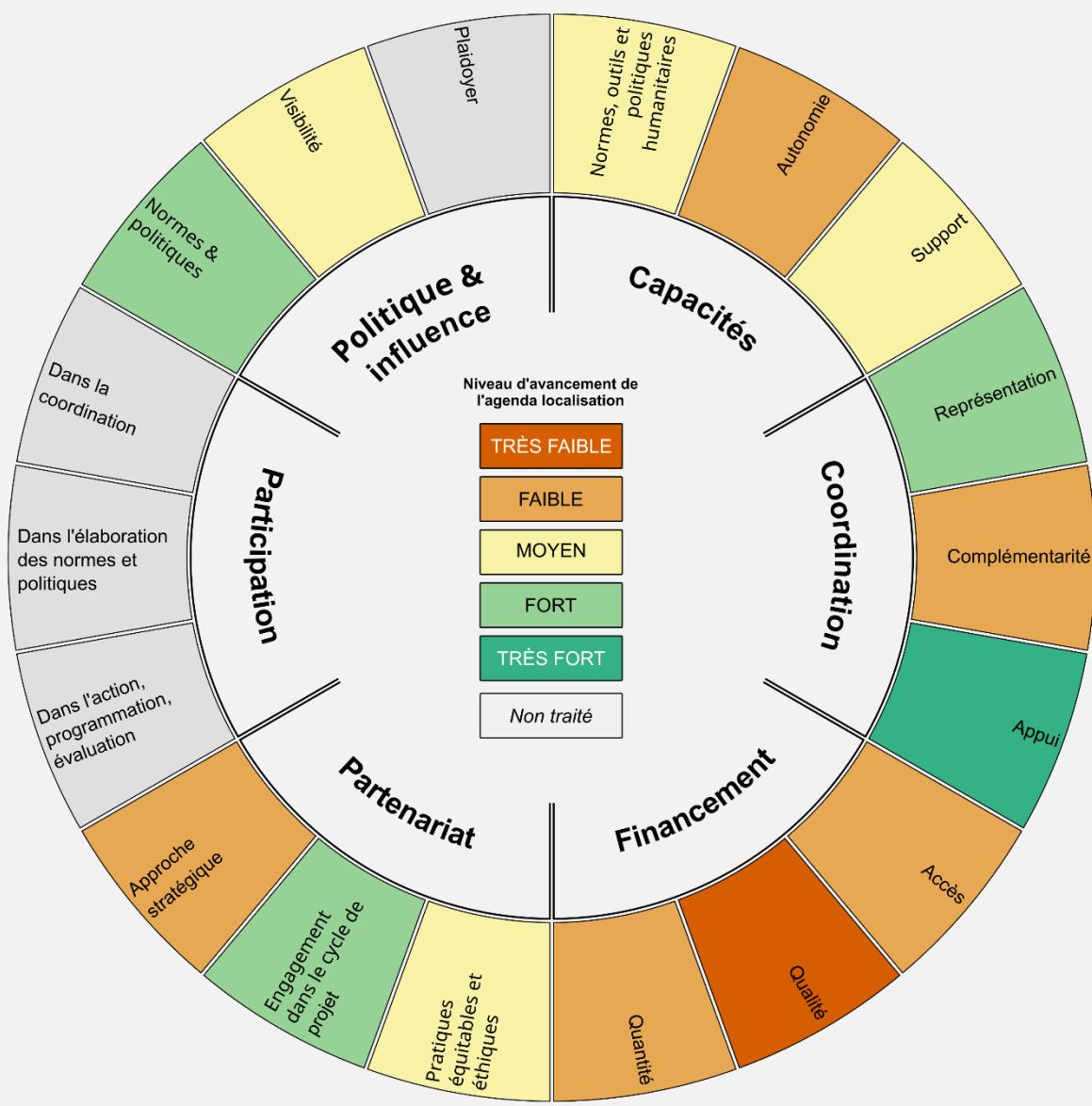
- **Concernant la prise en compte du contexte malien :** Le rapport ne permet pas de distinguer les dynamiques territoriales, car ce type d'information n'a pas été collectée dans les formulaires. Les résultats présentés ici pourraient ainsi refléter plus fortement la perspective d'acteurs basés à Bamako. Ce critère pourrait être intégré dans les futurs baromètres afin de mieux rendre compte des dynamiques territoriales propres au contexte malien.
- **Concernant le traitement de la dimension « Participation » :** la Participation est une dimension clé des différentes méthodologies d'analyse de la localisation au sens de participation des populations affectées. Or l'étude ne s'adresse pas directement aux communautés affectées. Leur participation est appréhendée uniquement à travers les déclarations des ONGN/L, des ONGI, des agences onusiennes et des bailleurs. Le traitement de cette dimension aurait nécessité un mode de collecte spécifique et direct, peu compatible avec l'envoi de questionnaires électroniques. Néanmoins, cette dimension mériterait d'être approfondie par des études qualitatives complémentaires.
- **Sur la terminologie ONGN/L :** certains acteurs ont noté que la terminologie la plus appropriée au contexte devrait être « ONGN ». Les auteurs de ce rapport ont cependant conservé la terminologie « ONGN/L » (ONG nationales/locales) - conformément à ce qui figurait dans les questionnaires utilisés. Nous soulignons cependant ici que les structures communautaires de plus petite taille, souvent moins formalisées, n'ont pas été incluses dans l'échantillon.

# Résumé synthétique

Tableau récapitulatif

Dimension	Enjeu	Définition	Niveau d'avancement
Capacités	Normes, outils et politiques humanitaires	Les normes, outils et politiques humanitaires sont accessibles et adaptées au contexte.	Moyen
	Autonomie	Les ONGN/L fonctionnent en autonomie.	Faible
	Support	Les ONGN/L bénéficient du support des autres acteurs dans leur montée en compétence.	Moyen
Coordination	Représentation	Les ONGN/L sont représentées au niveau national et participent aux forums et réunions de coordination	Fort
	Complémentarité	La réponse humanitaire est fournie de manière collaborative et complémentaire.	Faible
	Appui	Les mécanismes nationaux de coordination sont appuyés et disposent des capacités techniques nécessaires pour intervenir dans le cadre de la réponse humanitaire.	Très fort
Financement	Accès	Les ONGN/L ont accès au financement direct avec peu ou pas d'obstacles	Faible
	Qualité	La qualité des financements à disposition des ONGN/L est équivalente à celle de ceux pour les ONGI.	Très faible
	Quantité	La quantité de financement dont disposent les ONGN/L est proportionnelle à leur engagement dans la mise en œuvre des activités.	Faible
Partenariat	Pratiques équitables et éthiques	Les partenariats sont fondés sur des pratiques équitables et éthiques.	Moyen
	Engagement dans le cycle de projet	Les partenariats précisent les implications et responsabilités dans le cycle de projet.	Fort
	Approche stratégique	Des partenariats stratégiques à plus long terme visant à mettre en place des systèmes et des processus qui reflètent l'ambition et les objectifs du partenaire local/ national	Faible
Participation	Dans l'action, programmation, évaluation	Les communautés participent à façonner la programmation, y compris d'évaluer le travail des ONG (internationales, nationales et locales)	Non évalué
	Dans l'élaboration des normes et politiques	Les communautés participent à l'élaboration de normes communautaires/ contextualisées pour tous les acteurs travaillant dans ce contexte.	Non évalué
	Dans la coordination	Les communautés sont motrices de la coordination de l'aide.	Non évalué
Politique, influence et plaidoyer	Normes et politiques	Les normes et politiques qui définissent les cadres d'intervention humanitaire sont définies avec les ONGN/L.	Fort
	Visibilité et communication	Les ONGN/L sont visibles et reconnues comme acteur des exercices de communication concernant l'aide.	Moyen
	Plaidoyer	Les ONGN/L développent des stratégies d'influence et de plaidoyer à toutes les échelles	Non évalué

Figure de synthèse



# Analyse détaillée par dimension

## A. Capacités

L'étude révèle un contraste marqué entre accessibilité des ONGN/L aux cadres et outils humanitaires et leur appropriation effective. Bien que largement diffusés, ces instruments, ne sont que partiellement intégrés dans les stratégies des ONGN/L et leur participation à leur élaboration est limitée, souvent cantonnée à une validation a posteriori. Cette implication est surestimée par les acteurs internationaux, notamment les bailleurs. Les ONGI et les Nations unies soulignent les limites de compétence et de ressources humaines pour que les ONGN/L puissent s'engager pleinement dans des processus exigeants et rapides d'élaboration des normes, outils et politiques.

Cette situation s'inscrit dans un contexte d'autonomie organisationnelle fragile. Les ONGN/L font face à une forte concurrence pour retenir des ressources humaines qualifiées, fragilisant la continuité institutionnelle et limitant leur capacité à mener des initiatives stratégiques. Les écarts de rémunération avec les ONGI et les agences des Nations unies accentuent cette vulnérabilité, tout comme la perception mitigée de la solidité des systèmes de gouvernance et financiers par certains partenaires. Les cadres de coordination nationaux, malgré un financement et un personnel dédié, peinent à s'affirmer comme des structures réellement autonomes, et l'expertise locale reste insuffisamment valorisée, maintenant les ONGN/L dans une posture d'exécutantes.

Le soutien apporté par les acteurs internationaux, bien qu'utile, reste partiel et centré sur la conformité et la gestion de projet plutôt que sur le renforcement de l'autonomie stratégique. Les ONGN/L orientent elles-mêmes leurs besoins, mais les appuis privilégient souvent les priorités des bailleurs et des ONGI, avec une prise en compte limitée des coûts de fonctionnement ou des investissements structurels. Si les partenariats avec les agences des Nations unies apparaissent plus favorables au développement organisationnel, la dépendance aux ONGI pour l'accès aux financements persiste. L'enjeu majeur est donc de transformer ces appuis en partenariats équilibrés, alignés sur les priorités des ONGN/L, afin de consolider leur autonomie, leur leadership et leur rôle dans la définition et à la mise en œuvre des politiques humanitaires.

Recommandations transversales :

- ⇒ Renforcer durablement les capacités institutionnelles des ONGN/L en priorisant la gouvernance, la gestion financière, les ressources humaines et la sécurité.
- ⇒ Développer des stratégies intégrées de renforcement institutionnel et de gouvernance interne (pour les ONGN/L)
- ⇒ Systématiser des approches de transfert de compétences, de coaching et de mentorat fondées sur la co-construction et l'autonomie progressive des acteurs locaux
- ⇒ Identifier, documenter et diffuser les pratiques de renforcement de capacités qui démontrent un impact réel sur l'autonomie et le leadership des ONGN/L
- ⇒ Encourager l'auto-évaluation continue des ONGN/L afin d'améliorer leur compétitivité, leur crédibilité et leur accès aux financements
- ⇒ Reconnaître juridiquement les coalitions et forums d'ONG pour renforcer leur légitimité et influence.
- ⇒ Élaborer une convention collective des ONG autour des grilles salariales, à soumettre à l'État, afin de contribuer à l'harmonisation des pratiques et à la professionnalisation du secteur.

## AA. Normes, outils et politiques humanitaires

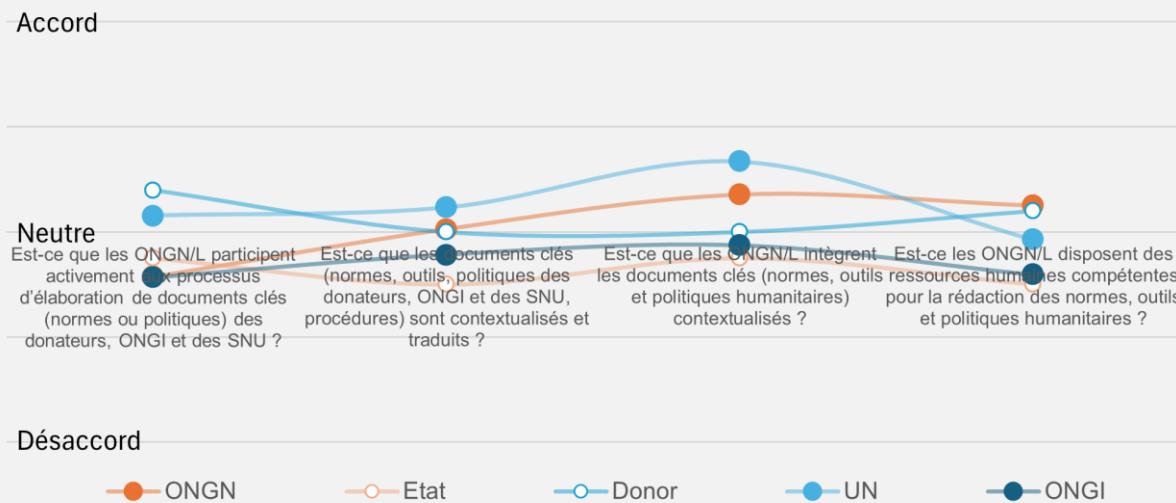
**Définition : Les normes, outils et politiques humanitaires sont accessibles et adaptés au contexte.**

Au Mali, les capacités des ONGN/L en matière de création de normes, d'outils et de politiques humanitaires restent marquées par un décalage entre l'appropriation des cadres existants et leur participation effective à leur élaboration. Les normes et politiques sont globalement jugées moyennement contextualisées, avec une appréciation plus favorable du côté des bailleurs. Elles sont largement accessibles et ont fait l'objet d'efforts de vulgarisation, ce qui se traduit par une intégration partielle dans les stratégies des ONGN/L, autour de 40 à 50%, en cohérence avec leur niveau de connaissance déclaré. Celui-ci demeure toutefois inférieur à celui des ONGI et très en deçà de celui des Nations unies, qui pilotent ces processus et utilisent ces documents comme références institutionnelles.

Cette appropriation ne s'accompagne pas d'une implication réelle dans la production des normes et politiques. Aucune des ONGN/L interrogées n'a participé directement à leur rédaction, malgré une perception contrastée selon les acteurs. Les ONGN/L et les ONGI reconnaissent une participation faible à moyenne, tandis que les bailleurs l'estiment plus importante, assimilant souvent la participation aux mécanismes de coordination à une contribution effective. L'analyse des processus montre pourtant que ces espaces relèvent davantage de la consultation que de la co-construction.

Les ONGN/L se montrent relativement confiantes quant à leurs capacités humaines à contribuer à ces travaux, une perception partagée par les bailleurs mais plus critiquée par les ONGI et les agences des Nations unies. Ces réserves, combinées au faible accès au renforcement de capacités spécifiques, limitent l'ouverture de véritables espaces de participation. Les entretiens indiquent par ailleurs que les ONGN/L sont surtout sollicitées en aval, lors des phases de validation, plutôt qu'en amont lors de la conception. Au-delà des questions de compétences, la contrainte majeure reste la mobilisation de ressources humaines sur des processus exigeants et rapides, peu compatibles avec les réalités opérationnelles et financières des ONGN/L. Le renforcement de leur rôle suppose donc une évolution des modalités d'élaboration, afin de passer d'une participation formelle à une implication réelle et structurée.

Rapport de perception moyen en fonction du type d'acteur



## AB. Autonomie

### Définition : Les ONGN/L fonctionnent en autonomie.

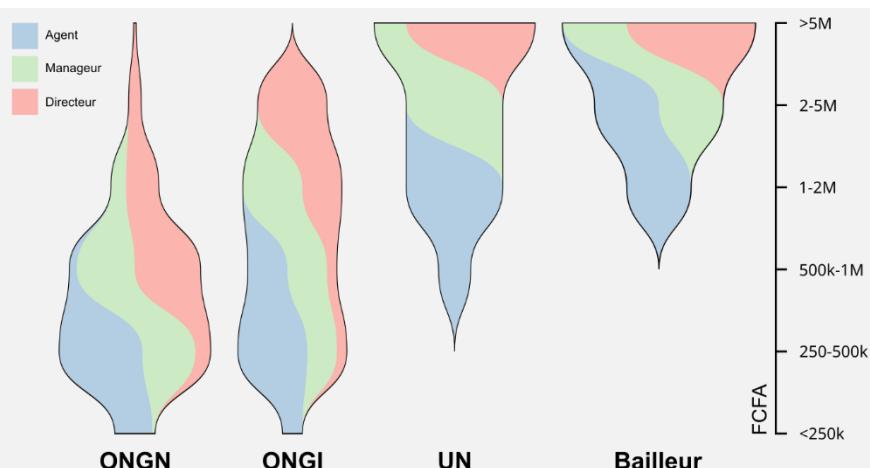
L'autonomie des ONGN/L au Mali demeure largement contrainte par leur capacité limitée à retenir des ressources humaines qualifiées dans un environnement fortement concurrentiel. Un tiers des organisations nationales a vu ses agents sollicités par des ONGI ou des agences des Nations unies au cours des douze derniers mois, entraînant des départs effectifs et fragilisant la continuité institutionnelle. Cette situation persiste malgré l'existence d'outils internes relativement répandus, tels que des plans de renforcement des capacités, des dispositifs d'évolution de carrière ou certains avantages sociaux complémentaires.

Les écarts de rémunération constituent un facteur structurant de cette fragilisation. Les ONGN/L se concentrent majoritairement sur des tranches salariales basses à intermédiaires, tandis que les ONGI mobilisent davantage les niveaux supérieurs. Le différentiel est encore plus marqué avec les agences des Nations unies et les bailleurs, dont les grilles salariales, en particulier pour les postes de management et de direction, ne se recoupent pas avec celles des ONGN/L. Cette asymétrie limite la capacité des organisations nationales à fidéliser leurs cadres, notamment à la fin des projets. L'absence de prise en compte des grilles salariales existantes des ONGN/L par les acteurs internationaux est perçue comme un frein majeur à leur autonomie et souligne la nécessité d'un dialogue sur les pratiques de rémunération.

Au-delà des ressources humaines, l'autonomie organisationnelle reste fragile. Les cadres nationaux de coordination, bien que financés et dotés de personnels dédiés, sont globalement perçus comme peu autonomes par la majorité des acteurs, ce qui limite leur capacité à structurer durablement la représentation et la coordination nationales. Les systèmes de gestion financière et comptable font également l'objet de perceptions contrastées : les ONGN/L et les bailleurs les jugent plutôt solides, tandis que les ONGI et les agences des Nations unies expriment davantage de réserves, malgré l'existence généralisée de procédures formalisées et de ressources humaines dédiées. Ces divergences reflètent à la fois l'hétérogénéité des pratiques et les difficultés de rétention des profils spécialisés.

Enfin, les systèmes de gouvernance et la valorisation de l'expertise locale restent des points de fragilité. Les ONGN/L estiment majoritairement disposer de cadres de gouvernance fiables, mais cette appréciation n'est pas partagée par les autres acteurs, qui expriment des doutes quant à leur effectivité. Parallèlement, les mécanismes de mise en valeur de l'expertise nationale demeurent peu mobilisés, tant en matière de visibilité que d'évolution des rôles dans les partenariats. Cette sous-reconnaissance contribue à maintenir les ONGN/L dans une position d'exécutantes, limitant leur autonomie stratégique au sein du système humanitaire.

*Distribution des salaires par poste et type d'organisation*



## AC. Support

### Définition : Les ONGN/L bénéficient du support des autres acteurs.

Le soutien des acteurs internationaux au renforcement des capacités des ONGN/L est globalement reconnu, mais il reste partiel et insuffisamment structuré pour favoriser une autonomie durable. La majorité des acteurs considère que les ONGN/L définissent elles-mêmes leurs besoins, avec une perception plutôt positive des bailleurs et plus réservée des ONGI, ces dernières étant davantage conscientes des limites réelles rencontrées dans l'expression et la prise en compte de ces besoins.

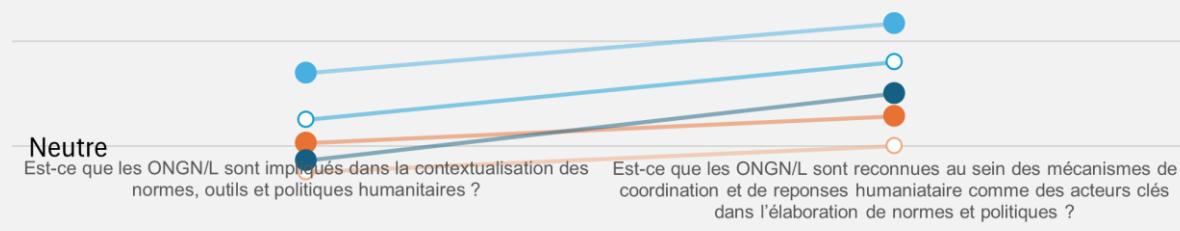
Dans la pratique, la capacité des ONGN/L à orienter le soutien demeure limitée. Si une part significative des demandes de financement émane des ONGN/L, l'intégration des frais de fonctionnement reste incomplète, ce qui constraint leur renforcement organisationnel. Les partenariats sont très majoritairement centrés sur la mise en œuvre de projets, laissant peu de place à des approches stratégiques de long terme visant l'autonomie et le leadership des organisations nationales.

Le renforcement des capacités est fréquent, mais son contenu est largement déterminé par les exigences des bailleurs et les besoins opérationnels des ONGI. Il privilégie la conformité, la gestion de projet et la redevabilité plutôt que des priorités définies de manière autonome par les ONGN/L. Si la plupart des acteurs jugent ce soutien pertinent, cette appréciation masque un décalage persistant entre les besoins structurels des ONGN/L et la nature de l'appui apporté, décalage souligné notamment par les bailleurs.

Les dynamiques de partenariat confirment le rôle central des acteurs internationaux comme intermédiaires. Les ONGN/L s'appuient principalement sur les ONGI pour accéder aux financements, en raison de la complexité des procédures, tandis que les partenariats avec les agences des Nations unies sont perçus comme plus favorables au renforcement des capacités organisationnelles grâce à des outils et procédures jugés plus accessibles. L'enjeu reste donc de faire évoluer ces appuis vers des partenariats plus équilibrés, réellement fondés sur les priorités des ONGN/L et orientés vers leur autonomie institutionnelle (voir D. Partenariats).

Rapport de perception moyen en fonction du type d'acteur

— Accord



— Désaccord

— OGN — Etat — Donor — UN — ONGI

## B. Coordination

La coordination humanitaire offre aux ONGN/L un espace de participation désormais reconnu, mais dont la portée reste largement conditionnée par des facteurs structurels qui limitent leur leadership et leur influence stratégique. Leur présence dans les instances de coordination est globalement acquise et quasi systématique, traduisant une ouverture formelle des mécanismes existants. Toutefois, cette représentation demeure inégale selon les secteurs et instable dans le temps, en particulier lorsque les financements de projets s'achèvent. Contrairement aux ONGI, dont la participation est constante et institutionnalisée, celle des ONGN/L repose souvent sur des engagements individuels fragiles, ce qui réduit leur capacité à peser durablement dans les orientations collectives et à accéder à des rôles de pilotage.

Cette participation essentiellement formelle se double d'un déficit d'influence sur la structuration globale de la réponse humanitaire. Le leadership des ONGN/L reste marginal, avec une implication très limitée dans l'animation des clusters et des groupes de travail, ce qui confine leur rôle à la mise en œuvre plutôt qu'à la définition des priorités. Ce déséquilibre est renforcé par un manque de clarté et d'articulation entre les cadres de coordination humanitaire et les mécanismes étatiques existants. L'absence de liens opérationnels solides avec les structures nationales de coordination affaiblit la complémentarité des réponses et limite l'intégration des enjeux de nexus HDP, contribuant à une fragmentation des espaces de décision où les ONGN/L peinent à se positionner comme acteurs de référence.

Par ailleurs, les efforts d'appui aux mécanismes nationaux de coordination constituent un levier important mais encore partiellement exploité pour renforcer le leadership des ONGN/L. Si certaines plateformes nationales disposent de financements, de ressources humaines dédiées et de renforcement de capacités, ces appuis restent inégalement répartis et insuffisamment étendus aux autres entités de coordination. Les politiques d'inclusion, notamment linguistiques, améliorent l'accessibilité des espaces de coordination, mais l'absence de langues locales continue de restreindre la participation des acteurs les plus ancrés au niveau communautaire. Dans ce contexte, l'enjeu central ne réside plus dans la simple présence des ONGN/L, mais dans la consolidation de mécanismes pérennes, dotés de moyens et de mandats clairs, permettant de transformer leur participation en un leadership effectif au service d'une coordination plus équilibrée, contextualisée et durable.

Recommandations transversales :

- ⇒ Localiser les mécanismes de coordination humanitaire en renforçant le rôle des plateformes et forums nationaux dans les espaces décisionnels.
- ⇒ Établir un cadre de dialogue régulier entre l'Etat, les ONGN/L et les forums pour les soutenir dans leurs actions, notamment en facilitant l'intégration des acteurs locaux dans la planification et le suivi humanitaire ;
- ⇒ Clarifier, formaliser et diffuser les modalités de participation des ONGN/L aux cadres de coordination et de planification aux niveaux national et local.
- ⇒ Renforcer la coordination de la participation des ONGN/L dans les instances de décision et de planification, avec la PONAH comme interface entre acteurs nationaux et internationaux, et en favorisant leur intégration au-delà des clusters, notamment au sein des cadres de dialogue avec les partenaires techniques et financiers.
- ⇒ Renforcer la complémentarité entre mécanismes humanitaires internationaux et cadres étatiques existants afin d'améliorer la cohérence de la réponse.
- ⇒ Soutenir financièrement et techniquement la participation continue des ONGN/L à la coordination, y compris hors cycles de projets.

## BA. Représentation

**Définition : Les ONGN/L sont représentées au niveau national et participent aux forums et réunions de coordination**

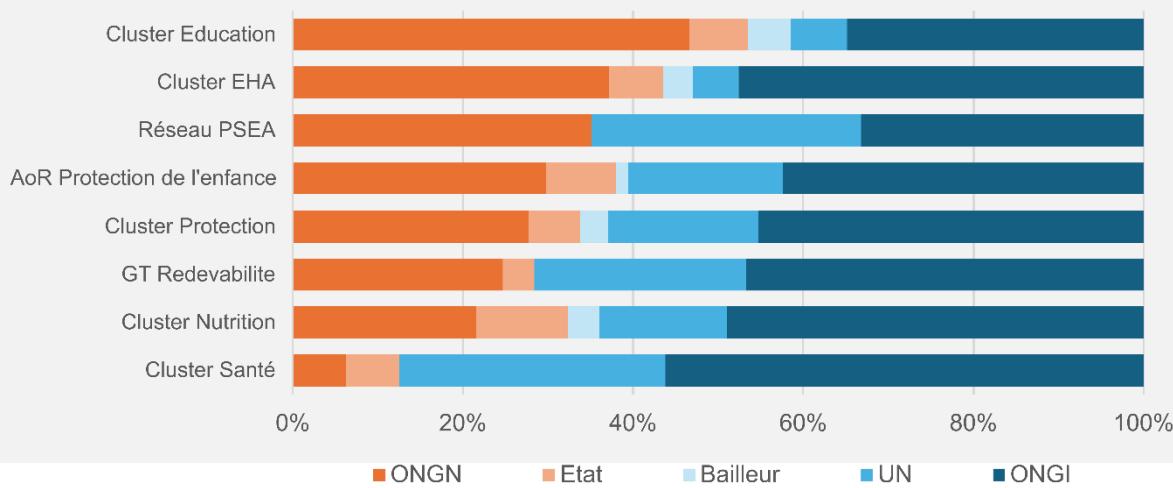
La représentation des ONGN/L dans les structures de coordination humanitaire est globalement reconnue comme effective, mais elle demeure inégale et souvent fragile dans la durée. La majorité des répondants, à l'exception des acteurs étatiques, considèrent que les ONGN/L sont présentes dans les entités de coordination. Cette appréciation contrastée des acteurs étatiques renvoie à des enjeux plus larges, notamment l'absence de cadres formels et pérennes de concertation entre l'État et les acteurs locaux, ainsi qu'à la faible représentation directe des communautés dans les espaces décisionnels, ce qui alimente la perception de réponses parfois peu adaptées aux réalités locales.

L'analyse factuelle confirme une présence quasi systématique des ONGN/L dans les réunions de coordination, au même titre que les ONGI et les agences des Nations unies. Toutefois, cette présence ne se traduit pas par une représentation stable et homogène. Le poids relatif des ONGN/L varie fortement selon les secteurs et dans le temps, contrairement aux ONGI dont la représentation reste constante. Certains clusters comptent une proportion significative d'ONGN/L, tandis que d'autres demeurent largement dominés par les acteurs internationaux. Les rôles de leadership restent par ailleurs très limités pour les ONGN/L, qui ne pilotent que quelques groupes de travail spécifiques, ce qui restreint leur capacité d'influence stratégique.

Les contraintes structurelles expliquent en grande partie cette participation fluctuante. Le manque de ressources humaines et financières limite la capacité des ONGN/L à assurer une présence continue, en particulier lorsque les projets arrivent à leur terme. La participation à la coordination repose souvent sur des engagements individuels et peu institutionnalisés, sans mécanismes clairs garantissant la continuité. Les modalités de participation, tant au niveau central que local, gagneraient ainsi à être mieux définies et diffusées, et à s'accompagner de moyens dédiés permettant une implication effective et durable.

Sur le plan institutionnel, des efforts existent pour favoriser l'inclusion des ONGN/L, notamment à travers des politiques d'intégration et l'usage du français comme langue de travail. Néanmoins, l'absence de langues locales dans les mécanismes de coordination constitue une limite importante à l'élargissement de la participation, en particulier pour les acteurs de base. Enfin, si l'État est généralement présent dans les instances de coordination et impliqué dans une part significative des productions, son rôle de leadership reste concentré sur un nombre restreint de structures. L'enjeu central demeure donc le passage d'une présence formelle des ONGN/L à une participation plus stable, influente et structurée au sein des cadres de coordination humanitaire.

Taux de représentation des acteurs par organe de coordination



## BB. Complémentarité

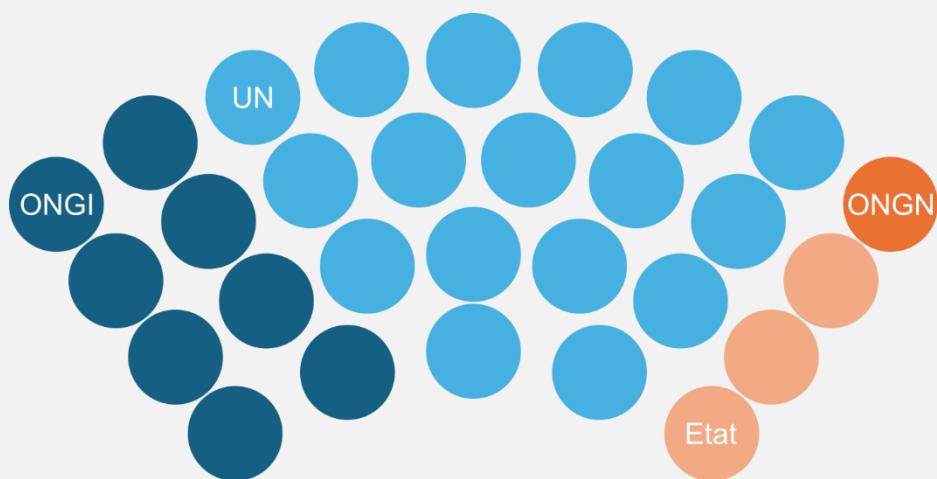
**Définition :** La réponse humanitaire est fournie de manière collaborative et complémentaire.

Les enjeux de complémentarité de la réponse humanitaire avec les cadres de coordination existants n'ont pas pu être évalués en tant que tel à cause d'un manque de réponse des organisations participantes sur les questions en lien avec cet enjeu, notamment sur la préexistence ou l'existence de mécanismes similaires.

L'absence de réponses sur cet enjeu peut être révélateur d'un manque de maîtrise des cadres de coordination existants hors de ceux issus de la Réforme humanitaire, ce qui traduit de facto un manque de complémentarité dommageable, notamment pour les enjeux liés au Nexus HDP.

Les entretiens qualitatifs menés laissent à penser que si des instances de coordination étatiques existent bien (CROCSAD, CCOCSAD, CLOCSAD, etc.), peu de lien entre les acteurs humanitaires et ces instances de coordination sont déployés tandis que ceux-ci traitent peu des enjeux humanitaires, à l'exception du CSA sur les enjeux de crises alimentaire en période de soudure.

*Statut des lead et co lead des organes de coordination<sup>1</sup>*



<sup>1</sup> Selon les contacts listés sur <https://response.reliefweb.int/fr/mali>

## BC. Appui

**Définition : Les mécanismes nationaux de coordination sont appuyés et disposent des capacités techniques nécessaires pour intervenir dans le cadre de la réponse humanitaire.**

Le niveau d'appui des mécanismes nationaux de coordination est estimé globalement positif : les deux mécanismes de coordinations des ONG au niveau national (PONAH et FONGIM) sont appuyés financièrement via des ONGI ou des Nations unies et disposent tous deux de RH spécifiques à temps plein.

Sur les 4 structures de coordination issues de la réforme humanitaire ayant répondu, 3 seulement ont des financements spécifiques (via les Nations unies pour deux, via un financement bailleur en direct pour un). Parmi ces structures, trois seulement ont des RH dédiées. Sur les 7 entités de coordination qui disposent de ressources humaines dédiées, toutes ont bénéficié de renforcement de compétences.

*Rapport de perception moyen en fonction du type d'acteur*

Accord



Neutre

Est-ce que les entités de coordination issue de la réforme humanitaire/ ONGI / UN / OI facilitent la collaboration avec les représentants des ONGNL dans les structures de coordination ?

Est-ce que les mécanismes de coordination nationaux existants sont renforcés plutôt que remplacés/ dupliqués ?

Est-ce que les principes de partenariat sont mise en pratique ?

Désaccord

—●— ONGN    —○— Etat    —○— Donor    —●— UN    —●— ONGI

## C. Financement

Hormis pour quelques rares acteurs, le financement des ONGN/L reste globalement caractérisé par un décalage structurel entre les discours d'ouverture et la réalité des pratiques, où l'accès, la qualité et la quantité des ressources se renforcent mutuellement dans un cercle de contraintes. L'existence formelle de financements directs pour une majorité d'ONGN/L masque une marginalité persistante dans leur poids réel au sein des portefeuilles financiers. La faible part des financements directs dans leurs ressources totales, combinée à des mécanismes de faible ampleur et à des règles souvent inadaptées, maintient les ONGN/L dans une position concurrentielle défavorable face aux ONGI et aux agences des Nations unies, largement mieux dotées en capacités administratives, en réseaux et en influence auprès des bailleurs. Les obstacles internes à accorder des financements directs sont reconnus par certains bailleurs, qui délèguent les objectifs de localisation à des intermédiaires eux-mêmes en concurrence pour les fonds, ce qui accentue cette asymétrie.

Cette situation d'accès limité se répercute directement sur la qualité des financements disponibles pour les ONGN/L. La dépendance aux financements indirects restreint leur marge de négociation, notamment en matière de couverture des coûts fixes, de durée des financements et d'investissements organisationnels. La prédominance de financements de courte durée, strictement liés aux projets, fragilise la consolidation institutionnelle des ONGN/L et compromet le respect durable des standards de qualité. Les différences de règles appliquées entre récipiendaires principaux et partenaires locaux, souvent peu transparentes, renforcent le sentiment d'iniquité, même si certains mécanismes spécifiques apparaissent comme des exceptions plus inclusives en matière de gouvernance et d'accompagnement.

Enfin, la faiblesse des volumes de financement alloués aux ONGN/L, largement disproportionnés par rapport à leur niveau d'engagement opérationnel, structure leur positionnement dans le système humanitaire. L'écart massif avec les ONGI et les agences des Nations unies oblige les ONGN/L à diversifier excessivement leurs sources et à multiplier les partenariats opportunistes, construits autour d'appels d'offres plutôt que de stratégies à long terme. Cette fragmentation des ressources, conjuguée à une forte dépendance aux intermédiaires, limite leur capacité à se projeter, à renforcer leur autonomie financière et à s'affirmer comme des acteurs stratégiques à part entière, plutôt que comme de simples exécutants d'une chaîne de financements dominée par les acteurs internationaux.

Recommandations transversales :

- ⇒ Augmenter significativement la part, la fréquence et les volumes des financements directs accessibles aux ONGN/L et aux structures collectives nationales.
- ⇒ Conditionner une partie des financements humanitaires à la co-construction avec des acteurs locaux et à des engagements clairs en matière de localisation.
- ⇒ Analyser et lever les obstacles structurels liés aux règles de financement des bailleurs, en adaptant les niveaux de risque acceptés au contexte.
- ⇒ Améliorer la qualité des financements pour les ONGN/L en intégrant les coûts indirects, la sécurité, la coordination et le renforcement institutionnel.
- ⇒ Impliquer la PONAH dans les mécanismes de gouvernance du financement au Mali afin de mieux maîtriser les procédures et outils de financement.
- ⇒ Identifier et analyser les obstacles structurels limitant l'accès des ONGN/L aux financements, à partir des règles et pratiques des bailleurs et des expériences au Mali, y compris les mécanismes de financement directement accessibles aux ONGN/L, afin d'en tirer des enseignements et d'alimenter un plaidoyer visant à renforcer les financements directs (en nombre, fréquence et volume).

## CA. Accès

### Définition : Les ONGN/L ont accès au financement direct avec peu ou pas d'obstacles

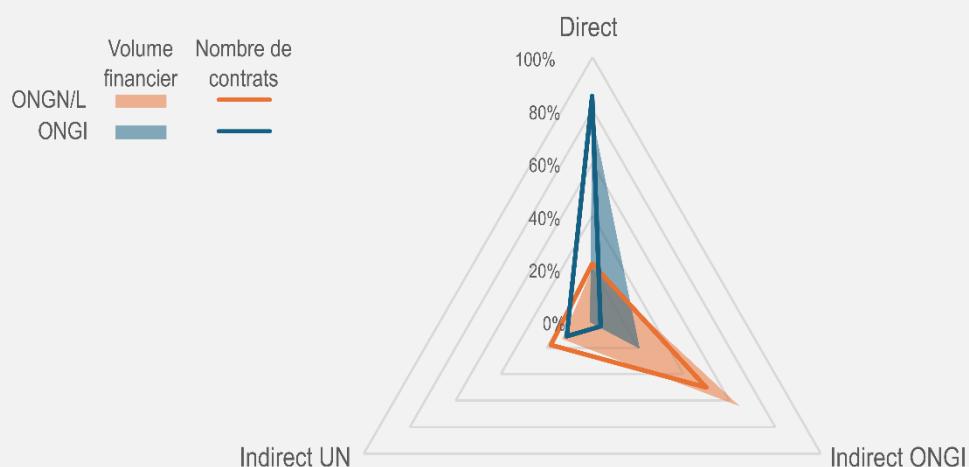
Malgré des efforts et des avancées affichées en matière d'accès direct des ONGN/L aux financements, l'étude montre que les progrès restent limités et insuffisants. Si 61% des ONGN/L déclarent accéder à des financements directs, contre 100% des ONGI, cette apparente ouverture masque une inégalité structurelle majeure : les financements directs ne représentent en moyenne que 23% des ressources des ONGN/L, contre 78% pour les ONGI et 93% pour les agences des Nations unies. Les conditions d'accès au financement demeurent donc profondément asymétriques, une réalité confirmée par plus de 75% des répondants à l'enquête de perception.

Les mécanismes de financement directement accessibles aux ONGN/L identifiés par l'étude restent par ailleurs de faible ampleur, souvent ciblés sur des initiatives locales spécifiques ou assortis de contraintes fortes telles que le cofinancement, limitant leur capacité à répondre aux enjeux de la localisation. Certains bailleurs soulignent eux-mêmes l'existence de règles internes qui constituent des obstacles structurels au financement direct des ONGN/L, les conduisant à déléguer les objectifs de localisation à des intermédiaires ONGI ou Nations unies. Or ces derniers sont aussi des acteurs en concurrence pour l'accès aux ressources, ce qui fragilise davantage la position des ONGN/L. Pour produire un effet réel, les mécanismes de financement direct devraient être renforcés en nombre, en fréquence et en volume.

Dans les faits, les initiatives visant à faciliter l'accès des ONGN/L aux financements se limitent principalement à leur participation à des réunions d'information et à la création de quelques dispositifs dédiés. Sur les huit mécanismes recensés, un seul prévoit des règles spécifiquement adaptées aux ONGN/L et deux ont été conçus pour faciliter l'accès, mais avec des limitations importantes. La perception globale des conditions d'accès reste très négative, les procédures étant jugées trop complexes et rigides, malgré les efforts ponctuels des bailleurs.

L'accès aux financements pour les ONGN/L demeure ainsi marqué par une concurrence forte et une distribution inéquitable des ressources, largement favorable aux ONGI et aux grandes organisations nationales mieux dotées en capacités et en réseaux. De nombreux acteurs décrivent ainsi les appels à financement comme un espace fermé, dominé par un nombre restreint d'organisations déjà bien établies.

Origine des financements selon le type d'acteur



## CB. Qualité

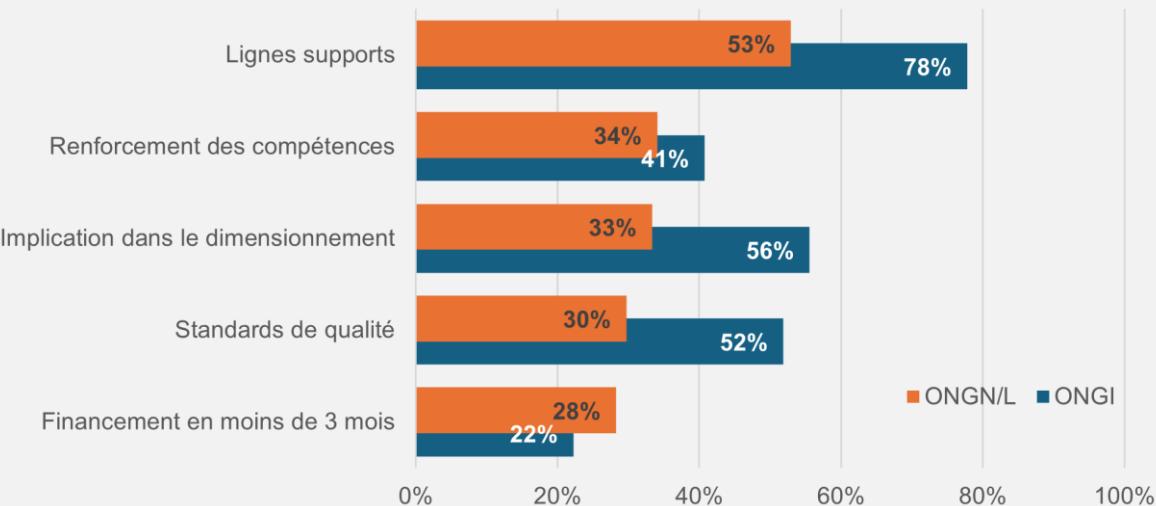
**Définition : La qualité des financements à disposition des ONGN/L est équivalente à celle des ONGI.**

Les contraintes d'accès aux financements placent les ONGN/L dans une position de dépendance vis-à-vis des ONGI et des agences des Nations unies, limitant leur capacité à négocier une couverture adéquate de leurs coûts fixes ou à investir dans leurs ressources humaines, leurs systèmes de gestion et leurs équipements. Seuls 26% des financements des ONGN/L dépassent la durée d'un projet spécifique, contre 37% pour les ONGI. Tous les acteurs interrogés expriment une perception négative sur la disponibilité de fonds permettant de garantir les standards de qualité.

En outre, seulement 39% des financements indirects des ONGN/L appliquent les mêmes règles que pour le récipiendaire principal. Pour les 61% restants, 52% ignorent les règles applicables, et 9% présentent des règles différentes. Certains répondants jugent toutefois les modalités du FHRAOC plus équitables, car les ONGN/L sont directement invitées à postuler, intégrées à la gouvernance du fonds, soutenues dans la conception de projets et bénéficient d'un renforcement de capacités, qu'elles aient participé ou non au programme.

La majorité des répondants considèrent que les ONGN/L ne sont pas impliquées dans la gouvernance des financements au même titre que les ONGI : 79% jugent leur participation faible, les Nations unies et les ONGN/L étant les plus critiques. Cette faible participation reflète en partie les réserves émises par certains acteurs sur les systèmes et capacités de gouvernance ainsi que sur la gestion financière et comptable des ONGN/L.

*Qualité des financements selon le type d'acteur*



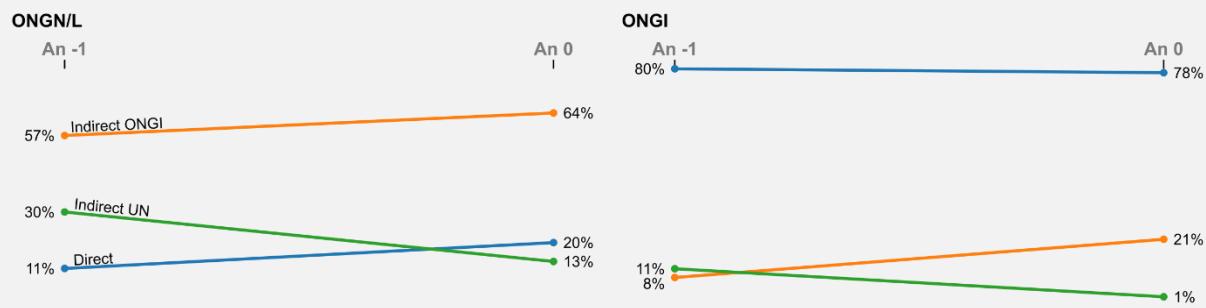
## CC. Quantité

**Définition : La quantité de financement dont disposent les ONGN/L est proportionnelle à leur engagement dans la mise en œuvre des activités.**

Les volumes de financement des ONGN/L restent nettement inférieurs à ceux des autres acteurs : un acteur ONGI reçoit en moyenne six fois plus de fonds, et un acteur des Nations unies vingt-trois fois plus qu'une ONGN/L. Cette situation contraint les ONGN/L à multiplier les sources de financement, avec une grande diversité de partenaires, contrairement aux ONGI et aux agences des Nations unies, qui concentrent leurs financements sur des types spécifiques de sources.

Les ONGN/L demeurent fortement dépendantes des intermédiaires ONGI, qui représentent 38% de leurs financements. Plus de la moitié des partenariats avec les ONGI (54%) sont établis dans le cadre d'appels d'offres, illustrant un opportunisme orienté vers l'accès aux financements et soulignant la faiblesse des partenariats stratégiques à long terme pour les ONGN/L (voir D. Partenariat).

*Evolution des sources de financements d'une année à l'autre selon le type d'acteur*



## D. Partenariat

Les partenariats des ONGN/L restent marqués par un décalage entre des cadres formels affichant équité et éthique, et des pratiques dominées par des rapports de force asymétriques. Malgré la maîtrise des principes partenariaux et l'existence de mécanismes de recours et de protection, le contrôle des ressources financières limite la capacité des ONGN/L à négocier leurs rôles, leurs priorités et les modalités de mise en œuvre. Cette asymétrie se traduit par des relations parfois quasi monopolistiques, une faible flexibilité en cours de projet et une couverture insuffisante des coûts indirects, alimentant une logique de sous-traitance plutôt que de véritable partenariat.

Cette dynamique se retrouve tout au long du cycle de projet. Si les ONGN/L sont relativement bien associées à la mise en œuvre opérationnelle et, dans une moindre mesure, à la conception des projets, leur implication diminue fortement dès lors qu'il s'agit d'évaluation et de redevabilité. L'exclusion fréquente des ONGN/L des évaluations, en particulier lorsqu'elles concernent les activités des ONGI, alimente une défiance réciproque et confirme une répartition des rôles où la décision, le contrôle et l'apprentissage restent concentrés du côté des acteurs internationaux. Les partenariats privilégient ainsi l'atteinte de résultats à court terme plutôt que l'apprentissage conjoint et le renforcement de l'autonomie des acteurs nationaux.

Sur le plan stratégique, les écarts de perception entre acteurs sont marqués. Les ONGI et les agences des Nations unies estiment majoritairement que leurs partenariats contribuent à des approches de transfert progressif, tandis que les ONGN/L constatent surtout la persistance de schémas opérationnels de court terme. Peu de partenariats intègrent réellement les stratégies propres des ONGN/L ou visent à construire des trajectoires de retrait des acteurs internationaux. Cette divergence révèle une compréhension différenciée de ce qu'est un partenariat stratégique et met en évidence la nécessité de dépasser des collaborations centrées sur les projets pour aller vers des mécanismes plus durables, capables de soutenir la reconnaissance, l'autonomie et la montée en capacité des ONGN/L en tant qu'acteurs à part entière du système humanitaire.

Recommandations transversales :

- ⇒ Promouvoir des partenariats équitables, éthiques et de long terme, fondés sur la reconnaissance mutuelle des valeurs ajoutées.
- ⇒ Promouvoir une meilleure répartition des coûts indirects entre ONGN/L et ONGI
- ⇒ Coordonner et harmoniser les pratiques de soutien aux ONGN/L, notamment les pratiques de partenariats entre acteurs internationaux afin de réduire les asymétries de pouvoir et les approches opportunistes.
- ⇒ Favoriser la mutualisation des ressources, des infrastructures et des expertises entre ONGI et ONGN/L, en particulier dans un contexte de baisse des financements.
- ⇒ Renforcer la transparence sur les rôles, responsabilités et mécanismes d'ajustement tout au long du cycle de projet.
- ⇒ Renforcer les capacités des acteurs humanitaires au Mali sur les principes d'éthique, d'équité et la valeur ajoutée des partenariats avec les acteurs locaux ;

## DA. Pratiques équitables et éthiques

**Définition : Les partenariats sont fondés sur des pratiques équitables et éthiques.**

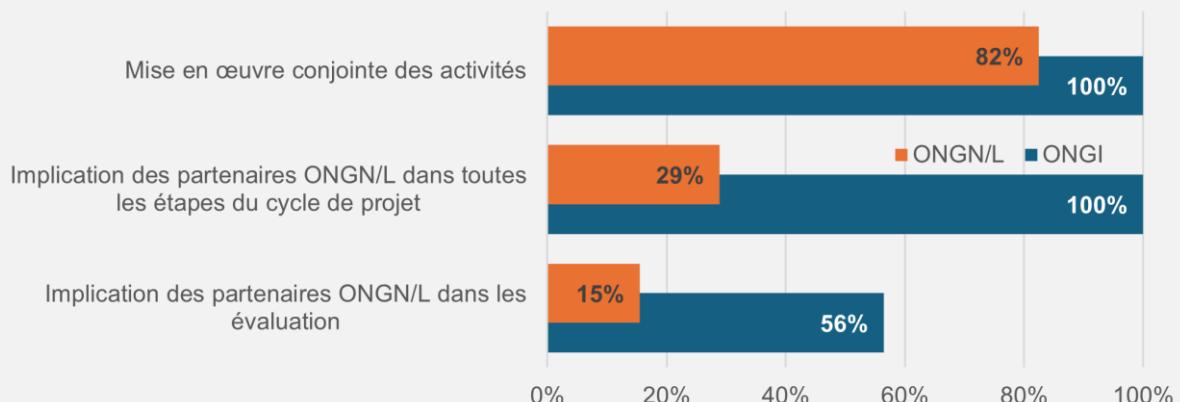
La majorité des ONGN/L connaissent leurs droits et devoirs dans leurs partenariats avec les ONGI, et 73% des dirigeants déclarent être informés à ce sujet. Deux tiers des protocoles de partenariat disposent de procédures précises de dénonciation, plainte et droit de réponse. Cependant, la marge de progression pour généraliser des pratiques éthiques et équitables est importante. Selon les ONGN/L interrogées, 18% des partenariats présentent des éléments de relations monopolistiques et 18% ont connu au moins un partenariat se terminant mal, avec perte de financement, licenciements ou impact sur la crédibilité et la visibilité. Seul un tiers des partenariats permet des ajustements des responsabilités. Quant aux coûts indirects, seulement 56% des ONGI déclarent accepter leur financement pour les ONGN/L.

Les financements restent concentrés sur les activités de projets sans soutien réel au développement organisationnel des ONGN/L. En dehors de financements ponctuels pour véhicules ou personnel d'exécution, l'accompagnement institutionnel est rare. Les partenariats se limitent souvent à la durée du projet, et le renforcement des capacités vise surtout à garantir les résultats attendus plutôt qu'à soutenir un développement organisationnel durable. La moitié des répondants estime que les partenariats ne prennent pas en compte les objectifs spécifiques des ONGN/L, ce qui traduit un manque d'équité. La répartition des financements issus des partenariats est jugée inéquitable ou seulement moyennement équitable par 82% des acteurs. Les ONGN/L constatent que « la main qui donne le financement conduit le partenariat à sa guise » et certains répondants des NU soulignent que les ONGN/L disposent de très peu de marge de manœuvre face aux ONGI.

Les perceptions sur l'équité et l'éthique des partenariats sont partagées en trois blocs : environ un tiers des répondants estime que ces pratiques sont « pas du tout » ou « un peu » équitables, un tiers « moyennement » et un dernier tiers « plutôt » ou « totalement » équitables. On observe une polarisation par type d'acteurs : les ONGN/L jugent ces pratiques limitées tandis que les bailleurs les considèrent plutôt équitables, reflétant un manque de connaissance détaillée des accords et pratiques par les bailleurs, qui ne sont pas partenaires directs des ONGN/L.

Au-delà du contenu des partenariats, les ONGN/L expriment un sentiment de manque de considération et se sentent souvent réduites à un rôle de prestataire de services : « c'est à prendre ou à laisser ». Les commentaires convergent sur le fait que les ONGI se positionnent comme supérieures, avec une posture hiérarchique implicite et un rôle d'« apprenant » assigné aux ONGN/L, ce qui limite leur autonomie et leur reconnaissance comme partenaires à part entière.

*Considération des partenariats selon le type d'acteurs*



## DB. Engagement dans le cycle du projet

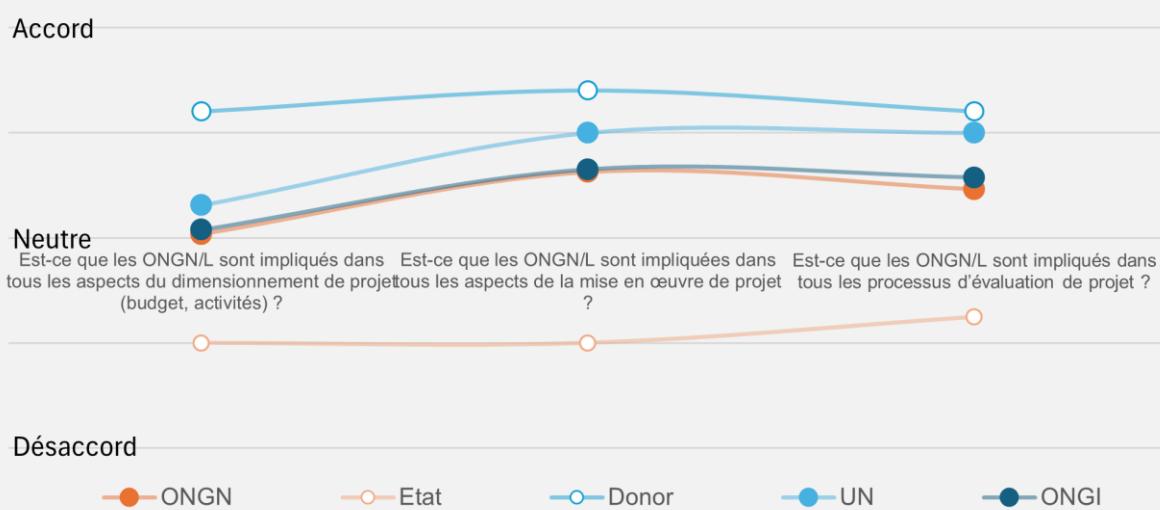
**Définition : Les partenariats précisent les implications et responsabilités dans le cycle de projet.**

En ce qui concerne l'implication et la prise de responsabilités des ONGN/L dans l'ensemble étapes du cycle de projet (dimensionnement, évaluation et gestion financière), la perception des différents acteurs montre un consensus positif avec un niveau jugé 'moyen' bien que l'on constate des contrastes en fonction des étapes du projet.

61% des demandes de financement impliquant les ONGN/L sont élaborées avec leur participation, mais sur l'ensemble des partenariats des ONGN/L ayant pour objectif la mise en œuvre d'activités, seulement 30% prévoient leur implication dans toutes les activités du cycle de projet, tandis que 85% permettent la mise en œuvre conjointe d'activités.

Les ONGN/L sont par ailleurs rarement associées à l'évaluation du projet : 12% seulement des partenariats permettent l'implication des ONGN/L dans l'évaluation de leurs activités et ce taux tombe à 5% des partenariats s'il s'agit d'évaluer les activités du partenaires ONGI. Les responsables des ONGN/L demeurent sceptiques quant à la volonté des ONGI d'impliquer les partenaires locaux dans l'évaluation des projets. En l'absence d'une présence permanente sur le terrain, l'évaluation représente un outil de contrôle permettant de confirmer ou d'infirmier certaines préoccupations. Dès lors, il peut sembler préférable pour les ONGI de ne pas associer l'exécutant à cette étape.

Rapport de perception moyen en fonction du type d'acteur



## DC. Approche stratégique

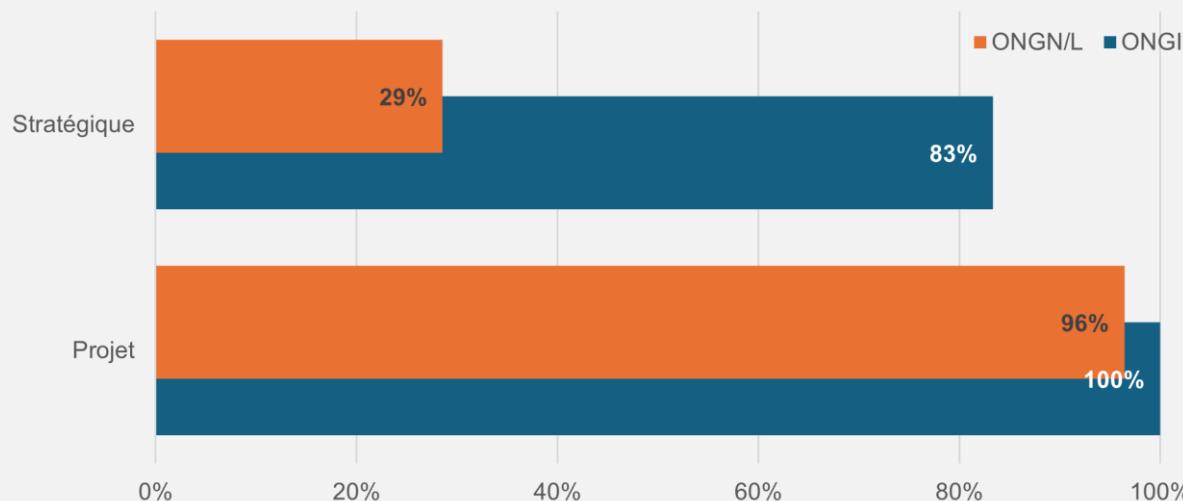
**Définition : Des partenariats stratégiques à plus long terme visant à mettre en place des systèmes et des processus qui reflètent l'ambition et les objectifs du partenaire local/national.**

Le renforcement des approches de transfert progressif des responsabilités des ONGI vers les ONGN/L dans les actions humanitaires varie fortement selon les acteurs, reflétant des perceptions divergentes. Les ONGN/L estiment que 24% de leurs partenariats contribuent à ces approches, contre 96 % pour les ONGI et 68% pour les agences des Nations unies. Ces écarts suggèrent que les ONGI surestiment l'impact de leurs partenariats sur le transfert progressif de leur rôle, alors que dans les faits, un partage des rôles entre décideurs et exécutants persiste. Les investissements dans des partenariats à long terme visant à faciliter ce retrait restent limités.

Selon les ONGN/L, seulement 28% des protocoles d'accord intègrent des éléments de stratégie propres à leurs organisations, tandis que les ONGI estiment ce chiffre à 43%, témoignant d'une perception différenciée des faits. La majorité des partenariats des ONGN/L sont de courte durée et centrés sur la mise en œuvre de projets, alors que les ONGI et les ANU déclarent disposer de partenariats plus stratégiques.

29% des partenariats des ONGN/L sont estimés comme stratégiques, contre 83% des partenariats des ONGI et 100% des partenariats des agences des Nations unies, ce qui indique un écart dans la définition et la perception de ce qu'implique un partenariat stratégique. Les données montrent que, malgré l'existence de partenariats à caractère stratégique, les pratiques restent principalement opérationnelles et limitées dans le temps, soulignant le besoin de clarifier et de renforcer les mécanismes de collaboration pour soutenir l'autonomie et la montée en capacité des ONGN/L.

Considération des types de partenariat selon le type d'acteur



## F. Politique et influence

L'implication des ONGN/L dans les enjeux politiques, d'influence et de plaidoyer humanitaire reste marquée par un écart entre reconnaissance formelle et influence réelle. Elles sont largement présentes dans les cadres de concertation et régulièrement associées aux discussions sur les normes et politiques, ce qui alimente une perception globalement positive de leur rôle, notamment chez les bailleurs, les agences des Nations unies et les ONGN/L elles-mêmes. Cette participation traduit une légitimité reconnue et une intégration croissante dans les espaces de dialogue humanitaire.

Toutefois, cette reconnaissance se concrétise peu en termes de leadership et de pouvoir décisionnel. Les ONGN/L occupent rarement des positions stratégiques au sein des structures de coordination et leur contribution reste souvent consultative. Le fait qu'une partie seulement des acteurs considère que leurs avis sont réellement pris en compte dans les documents finaux illustre les limites de leur influence, perception renforcée par le regard plus critique des ONGI.

Ces dynamiques sont étroitement liées aux enjeux de visibilité et de communication. Malgré une perception interne plutôt positive de leur visibilité, les ONGN/L demeurent sous-représentées dans les médias et dépendent largement des stratégies de communication des acteurs internationaux, encore inégalement engagés sur ces questions. Ainsi, malgré des avancées en matière de présence et de reconnaissance, le déficit de leadership et de visibilité externe continue de freiner la capacité des ONGN/L à peser durablement sur les orientations politiques et stratégiques du système humanitaire.

Recommandations transversales :

- ⇒ Renforcer les capacités de plaidoyer collectif des ONGN/L et de leurs forums afin d'accroître leur influence sur les agendas humanitaires.
- ⇒ Promouvoir la visibilité et le plaidoyer collectif des acteurs locaux ;
- ⇒ Reconnaître et soutenir la légitimité politique et technique des acteurs nationaux dans les espaces de décision nationaux et internationaux.
- ⇒ Encourager un changement de posture des acteurs internationaux vers une prise de risque assumée en faveur du leadership local.
- ⇒ Structurer des mécanismes collectifs de plaidoyer et de communication, fondés sur des partenariats équilibrés, pour renforcer l'impact des actions et promouvoir la reconnaissance de l'expertise locale ainsi qu'un soutien accru aux ONGN/L au-delà du seul opérationnel.

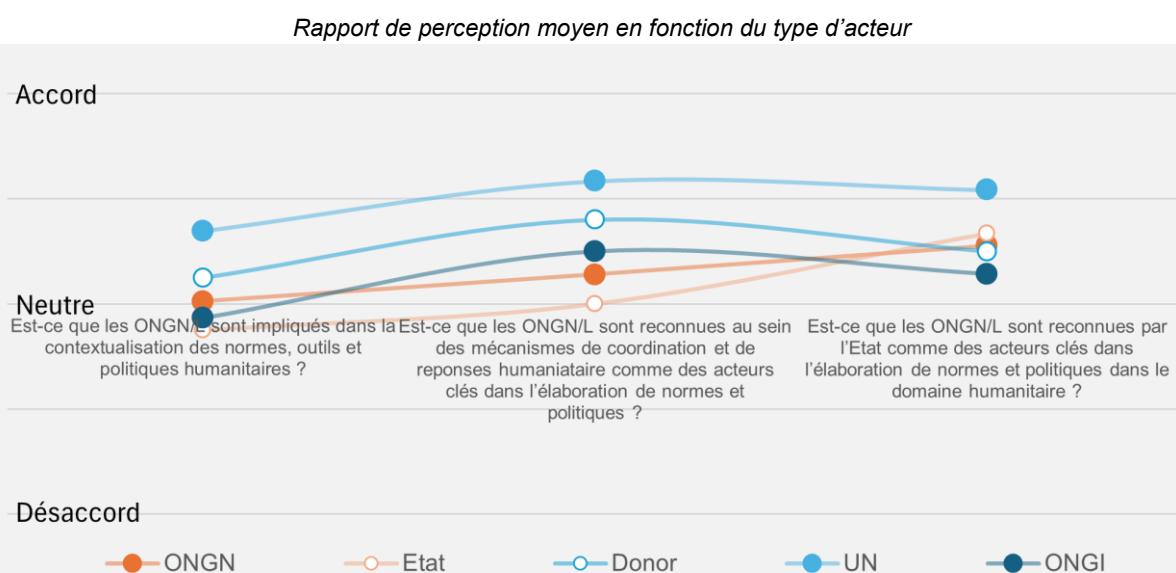
## FA. Normes et politiques

**Définition : Les normes et politiques qui définissent les cadres d'intervention humanitaire sont définies avec les ONGN/L.**

Tous les cadres de concertation nationaux et internationaux dans lesquels les ONGN/L sont représentées reconnaissent ces dernières comme des acteurs clés dans l'élaboration des normes et politiques humanitaires. 75% des organes de coordination ont organisé des réunions de travail incluant les ONGN/L pour le développement de normes et de politiques.

Les ONGN/L sont systématiquement représentées et présentes en nombre dans les structures de coordination. Toutefois, leur leadership au sein de ces instances reste limité, avec seulement deux groupes de travail sous leur responsabilité (sur 16 entités de coordination recensées). De plus, seuls 55% des répondants estiment que leur avis a été effectivement pris en compte lors des processus de rédaction des documents.

Sur le plan de la perception, les bailleurs, les agences des Nations Unies et les ONGN/L elles-mêmes ont une évaluation globalement positive, allant de moyenne à plutôt positive, de la reconnaissance des ONGN/L dans ces processus. En revanche, les ONGI se montrent plus critiques, exprimant une appréciation plutôt négative.



## FB. Visibilité et communication

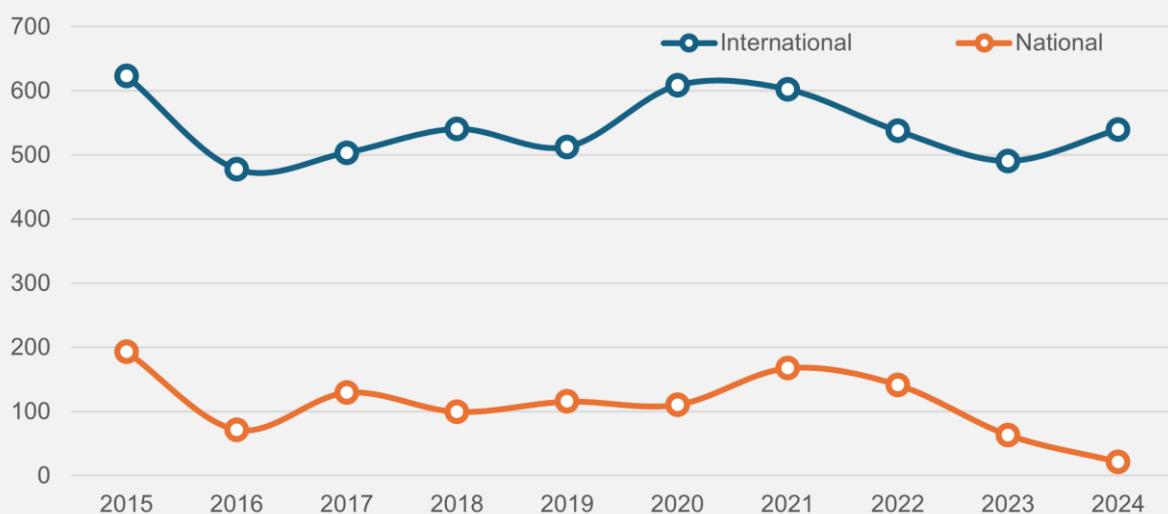
**Définition : Les ONGN/L sont visibles et reconnues comme acteurs des exercices de communication concernant l'aide.**

La visibilité des ONGN/L et leur reconnaissance comme acteurs clés de l'aide sont globalement jugées satisfaisantes au Mali selon les résultats de l'enquête de perception. En effet, 72% des répondants estiment que les ONGN/L bénéficient d'une visibilité en adéquation avec leur niveau réel d'implication dans la mise en œuvre de la réponse humanitaire. Cette perception relativement positive traduit une reconnaissance croissante du rôle opérationnel joué par les acteurs nationaux.

Toutefois, l'analyse de la couverture médiatique nuance ce constat. Sur 100 entrées recensées dans Google News à partir des mots-clés « Mali » et « humanitaire », seules 77 mentionnent des ONG, dont 25% des ONGN/L contre 73% des ONGI. Ces proportions restent identiques dans les médias locaux comme internationaux, soulignant une sous-représentation persistante des ONGN/L dans l'espace médiatique, malgré leur contribution significative sur le terrain.

Par ailleurs, 86% des ONGN/L disposent de canaux de communication en ligne propres à leur organisation, ce qui témoigne d'un effort réel de structuration de leur communication. Du côté des acteurs internationaux, 65% déclarent disposer d'une stratégie de communication intégrant les enjeux liés aux ONGN/L, avec de fortes disparités selon les acteurs : 80% pour les ONGI, 33% pour les Nations unies et aucun pour les bailleurs. Ces écarts indiquent que la perception globalement positive de la visibilité des ONGN/L est en partie liée aux efforts de sensibilisation et de prise en compte opérés par certains partenaires, mais reste dépendante de stratégies de communication encore inégalement intégrées.

*Nombre de production annuelle sur Reliefweb selon le type d'acteur*



# Recommandations par acteur

## Aux Bailleurs

1. Augmenter significativement la part, la fréquence et les volumes des financements directs accessibles aux ONGN/L et aux structures collectives nationales
2. Conditionner une partie des financements humanitaires à la co-construction avec des acteurs locaux et à des engagements clairs en matière de localisation.
3. Analyser et lever les obstacles structurels liés aux règles de financement des bailleurs, en adaptant les niveaux de risque acceptés au contexte.
4. Soutenir financièrement et techniquement la participation continue des ONGN/L à la coordination, y compris hors cycles de projets.
5. Promouvoir une meilleure répartition des coûts indirects entre ONGN/L et ONGI
6. Améliorer la qualité des financements pour les ONGN/L en intégrant les coûts indirects, la sécurité, la coordination et le renforcement institutionnel

## Au leadership humanitaire

7. Impliquer la PONAH dans les mécanismes de gouvernance du financement au Mali afin de mieux maîtriser les procédures et outils de financement ;
8. Localiser les mécanismes de coordination humanitaire en renforçant le rôle des plateformes et forums nationaux dans les espaces décisionnels.
9. Clarifier, formaliser et diffuser les modalités de participation des ONGN/L aux cadres de coordination et de planification aux niveaux national et local.

## Aux agences des Nations Unies

10. Simplifier et sécuriser l'accès aux financements pour les partenaires nationaux ;
11. Soutenir la visibilité des acteurs locaux.
12. Renforcer les capacités de plaidoyer collectif des ONGN/L et de leurs forums afin d'accroître leur influence sur les agendas humanitaires.

## Aux ONGI

13. Systématiser des approches de transfert de compétences, de coaching et de mentorat fondées sur la co-construction et l'autonomie progressive des acteurs locaux.
14. Reconnaître et soutenir la légitimité politique et technique des acteurs nationaux dans les espaces de décision nationaux et internationaux.
15. Encourager un changement de posture des acteurs internationaux vers une prise de risque assumée en faveur du leadership local.

## Au forum ONGI

16. Coordonner et harmoniser les pratiques de soutien aux ONGN/L, notamment les pratiques de partenariats entre acteurs internationaux afin de réduire les asymétries de pouvoir et les approches opportunistes.
17. Favoriser la mutualisation des ressources, des infrastructures et des expertises entre ONGI et ONGN/L, en particulier dans un contexte de baisse des financements.
18. Renforcer les capacités des acteurs humanitaires au Mali sur les principes d'éthique, d'équité et la valeur ajoutée des partenariats avec les acteurs locaux ;
19. Promouvoir la visibilité et le plaidoyer collectif des acteurs locaux ;

## Forum ONGN

20. Mutualiser et centraliser les initiatives de formation, de communication et de renforcement de capacités des ONGN/L afin d'accroître leur efficacité, leur visibilité et leur cohérence, tout valorisant les approches contribuant à leur autonomie et à la reconnaissance de leur expertise.
21. Renforcer la coordination de la participation des ONGN/L dans les instances de décision et de planification, en jouant un rôle d'interface entre acteurs nationaux et internationaux, et en favorisant leur intégration au-delà des clusters, notamment au sein des cadres de dialogue avec les partenaires techniques et financiers.
22. Structurer des mécanismes collectifs de plaidoyer et de communication, fondés sur des partenariats équilibrés, pour renforcer l'impact des actions et promouvoir la reconnaissance de l'expertise locale ainsi qu'un soutien accru aux ONGN/L au-delà du seul opérationnel.
23. Identifier et analyser les obstacles structurels limitant l'accès des ONGN/L aux financements, à partir des règles et pratiques des bailleurs et des expériences au Mali, y compris les mécanismes de financement directement accessibles aux ONGN/L, afin d'en tirer des enseignements et d'alimenter un plaidoyer visant à renforcer les financements directs (en nombre, fréquence et volume).
24. Élaborer une convention collective des ONG autour des grilles salariales, à soumettre à l'État, afin de contribuer à l'harmonisation des pratiques et à la professionnalisation du secteur.

## Aux ONGN/L

25. Développer des stratégies intégrées de renforcement institutionnel et de gouvernance interne
26. Encourager l'auto-évaluation continue des ONGN/L afin d'améliorer leur compétitivité, leur crédibilité et leur accès aux financements

## A l'État

27. Établir un cadre de dialogue régulier pour soutenir les ONGN/L et les forums dans leurs actions et notamment en facilitant l'intégration des acteurs locaux dans la planification et le suivi humanitaire ;
28. Reconnaître juridiquement les coalitions et forums d'ONG pour renforcer leur légitimité et influence.

## Annexes

Annexe 1 : Méthodologie du baromètre de la localisation

Annexe 2 : Liste des dimensions, enjeux, questions, variables

## Annexe 1

### Méthodologie du baromètre de la localisation

# Baromètre de la localisation

Des engagements sous pression ?

Un projet porté par les fora d'ONG nationales et locales,  
avec le soutien d'ICVA

Afrique de l'Ouest et Centrale – Exercice 2024



## Document méthodologique

### Table des matières

1	Démarche .....	2
2	Structuration de l'analyse.....	2
3	Focus.....	4
4	Pilotage et responsabilités .....	5
5	Processus global .....	6
6	Résultats et attentes .....	7

# 1 Démarche

La localisation est devenue un thème incontournable de l'aide humanitaire ces dernières années. En Afrique de l'Ouest, plusieurs initiatives ont été entreprises pour accélérer la place et le rôle des ONG nationales dans les réponses humanitaires et ce, en parallèle du développement de différentes approches méthodologiques d'évaluation.

S'appuyant sur une initiative mise en œuvre au Burkina Faso par le SPONG, ICVA a développé une méthodologie régionale permettant d'évaluer quantitativement et qualitativement le degré de localisation des réponses humanitaires, de suivre leur évolution dans le temps, et d'identifier les succès et les défis dans chacun des pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre couverts par le programme. Les objectifs de cette méthodologie visent à (i) établir un cadre de mesure quantitative des progrès de la localisation au niveau régional AOC, (ii) développer les capacités de plaidoyer aux niveaux national et régional et (iii) mettre en place un système d'échange de bonnes pratiques et d'enseignements.

La méthodologie développée s'inspire de méthodologies existantes et en adapte les composantes afin de dessiner une approche qui soit : 1) contextualisable, 2) comparable et 3) durable.

Dans chaque pays, le forum des ONG national pilote le processus, avec l'appui de consultants techniques pays et du niveau régional (ICVA puis FONGA). Une démarche de définition de l'agenda localisation est développée par les partenaires des forums ONGN/L, permettant d'identifier des variables de suivi de sa mise en œuvre. Le niveau régional sera le principal responsable de l'aspect régional et comparable de l'étude et de l'adéquation entre la méthodologie de collecte et les résultats obtenus.

Huit pays sont concernés par la démarche pour l'exercice 2024 : Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Mali, Niger, Nigéria, Tchad, RD Congo.

L'approche a été initiée et mise en œuvre par ICVA au niveau régional. Le relais de l'appui régional a ensuite été repris et assuré par le Forum des ONG d'Afrique de l'Ouest et Centrale (FONGA).

# 2 Structuration de l'analyse

## 2.1 Approche en cascade

Le suivi du niveau de mise en œuvre de l'agenda localisation s'articule autour de trois niveaux en cascades facilitant l'identification de questions auxquelles ce suivi doit pouvoir répondre :

1. Les **dimensions** de la localisation : soit les grands thèmes de travail qui font consensus pour cet agenda.
2. Pour chacune de celles-ci, leurs **enjeux** : soit les problématiques spécifiques que l'on tire.
3. Et enfin, pour chaque enjeu, des **questions d'intérêt** autour de celui-ci afin de caractériser un niveau d'atteinte, ou non, d'une situation satisfaisante.

*Exemple 1* concernant le **financement** et l'enjeu pour les ONGN/L d'y avoir **accès**, une question d'intérêt sera de savoir dans quelle mesure celles-ci y accèdent **directement** ?

*Exemple 2* concernant les **partenariats** et l'enjeu que ceux-ci soient aussi sur le **temps long**, une question d'intérêt sera de savoir dans quelle mesure ceux-ci sont définis pour des durées qui vont **au-delà des projets** ?

La liste des entrées pour chacun de ses trois niveaux provient des méthodologies existantes proposées par les organisations suivantes : HAG, NEAR, START, IASC.

Pour chacune des questions d'intérêt, une ou plusieurs variables SMART sont définies et associées à une ou des sources spécifiques et un ou plusieurs moyens de collecte :

3. Question d'intérêt ;
4. Variable SMART ;
5. Source ;
6. Moyen de collecte.



- > Les dimensions et enjeux sont fixés par principe sur base des méthodologies existantes.
- > Les questions d'intérêt et variables sont définies par les ateliers nationaux afin de correspondre spécifiquement au contexte.
- > Les sources et moyens de collecte sont proposés par les techniciens en charge de l'étude de suivi tant au niveau pays que régional.

La liste présentée en Annexe 1 est dressée pour faciliter le choix, pour chaque pays, des questions d'intérêt pertinentes à prendre en considération.

Afin de rendre l'exercice comparable dans le temps ainsi qu'entre pays, chaque enjeu sera noté de manière indépendante sur son niveau d'avancement et sur une échelle de cinq valeurs allant de « très faible » à « très fort ».

Par exemple, quatre questions sont proposées par défaut pour répondre à l'enjeu d'accès aux financements. Chaque atelier national a pour responsabilité de définir si l'ensemble de ces questions est à considérer ou non, les modifier et ajuster selon leur pertinence vis-à-vis du contexte.

Dans le même temps, chaque atelier aura pour objectif de lister les parties prenantes à intégrer dans le processus ainsi que lister les entités de coordination existantes, qu'elles soient ou non intégrées au système des Nations unies.

## 2.2 Collecte de données

Une fois les questions d'intérêt définies, la collecte de données sera structurée autour de trois phases :

1. Phase de collecte, au travers de formulaires permettant :
  - a. De collecter des informations spécifiques sur les financements, les partenariats, les projets, etc. et ce, par **acteur**.
  - b. De collecter des informations de ressenti sur la mise en œuvre de l'agenda auprès de **personnes** issues des parties prenantes. Ce processus permettra de disposer d'éléments de contexte liés à l'implication de différentes personnes et de leur compréhension du niveau de mise en œuvre de l'agenda.
  - c. De collecter et d'analyser différents **documents** clés, listes de présence, politiques, etc. permettant d'obtenir des données factuelles pour certaines variables d'un côté (implication des ONGN/L dans les organes de coordination par exemple) ainsi que de saisir un corpus lié à l'agenda localisation de l'autre.

2. Phase d'**analyse comparative**. La comparaison des données issues de ces trois différentes sources permettra d'émettre des hypothèses de travail qui seront approfondies au travers des entretiens.
3. Phase d'**entretiens**. Des entretiens bilatéraux, l'ensemble formant le corpus global de l'étude pays qui permettra de définir le niveau de mise en œuvre de l'agenda dans celui-ci.

### 3 Focus

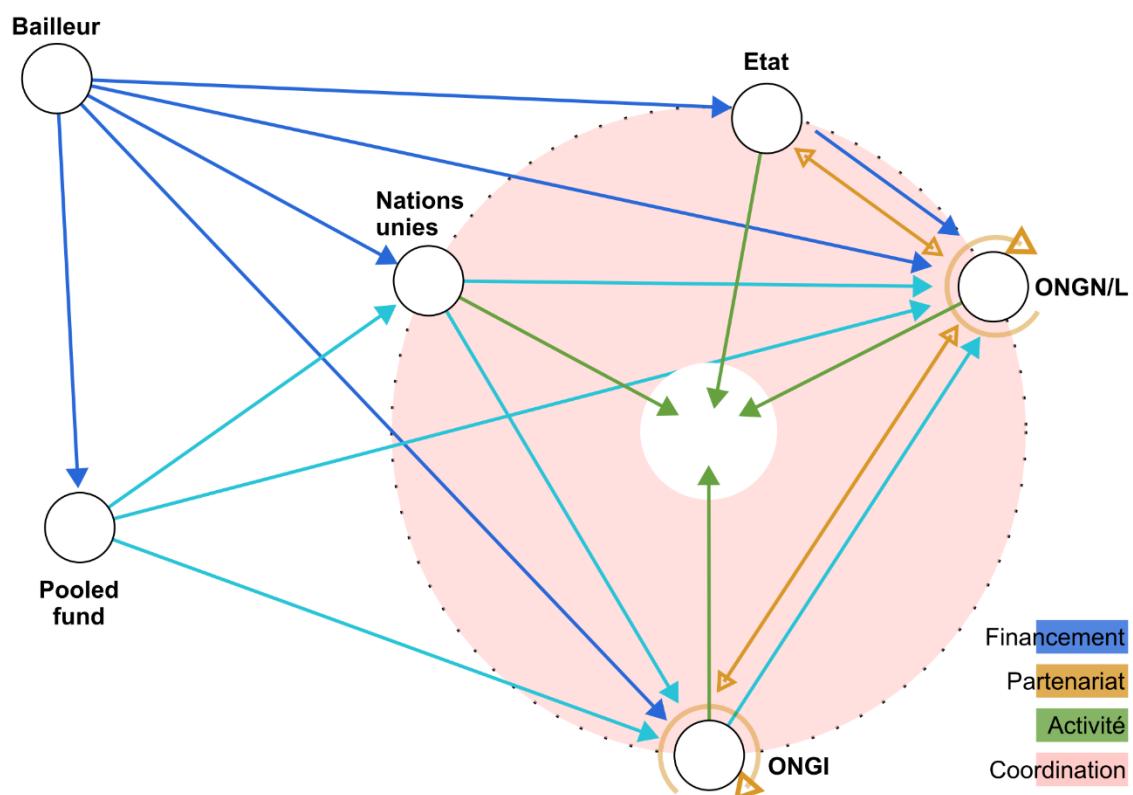
Dans la majorité des cas, les questions d'intérêt ciblent les ONGN/L et le niveau de leur considération, intégration, participation, pouvoir, etc. vis-à-vis de leur contexte d'intervention.

Sont aussi considérés les populations pour l'enjeu de participation à l'action ainsi que l'Etat pour l'enjeu de représentation dans la coordination.

Au travers de ces questionnements, ce sont 6 types d'objets qui seront questionnés et analysés :

1. Les organisations ;
2. Les personnes ;
3. Les financements ;
4. Les partenariats ;
5. Les activités ;
6. Les structures de coordination.

Le cadre analytique des parties prenantes et de leurs relations est synthétisé dans la figure suivante :



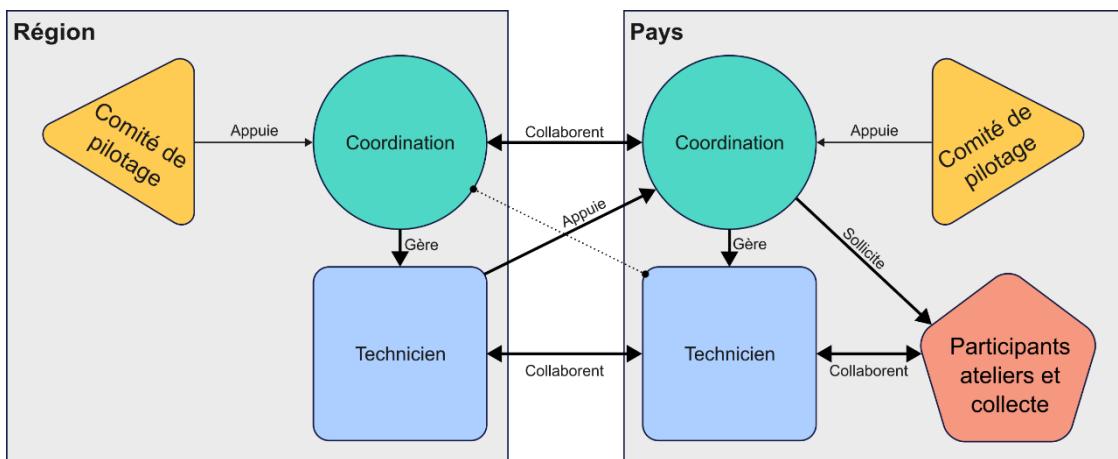
## 4 Pilotage et responsabilités

On distingue deux pôles de parties prenantes et responsabilités :

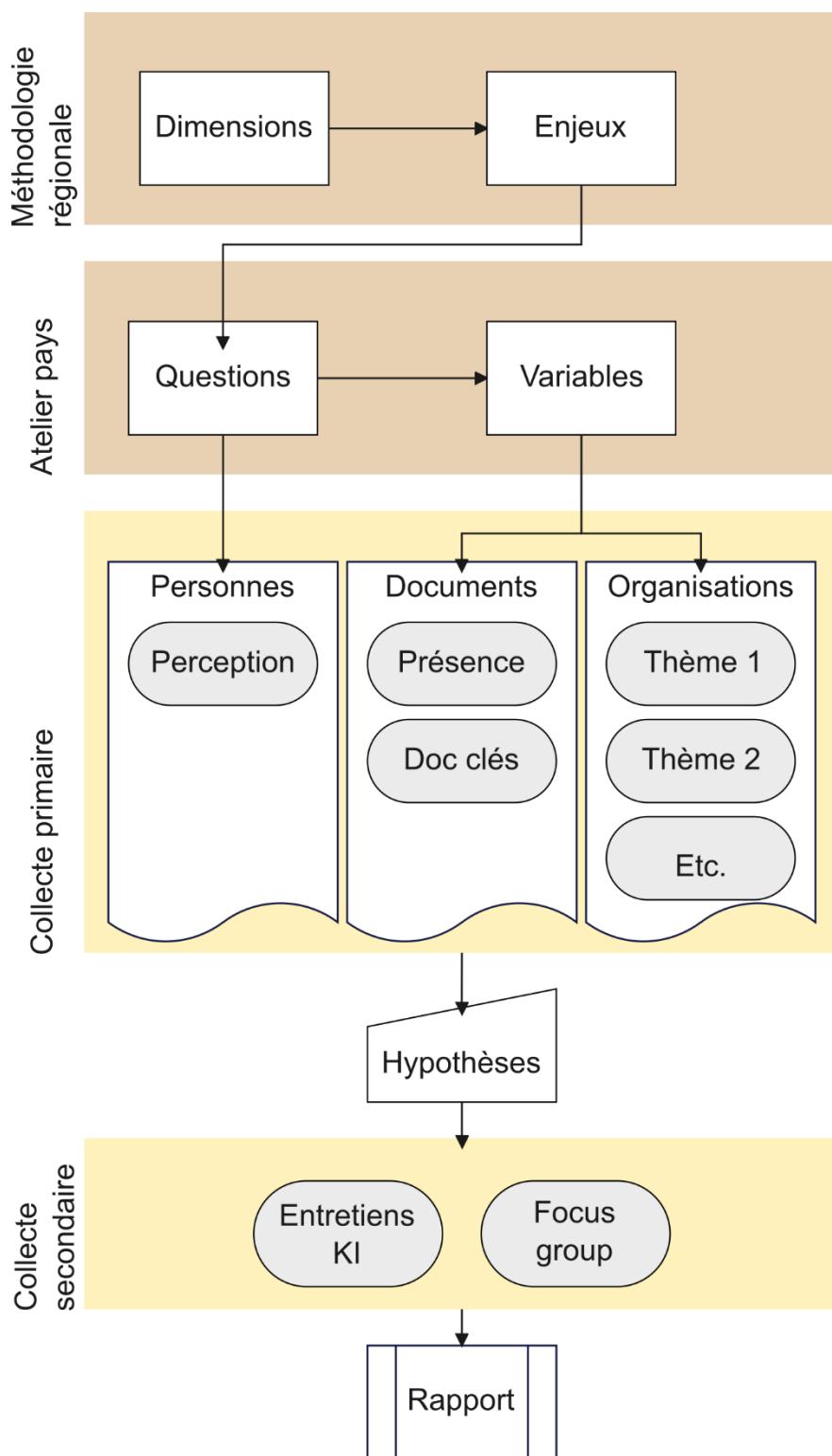
- Le processus de définition des indicateurs pertinent à suivre ainsi que le processus de collecte est mené par le niveau **pays** ;
- Le niveau **régional** a la charge d'accompagner les démarches pour faciliter leur rayonnement au-delà du pays ainsi que d'assurer que les conditions de comparaisons des résultats dans le temps et entre pays soient remplies.

Au sein de ces deux niveaux, on retrouve les mêmes trois types d'acteurs :

- Un **comité de pilotage**, rassemblant différents acteurs ONGN/L, ONGI, Bailleurs, UN ;
- Une structure de **coordination pilotage**, chargée du processus de fond, de la définition des objectifs, etc.
- Un agent **technique**, en charge de la construction des outils, de la collecte des informations et données, de leur traitement et analyse.
- L'ensemble des **organisations et personnes** participantes aux ateliers et au processus de collecte de données, dont on attend une implication forte.

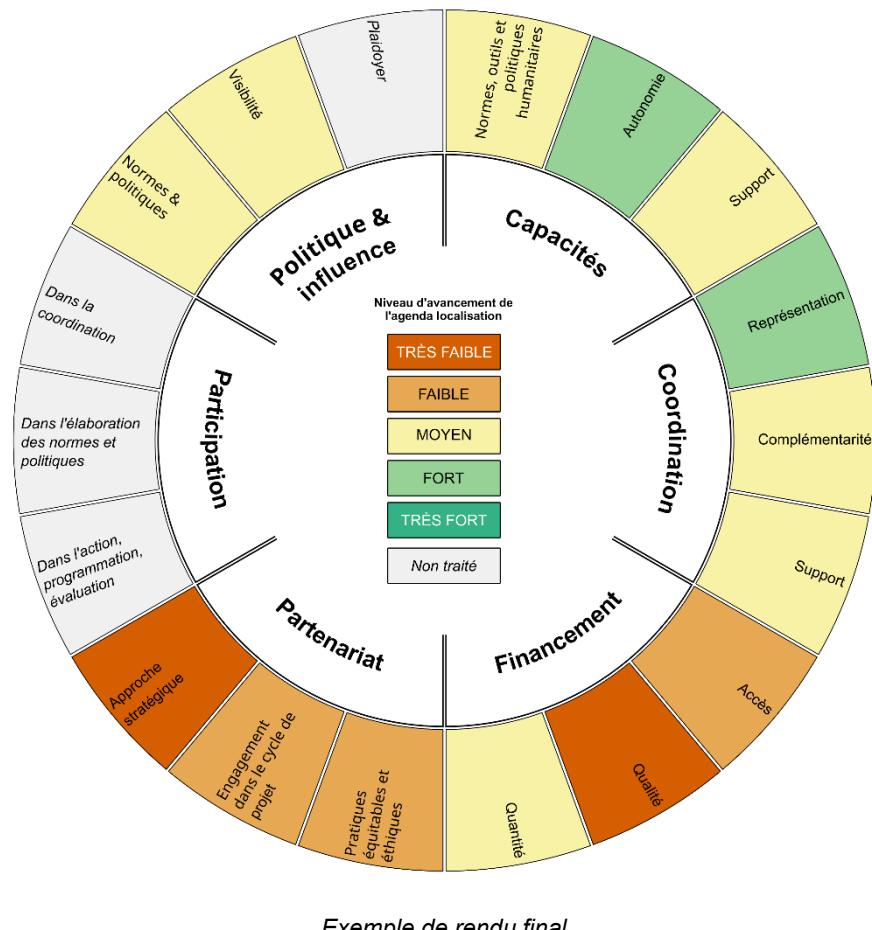


## 5 Processus global



## 6 Résultats et attentes

De manière synthétique, l'objectif est d'obtenir une analyse ainsi qu'un niveau de mise en œuvre estimé pour chacun des enjeux identifiés par dimensions soit 18 valeurs. L'ensemble de ces éléments sera intégré dans un rapport de synthèse.



De manière synthétique, l'objectif est d'obtenir une analyse ainsi qu'un niveau de mise en œuvre estimé pour chacun des enjeux identifiés par dimensions soit 18 valeurs.

Ces valeurs et analyses serviront :

- À définir des recommandations de travail au niveau pays pour faciliter l'amélioration de la mise en œuvre de l'agenda localisation. Ce travail pourra notamment venir enrichir la stratégie localisation au niveau pays.
- À réaliser des comparaisons à l'échelle régionale afin de faciliter l'identification de bonnes pratiques et leur échange entre pays.
- De base de travail pour la réalisation d'une série d'évaluation dans le temps permettant de disposer de tendances et ainsi faciliter l'évolution progressive de la mise en œuvre de l'agenda.

## Annexe 2

### Liste des dimensions, enjeux, questions, variables

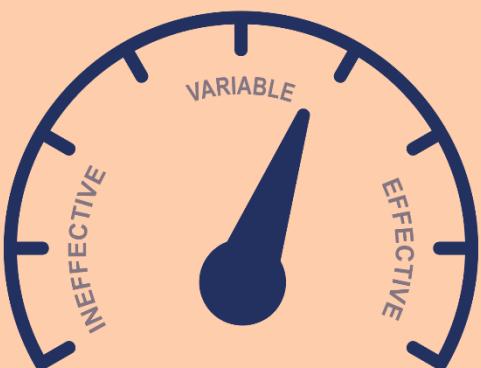
Dimension	Enjeu	Question	Variable
Normes, outils et politiques humanitaires		Est-ce les ONGN/L disposent des ressources humaines compétentes pour la rédaction des normes, outils et politiques humanitaires ?	Nombre d'ONGN/L ayant bénéficié de renforcement de capacité sur l'élaboration des documents clés
		Est-ce que les documents clés (normes, outils, politiques des donateurs, ONGI et des SNU, procédures) sont contextualisés et traduits ?	Nombre de documents clés ayant fait objet de vulgarisation auprès des acteurs humanitaires nationaux et locaux Nombre de documents clés adaptés au contexte local Nombre de documents clés connus par les individus Nombre de documents clés rédigés avec la participation des ONGN/L
		Est-ce que les ONGN/L intègrent les documents clés (normes, outils et politiques humanitaires) contextualisés ?	Nombre d'ONGN/L qui dispose de stratégies internes alignées sur les documents clés contextualisés Nombre d'ONGN/L qui dispose de stratégies internes alignées sur les documents clés contextualisés Nombre de documents clés connus par les individus
		Est-ce que les ONGN/L participent activement aux processus d'élaboration de documents clés (normes ou politiques) des donateurs, ONGI et des SNU ?	Nombre d'ONGN/L qui dispose de stratégies internes alignées sur les documents clés contextualisés Nombre d'ONGN/L qui participent à l'élaboration des documents clés Nombre de documents clés recensés au niveau pays Nombre de documents clés rédigés avec la participation des ONGN/L
	Autonomie	Est-ce que des mécanismes de mise en valeur de l'expertise nationale/ locale existent et sont mis en œuvre ?	Nombre de processus de renforcement des capacités débouchant sur un ajustement des rôles en faveur des ONGN/L Nombre de processus de renforcement des capacités mis en œuvre par des ONGI/ ANU Nombre d'effort de cartographie des compétences locales existantes Nombre de rapport publié sur Reliefweb écrit par des ONGN/L
		Est-ce que le recrutement des ONGI/ ONU ne nuit pas au développement des ONGN/L ?	Nombre d'ONGN/L qui disposent de lignes directrices de recrutement intégrant les enjeux de localisation Nombre de personnes des ONGN/L ayant été approché sur la dernière année par une ONGI, SNU
		Est-ce que les cadres de coordination nationaux sont autonomes ?	Nombre de mécanismes de coordination des organisations nationales qui ont des financements spécifiques Nombre de mécanismes de coordination d'organisations nationales existantes et fonctionnelles
		Est-ce que les ONGN/L disposent de systèmes de gestion financières et comptables solides ?	Nombre d'ONGN/L disposant de ressources humaines spécifiques à la gestion financière Nombre d'ONGN/L disposant de procédures spécifiques concernant la gestion financière et comptable Nombre d'ONGN/L qui dispose de grille salariale compétitive par rapport aux ONGI/UN
		Est-ce que les ONGN/L dispose-t-elles d'un système de gouvernance fiable	Nombre d'ONGN/L disposant de documents stratégiques (manuel de procédure, politique...) Nombre d'ONGN/L en conformité vis-à-vis des textes de l'administration public Nombre d'ONGN/L en conformité vis-à-vis des textes de l'administration public
		Est-ce que les ONGN/L ont la capacité de retenir leurs personnels compétents ?	Nombre d'ONGN/L qui développent un plan de renforcement des capacités de leurs équipes. Nombre d'ONGN/L qui mettent en œuvre des plans de carrière Nombre d'ONGN/L qui intègrent des avantages dans leur grille salariale (scolarité des enfants, assurance maladie) Nombre d'ONGN/L qui dispose de grille salariale compétitive par rapport aux ONGI/UN Nombre d'ONGN/L qui dispose de grille salariale compétitive par rapport aux ONGI/UN Nombre d'ONGN/L qui dispose de grille salariale compétitive par rapport aux ONGI/UN Nombre d'ONGN/L ayant intégré la grille salariale des ONGN/L dans leurs systèmes
		Est-ce que le soutien aux ONGN/L est pertinent ?	Nombre de partenariat ONGI/ONGNL Nombre de partenariats et type (projet/ stratégique)
		Est-ce que les ONGN/L sont responsables de la définition de leurs besoins ?	Nombre de processus de renforcement des capacités mis en œuvre par des ONGI/ ANU Nombre de processus de renforcement des capacités mis en œuvre par des ONGI/ ANU axés sur les objectifs et les besoins Nombre de processus de renforcement des capacités mis en œuvre par des ONGI/ ANU ayant permis de modifier les relations et renforcer l'autonomie des ONGN/L Nombre de processus de renforcement des capacités mis en œuvre par des ONGI/ ANU par des professionnels compétents ayant une connaissance du contexte Nombre de processus de renforcement des capacités mis en œuvre par des ONGI/ ANU qui intègrent une stratégie d'ensemble Nombre de financements des ONGN/L qui intègrent un volet sur le renforcement des compétences Nombre de processus de renforcement des capacités où les besoins sont définis avec/ par les ONGN/L Nombre de programmes/projets soumis par les ONGN/L qui intègrent les frais de fonctionnement
Support		Est-ce que le soutien aux ONGN/L est pertinent ?	Nombre de partenariat ONGI/ONGNL Nombre de partenariats et type (projet/ stratégique)
		Est-ce que les ONGN/L sont responsables de la définition de leurs besoins ?	Nombre de processus de renforcement des capacités mis en œuvre par des ONGI/ ANU Nombre de processus de renforcement des capacités mis en œuvre par des ONGI/ ANU axés sur les objectifs et les besoins Nombre de processus de renforcement des capacités mis en œuvre par des ONGI/ ANU ayant permis de modifier les relations et renforcer l'autonomie des ONGN/L Nombre de processus de renforcement des capacités mis en œuvre par des ONGI/ ANU par des professionnels compétents ayant une connaissance du contexte Nombre de processus de renforcement des capacités mis en œuvre par des ONGI/ ANU qui intègrent une stratégie d'ensemble Nombre de financements des ONGN/L qui intègrent un volet sur le renforcement des compétences Nombre de processus de renforcement des capacités où les besoins sont définis avec/ par les ONGN/L Nombre de programmes/projets soumis par les ONGN/L qui intègrent les frais de fonctionnement

**Liste des dimensions, enjeux, variables et questions utilisées pour l'analyse de la localisation**

Dimension	Enjeu	Question	Variable
Coordination	Représentation	Est-ce que les acteurs étatiques sont impliqués dans les démarches menées par les structures de coordination	Nombre d'acteurs étatiques en position de colead d'une entité de coordination Nombre de mécanismes de coordination coleadé par des structures étatiques Nombre de produits issus des entités de coordination co rédigés par des structures étatiques
		Est-ce que les entités de coordination issue de la réforme humanitaire/ ONGI / UN / OI facilitent l'intégration/ des représentants des ONGN/L dans les structures de coordination ?	Nombre d'entités de coordination disposant de politique d'intégration des ONGN/L Nombre de produits issus des entités de coordination Nombre de documents issus des entités de coordination traduits en français Nombre d'ONGN/L présentes dans les entités de coordination pertinentes : cluster, HCT, etc. Nombre de mécanismes de coordination tenu dans une langue locale (hors français/ anglais)
		Est-ce que les ONGN/L sont présentes dans les entités de coordination ?	Nombre d'ONGN/L présentes dans les entités de coordination pertinentes : cluster, HCT, etc. Nombre d'organisation feminine présente dans les entités de coordination
		Est-ce que les représentants des acteurs étatiques sont présents dans les entités de coordination	Nombre d'acteurs étatiques présents dans les entités pertinentes : cluster, HCT
		Est-ce que les représentants des ONGN/L sont impliqués dans les entités de coordination ?	Nombre d'ONGN/L en position de colead d'une entité de coordination Nombre d'ONGN/L mentionnées dans les 5W Nombre de produits issus des entités de coordination dirigées ou co rédigés par des ONGN/L
	Complémentarité	Est-ce que les entités de coordination issue de la réforme humanitaire/ ONGI / UN / OI facilitent la collaboration avec les représentants des ONGN/L dans les structures de coordination ?	Nombre d'ONGN/L en position de colead d'une entité de coordination Nombre d'entités de coordination disposant de politique d'intégration des ONGN/L Nombre de documents issus des entités de coordination Nombre de documents issus des entités de coordination traduits en français
		Est-ce que les mécanismes de coordination nationaux existants sont renforcés plutôt que remplacés/ dupliqués ?	Nombre de mécanismes pré existants à la crise humanitaire Nombre de mécanismes pré existants toujours existants Nombre de nouveaux mécanismes avec un mandat similaire Nombre de nouveaux mécanismes avec un mandat similaire
		Est-ce que les principes de partenariat sont mise en pratique ?	Nombre de documents stratégiques/opérationnels issus des entités de coordination qui intègrent les paramètres clés de complémentarité.
		Est-ce que les mécanismes de coordination nationaux existants bénéficient d'appuis ?	Nombre de mécanismes de coordination nationaux existants appuyés
Appui	Appui	Les agences internationales (SNU ; coopérations) facilitent elles l'accès direct aux financements ?	Nombre de mécanismes de coordination nationaux existants appuyés RH/ capacitaire
		Les bailleurs de fonds (SNU ; ONGI ; coopération) intègrent-ils les enjeux de localisation dans leur fonctionnement ?	Nombre de mécanismes de coordination nationaux existants appuyés techniquement
		Les mécanismes de financement sont-ils adaptés aux ONGN/L ?	Nombre de mécanismes de coordination nationaux existants appuyés RH/ déploiement
		Les ONGN/L accèdent-elles directement à des financements à vocation humanitaire ?	Nombre de mécanismes de coordination nationaux existants appuyés Financièrement

Dimension	Enjeu	Question	Variable
Financement	Accès	Les agences internationales (SNU ; coopérations) facilitent elles l'accès direct aux financements ?	Nombre de démarches de renforcement de capacité institutionnelle en vue de permettre au ONG d'améliorer l'accès au financement Nombre de réunions dédiées au financement des ONGN/L Nombre de partenariat existant qui facilite la co-construction des demande de financement
		Les bailleurs de fonds (SNU ; ONGI ; coopération) intègrent-ils les enjeux de localisation dans leur fonctionnement ?	Nombre d'ONGI/SNU qui disposent des mécanisme de financement intégrant les aspects de la localisation Nombre de financement acquis par les ONGN/L intégrant les enjeux de la localisation
		Les mécanismes de financement sont-ils adaptés aux ONGN/L ?	Nombre de bailleurs Nombre de bailleurs dont les règles de financement contiennent des obstacles structurels au financement des ONGN/L Nombre de lignes directrices qui intègrent des contraintes propres aux ONGN/L Nombre de mécanismes de financement Nombre de mécanismes de financement Nombre de mécanismes de financement directs des ONGN/L ayant effectivement abouti. Nombre de mécanismes de financement directs des ONGN/L ayant effectivement abouti. Nombre de mécanismes de financement spécifiquement conçus pour faciliter l'accès des ONGN/L Nombre et types de problème spécifique rencontré par les ONGN/L pour accéder à des financements directs Nombre de mécanismes de financement accessible aux ONGN/L
		Les ONGN/L accèdent-elles directement à des financements avocation humitaire ?	Montant de financement des ONGN/L par type (direct, pool fund, indirect consortium, indirect bilatéral) sur la période en cours Montant de financement des ONGN/L par type (direct, pool fund, indirect consortium, indirect bilatéral) sur la période en cours Nombre d'ONGN/L ayant rencontré des obstacles dans le processus d'acquisition de financement direct. Nombre d'ONGN/L ayant rencontré des obstacles dans le processus d'acquisition de financement direct. Nombre d'ONGN/L qui accèdent à des financements directs Nombre d'ONGN/L opérationnelle a vocation humitaire Nombre d'ONGN/L qui ont connaissance de la périodicité ou la disponibilité des fonds humanitaire
		Est-ce que les conditions d'accès au financement sont similaires entre les ONGN/L et ONGI ?	Nombre de mécanismes de financement Nombre de mécanismes de financement qui ont des règles spécifiques rencontrées par les ONGN/L pour accéder à des financements directs (exigences documentaires, procédures de demande, critères d'éligibilité, etc.)
		Est-ce que les informations clés des financements sont connues/disponibles (montants, structuration, etc.) ?	Nombre d'acteur participant à la collecte de données du FTS d'OCHA Nombre de partenariat ONGI/ONGNL
		Est-ce que les ONGN/L disposent de financement intégrant les frais de fonctionnement ?	Nombre de partenariat ONGI/ONGNL dans lesquels la répartition des budgets est transparente Montant de financement des ONGN/L par type (direct, pool fund, indirect consortium, indirect bilatéral) sur la période en cours Montant de financement des ONGN/L qui intègrent explicitement les frais de fonctionnement dans leurs budgets. Pourcentage des frais de fonctionnement dont bénéficient les ONGN/L Nombre d'ONGN/L qui disposent de financement intégrant des frais de fonctionnement
		Est-ce que les ONGN/L disposent de fonds permettant d'atteindre les standards de qualité, quel que soit le niveau de crise ?	Nombre de financement des ONGN/L Nombre de financement des ONGN/L dont les règles de flexibilité sont similaires à celles du contrat ONGI Nombre de financement dont la durée va au-delà d'un projet Nombre de financement obtenu en moins de 3 mois Nombre de financement des ONGN/L qui incluent des lignes budgétaires dédiées standards de qualités
		Est-ce que les ONGN/L sont impliquées dans la gouvernance des financements au même titre que les ONGI ?	Nombre de financement des ONGN/L dont les règles de flexibilité sont similaires à celles du contrat ONGI Nombre de financements où les ONGN/L ont été impliqués dans la phase de dimensionnement Nombre de partenariat où la responsabilité des ONGN/L est engagée
	Quantité	Est-ce que la répartition des financements issus des partenariats entre ONGN/L ; ONGI ; SNU est équitable ?	Nombre de partenariat ONGI/ONGNL Nombre de partenariat ONGI/ONGNL dans lesquels la répartition des budgets est transparente Nombre de financement indirect où les frais de fonctionnement sont disponibles pour les ONGN/L
		Les montants des financements alloués sont-ils en augmentation ?	Montant de financement des ONGN/L par type (direct, pool fund, indirect consortium, indirect bilatéral) sur la période en cours Montant de financement des ONGN/L par type (direct, pool fund, indirect consortium, indirect bilatéral) sur la période précédente

Dimension	Enjeu	Question	Variable
Partenariat	Pratiques équitables et éthiques	Est-ce que la mise en œuvre des partenariats est fondée sur une relation équitable et éthique ?	Nombre de partenariat ayant pris fin avec des conséquences négatives Nombre de partenariat ayant pris fin sur une bonne note Nombre de partenariat ONGI/ONGNL dans lesquels la répartition des budgets est transparente Nombre de partenariats et type (projet/ stratégique) Nombre de protocole d'accord associé à un partenariat
			Nombre de dirigeants d'ONGN/L qui affirment connaître leur droits et devoirs dans la relation avec les ONGI Nombre de partenariat ONGI/ONGNL Nombre de protocole d'accord associé à un partenariat Nombre de protocole qui définit une relation bilatérale monopolistique Nombre de protocoles d'accord qui contiennent des mesures d'adaptation Nombre de protocoles qui contiennent des procédures précises concernant une dénonciation, plainte, droit de réponse, procédure d'évaluation réciproque. Nombre de protocoles qui contiennent des procédures précises concernant une dénonciation, plainte, droit de réponse, procédure d'évaluation réciproque. Nombre d'ONGI disposant de base de données issues d'une procédure claire (Appel à manifestation d'intérêt)
		Est-ce que les procédures liées à la mise en œuvre de partenariats sont basées sur des pratiques équitables et éthiques ?	
	Engagement dans le cycle de projet	Est-ce que les ONGN/L sont impliquées dans tous les aspects de la mise en œuvre de projet ?	Nombre de partenariat ONGI/ONGNL Nombre de partenariat impliquant en pratique les ONGN/L dans toutes les étapes du cycle de projet Nombre de protocole d'accord impliquant en théorie les ONGN/L dans toutes les étapes du cycle de projet Nombre de protocole d'accord de type opérationnel Nombre de protocole d'accord de type stratégique Nombre d'ONGI qui accepte la prise en charge des coûts indirects (7% coût indirect et 3% pour le renforcement des ONGN) Nombre d'ONGI qui planifie conjointement le suivi de la mise en œuvre des activités sur le terrain
		Est-ce que les ONGN/L sont impliqués dans tous les aspects du dimensionnement de projet (budget, activités) ?	Nombre de propositions de financement ayant abouti à un financement Nombre de propositions de financement élaborées à l'initiative des ONGN/L Nombre de propositions de financement élaborées à l'initiative des ONGN/L Nombre de propositions de financement élaborées dans lesquelles les ONGN/L participent au montage Nombre de propositions de financement élaborées dans lesquelles les ONGN/L participent au montage
		Est-ce que les ONGN/L sont impliqués dans tous les processus d'évaluation de projet ?	Nombre de partenariat ONGI/ONGNL Nombre de partenariat impliquant les ONGN/L dans les processus d'évaluation de leurs propres activités Nombre de partenariat impliquant les ONGN/L dans les processus d'évaluation des activités des ONGI
	Approche stratégique	Est-ce que la répartition des financements issus des partenariats est équitable ?	Montant de financement des ONGN/L par type (direct, pool fund, indirect consortium, indirect bilatéral) sur la période en cours Volume des frais de fonctionnement par partenaire Volume d'activité par acteur
		Est-ce que les partenariats sont définis pour des durées au-delà des projets ?	Nombre de partenariat stratégique (ONGI/ONGNL) Nombre de partenariats et type (projet/ stratégique) Nombre de partenariat stratégique qui renforce des approches de retrait (ONGI) sur les actions humanitaires
		Est-ce que les partenariats sont développés en intégrant les objectifs de la politique humanitaire/ développement de l'Etat?	Nombre de protocoles d'accord qui intègrent des éléments stratégiques issue des recommandations de l'Etat
		Est-ce que les partenariats sont développés en intégrant les objectifs spécifiques des ONGN/L ?	Nombre de protocoles d'accord qui intègrent des éléments de stratégie propre aux ONGN/L partenaires Nombre de protocole qui intègrent des éléments de stratégies par objectifs sectorielles (éducation ; santé ; protection genre etc. ...)
Politique, influence et plaidoyer	Normes et politiques	Est-ce que les ONGN/L sont impliqués dans la contextualisation des normes, outils et politiques humanitaires ?	Nombre d'ONGN/L impliquées dans la rédaction de la politique humanitaire Nombre d'ONGN/L impliquées dans le cycle de programmation humanitaire (HNO/HRP) Nombre de normes contextualisées Nombre de normes contextualisées avec l'appui d'ONGN/L
		Est-ce que les ONGN/L sont reconnues au sein des mécanismes de coordination et de reponses humanitaire comme des acteurs clés	Nombre de normes, outils et politiques alignés aux politiques nationales Nombre d'ONGN/L qui estiment que leurs contributions à l'élaboration des normes, outils et politique nationales sont reconnues et prises en compte Nombre de cadre de concertation nationaux ou internationaux où les ONGN/L sont représentées
		Est-ce que les ONGN/L sont reconnues par l'Etat comme des acteurs clés dans l'élaboration de normes et politiques dans le domaine humanitaire ?	Nombre de cadre de concertation nationaux où les ONGN/L sont représentées
	Visibilité et communication	Est-ce que les méthodes de communication des entités de coordination au niveau pays intègrent les enjeux spécifiques des ONGN/L ?	Nombre de stratégie de communication disponible qui intègre les enjeux spécifiques des ONGN/L
		Est-ce que les ONGN/L disposent d'une visibilité en adéquation avec la réalité de leur implication dans la mise en œuvre de la réponse humanitaire ?	Nombre d'actions de plaidoyer sur le contexte national humanitaire impliquant des ONGN/L Nombre de reportage de médias internationaux concernant le contexte humanitaire avec le témoignage d'un acteur humanitaire Nombre de reportage de médias internationaux concernant le contexte humanitaire avec le témoignage d'un représentant d'ONGN/L Nombre d'ONGN/L disposant des canaux de communication (site internet, pages facebook, tweeter, insta, LinkDn...)



# BAROMETRE DE LA LOCALISATION

*Afrique de l'Ouest et Centrale – Exercice 2024-2025*

Initié par



Supporté par

