

RAPPORT D'ANALYSE



BAROMETRE DE LA LOCALISATION

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

TCHAD

Mené par



Appuyé par



RAPPORT D'ANALYSE



TCHAD

Exercice 2024-2025

Table des matières

Acronymes.....	3
Préface	4
Résumé exécutif	5
Résumé synthétique.....	9
Analyse détaillée par dimension	11
A. Capacités	11
B. Coordination	15
C. Financement.....	19
D. Partenariat.....	23
E. Participation des communautés	27
F. Politique, influence et plaidoyer	31
Recommandations par acteur.....	35
Annexe 1 Méthodologie du baromètre de la localisation	38
Annexe 2 Liste des dimensions, enjeux, questions, variables	46

Acronymes

AAP	Redevabilité envers les populations affectées
AOC	Afrique de l'ouest et centrale
BHA	Bureau of humanitarian affairs (Bureau des affaires humanitaires)
CERF	Fonds central pour les interventions d'urgence
CONA-T	Coordination des ONG nationales du Tchad
DR	Domaine de responsabilité
EHP	Equipe humanitaire pays
FHRAOC	Fonds humanitaire régional pour l'Afrique de l'ouest et centrale
FONGA	Forum des organisations non gouvernementales en Afrique de l'ouest et centrale
FONGI	Forum des ONG internationales
FTS	Financial tracking service (Service de suivi financier)
GT	Groupe de travail
HCR	Haut-Commissariat pour les réfugiés
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)
MASSAH	Ministère de l'action sociale, de la solidarité et des affaires humaines
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
PTF	Partenaires techniques et financiers
SMART	Spécifique, mesurable, atteignable, relevant (pertinent), temporellement défini.
SPONG	Secrétariat permanent des organisations non gouvernementales
SPONGHA	Secrétariat permanent des ONG et des affaires humanitaires
SRF	Sahel regional fund (Fond régional du Sahel)
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
VBG	Violence basée sur le genre

Préface

Les organisations nationales et locales (ONGN/L) jouent un rôle essentiel dans la réponse humanitaire au Tchad. Présentes au plus près des communautés, elles contribuent de manière déterminante à la pertinence et à la durabilité des interventions. Pourtant, leur visibilité et leur reconnaissance dans les mécanismes de coordination et de financement demeurent limitées. C'est dans ce contexte que la première édition du *Baromètre de la localisation de l'aide humanitaire au Tchad* a été réalisée.

Conduit sous le leadership de la CONA-T, en collaboration avec ICVA (lors de la phase initiale) et le FONGA (pour la reprise), ce projet marque une étape importante dans le dialogue collectif sur la place et le rôle des acteurs locaux dans le système humanitaire tchadien. Il a mobilisé un large éventail d'acteurs, dont les représentants du Gouvernement de la République du Tchad, notamment du ministère de l'Administration du Territoire, de la Décentralisation et de la Bonne Gouvernance, du ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération Internationale, et du ministère de la Femme, de la Protection de la Petite Enfance et de la Solidarité nationale.

La CONA-T souhaite saisir cette occasion pour exprimer, au nom de toutes les ONGN/L, du SPONGHA, du MASSAH et du Gouvernement tchadien, sa profonde gratitude à l'ensemble des organisations et personnes qui ont participé activement aux enquêtes et à la collecte d'informations, sous la coordination conjointe de la CONA-T et du FONGA. Nos remerciements vont tout particulièrement aux équipes du FONGA et d'ICVA, ainsi qu'à nos partenaires financiers – NORCAP et USAID/BHA – pour leur contribution à la réalisation de ce projet novateur.

Nous remercions également le Coordinateur résident du Système des Nations Unies au Tchad, les représentants du Gouvernement, ainsi que l'ensemble des partenaires techniques et financiers (PTF) pour leur soutien précieux au processus de localisation. Enfin, notre reconnaissance va à toutes les institutions et personnes ressources, tant au niveau central qu'en province, pour leur engagement et leur appui constants.

Eric TOMTE DJIMASRA
Président de la CONA-T

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and a horizontal line at the bottom.

Résumé exécutif

Les ONGN/L occupent aujourd'hui une place essentielle dans la réponse humanitaire au Tchad, présentes dans presque toutes les instances de coordination et reconnues pour leur rôle opérationnel. Pourtant, cette visibilité masque une fragilité persistante liée à des capacités structurelles limitées, une dépendance financière forte et des relations partenariales souvent déséquilibrées. L'analyse croisée des dynamiques de capacités, de financement, de coordination et de plaidoyer montre un système où les ONGN/L sont au cœur de la mise en œuvre sans pour autant accéder à une réelle autonomie stratégique.

Le renforcement des capacités, souvent présenté comme une priorité, reste entravé par la précarité des ressources humaines et financières. Le turnover élevé, les salaires bas et les financements à court terme empêchent la stabilisation des équipes et la capitalisation des acquis. Ces contraintes fragilisent aussi la participation des ONGN/L dans les espaces de coordination, où leur présence est plus formelle que décisionnelle. Le manque de compétences techniques spécialisées, couplé à des pratiques de coordination dominées par les agences des Nations unies et les ONGI, maintient un déséquilibre entre participation et influence réelle.

La dépendance financière envers les ONGI et les agences des Nations unies accentue cette asymétrie. Les partenariats, bien que majoritaires dans les sources de financement, se traduisent souvent par une sous-traitance plus que par une coresponsabilité. Les ONGN/L, cherchant avant tout à sécuriser leurs ressources, acceptent des relations à court terme et à portée limitée. Cette dépendance rejaillit sur leur position institutionnelle : sans fonds propres ni financements pluriannuels, elles peinent à investir dans leur gouvernance, leur plaidoyer ou leur visibilité. Inversement, les ONGI, bien qu'affichant une volonté de localisation, conservent le contrôle des décisions stratégiques et du leadership sectoriel.

Cette situation produit un effet en cascade sur la participation communautaire et le plaidoyer. Si les ONGN/L apparaissent comme des relais légitimes auprès des communautés, leur rôle reste cantonné à la mise en œuvre locale sans accès direct aux espaces de gouvernance. Les communautés, peu représentées dans les mécanismes humanitaires, demeurent dépendantes d'une médiation institutionnelle qui n'intègre pas leurs voix aux niveaux stratégiques. De même, la faible production documentaire et communicationnelle des ONGN/L limite leur influence dans la définition des politiques, nourrissant un cercle vicieux entre invisibilité, faible reconnaissance et accès restreint aux financements directs.

Ainsi, les différentes dimensions – capacités, coordination, financement, partenariat et plaidoyer – se rejoignent dans un même diagnostic : les ONGN/L tchadiennes sont des acteurs centraux mais structurellement confinés à un rôle d'exécution. Leur montée en puissance passe par un changement systémique dans la manière dont les financements, la gouvernance et la coordination sont conçus, afin que la reconnaissance opérationnelle se traduise en autonomie politique et stratégique durable.

Introduction

Cadre de l'étude

La localisation¹ 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 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 Centrale 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 repose 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 CONA-T a ainsi pris la direction du projet au Tchad 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 de méthodologies existantes² 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 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.

¹ La "localisation" est un concept central de l'aide humanitaire depuis le Sommet Humanitaire Mondial de 2016. Il s'agit "d'apporter davantage de soutien aux intervenants locaux et nationaux et renforcer les mécanismes de financement dont ils disposent".

² HAG, NEAR et IASC notamment

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 SMART³ 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 Tchad et de cet exercice, ce sont 54 questions d'intérêt et 116 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 :
 1. 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 »**.
 2. Collecter des informations spécifiques sur les financements, les partenariats, les projets, etc. **Questionnaires « acteurs », « finance », « partenariat », « coordination »**.
 3. 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 suivi par des discussions au sein du comité de pilotage national, l'ensemble formant le corpus global de l'étude pays.

Pour le Tchad, l'échantillon se présente ainsi (répondants par type de questionnaires) :

Participation Tchad	Formulaire				
	Perception	Acteur	Finance	Partenariat	Coordination
ONGN/L	72	26	20	23	1
ONGI	12	12	9	9	0
UN	8	0	0	0	0
Bailleurs	3	0	0	0	0
Etat	0	0	0	0	0
TOTAL	95	38	29	32	1

³ Voir définition d'un indicateur SMART

Limites

Malgré les efforts déployés, plusieurs limites doivent être soulignées.

- Sur la représentativité de l'échantillon :
 - o La participation des bailleurs et des agences des Nations unies est restée faible malgré de multiples relances : seuls onze agents issus de ces structures ont répondu au questionnaire « perception » et aucun autre formulaire n'a été rempli. Si cette limite doit être considérée, elle ne remet pas en cause la validité globale des résultats ni les enseignements solides dégagés grâce aux contributions des autres acteurs ayant participé aux enquêtes.
 - o Pour les autres catégories d'acteurs, les taux de participation peuvent toutefois être considérés comme relativement satisfaisants. Le tableau de bord OCHA du HRP 2024 dénombre 12 ONG nationales, et 28 ONGI. Sur cette base, le taux de participation est supérieur à 100% pour les ONG nationales et 93% pour les ONGI concernant l'enquête acteur.
- Sur la prise en compte du contexte tchadien :

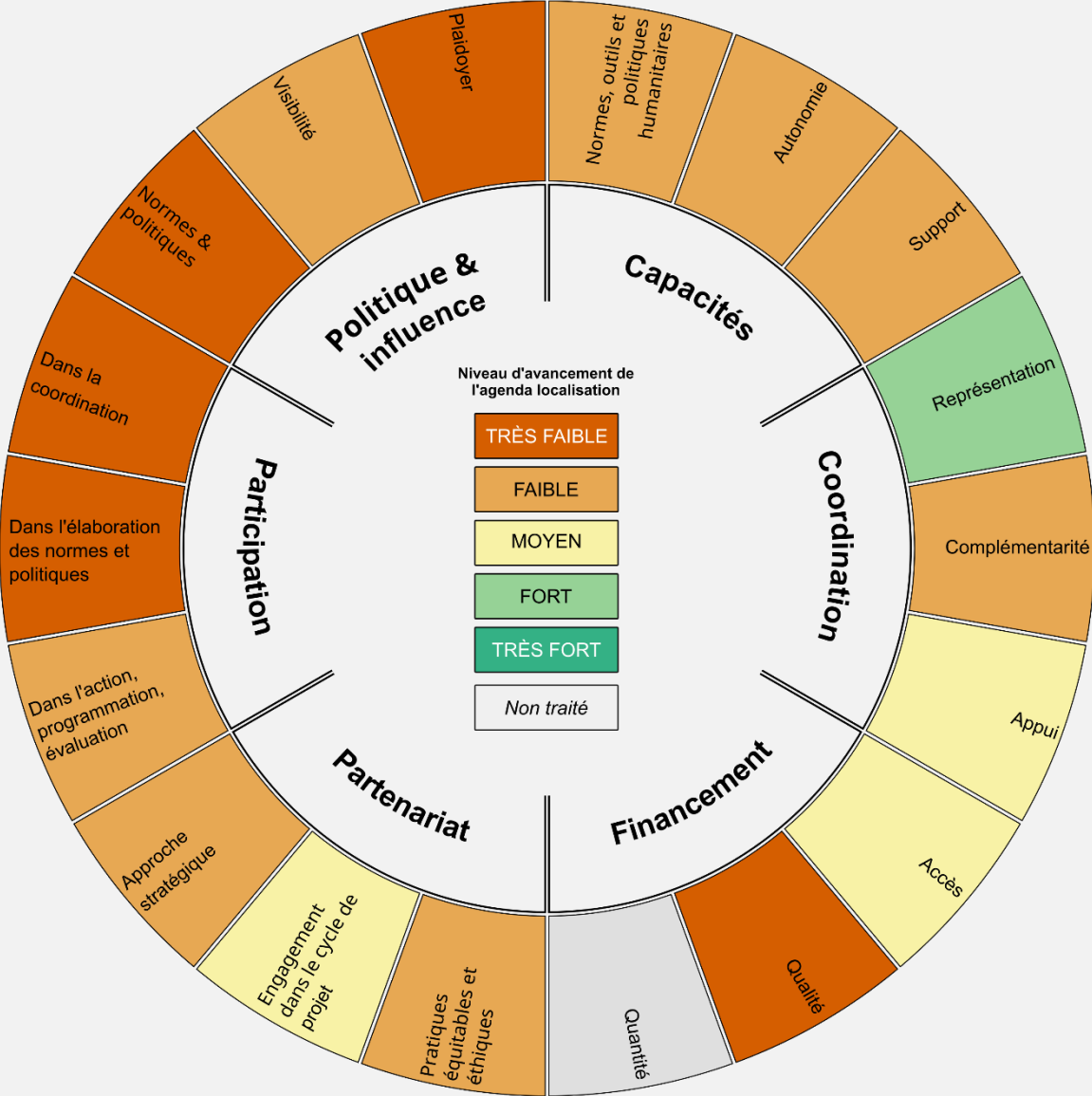
Le rapport ne permet pas de distinguer les dynamiques territoriales, car ce type d'information n'a pas été collectée dans les formulaires. Les résultats pourraient ainsi refléter plus fortement la perspective d'acteurs basés à N'Djamena. (voir B. Coordination). Ce critère pourrait être intégré dans les futurs baromètres afin de mieux rendre compte des dynamiques territoriales propres au contexte tchadien.
- Sur 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.	Faible
	Autonomie	Les ONGN/L fonctionnent en autonomie.	Faible
	Support	Les ONGN/L bénéficient du support des autres acteurs dans leur montée en compétence.	Faible
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.	Moyen
Financement	Accès	Les ONGN/L ont accès au financement direct avec peu ou pas d'obstacles	Moyen
	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.	Non traité
Partenariat	Pratiques équitables et éthiques	Les partenariats sont fondés sur des pratiques équitables et éthiques.	Faible
	Engagement dans le cycle de projet	Les partenariats précisent les implications et responsabilités dans le cycle de projet.	Moyen
	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)	Faible
	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.	Très faible
	Dans la coordination	Les communautés sont motrices de la coordination de l'aide.	Très faible
Politique, influence et plaidoyer	Normes et politiques	Les normes et politiques qui définissent les cadres d'intervention humanitaire sont définies avec les ONGN/L.	Très faible
	Visibilité et communication	Les ONGN/L sont visibles et reconnues comme acteur des exercices de communication concernant l'aide.	Faible
	Plaidoyer	Les ONGN/L développent des stratégies d'influence et de plaidoyer à toutes les échelles	Très faible

Figure de synthèse



Analyse détaillée par dimension

A. Capacités

Les ONGN/L occupent une place de plus en plus visible dans le paysage humanitaire tchadien. Elles participent massivement aux instances de coordination (98% de présence aux réunions selon les listes disponibles de janvier 2023 à aout 2024) et siègent désormais à l'EHP. De plus, la quasi-totalité des ONGN/L consultées (96%) affirme intégrer les normes humanitaires dans ses pratiques. Pourtant, cette forte implication contraste avec une production encore marginale de normes, d'outils ou de documents stratégiques : sur 747 publications liées à la réponse au Tchad recensées sur Reliefweb, seules 7% sont portées par des acteurs nationaux et aucune par une ONGN/L.

Cette ambivalence traduit une limite structurelle, fortement liée aux ressources humaines. Le turnover dans les ONGN/L est élevé, alimenté par des salaires plus faibles que dans les organisations internationales, ce qui pousse régulièrement les employés formés à quitter leur poste. Les ONGN/L décrivent une « machine à former » dont les bénéficiaires s'échappent au profit d'acteurs mieux rémunérateurs, parfois pour des écarts très faibles de salaire. Cette instabilité réduit leur autonomie et leur capacité à capitaliser les acquis, d'autant que peu d'ONGN/L peuvent offrir des avantages sociaux complémentaires. Bien que ce constat soit partagé par tous les acteurs, il reste rarement abordé ouvertement, certains allant jusqu'à le qualifier de tabou. Des pistes existent, comme une grille salariale harmonisée, mais elles peinent à mobiliser.

Au-delà des salaires, d'autres limites fragilisent la consolidation des ONGN/L. L'accès à des financements de qualité reste insuffisant, la majorité des contrats étant courts et rarement conçus pour assurer une continuité de l'emploi. Dans le cadre des partenariats, seuls un tiers des financements via des ONGI couvrent les frais de fonctionnement, contre 92 % pour ceux transitant par les Nations unies. Les démarches de renforcement des capacités sont elles aussi jugées insuffisamment adaptées : seuls 51% des ONGN/L estiment qu'elles correspondent réellement à leurs besoins, contre 76% du côté des ONGI. Enfin, des divergences de perception persistent, certains acteurs internationaux considérant les systèmes de gouvernance ou de gestion financière des ONGN/L comme fragiles, tandis que les ONGN/L les considèrent à 96% comme fonctionnels.

Le renforcement des capacités des ONGN/L est freiné par une combinaison de facteurs : instabilité des ressources humaines, insuffisance et conditions restrictives des financements, ainsi que des approches de partenariat perçues comme déséquilibrées. Si leur rôle opérationnel est désormais reconnu, leur pleine autonomie et leur capacité d'influence demeurent limitées, appelant un effort concerté de la part de l'ensemble des acteurs, y compris de la part des ONGN/L, pour dépasser les blocages actuels et soutenir leur montée en puissance durable dans le système humanitaire.

Recommandation clé :

- ⇒ Renforcer conjointement les capacités des ONGN/L en matière de gouvernance, de gestion RH et financière, via un plan national soutenu par les bailleurs et reconnu par l'État.

Enjeu	Définition	Niveau d'avancement
Normes, outils et politiques humanitaires	Les normes, outils et politiques humanitaires sont accessibles et adaptées au contexte.	Faible
Autonomie	Les ONGN/L fonctionnent en autonomie.	Faible
Support	Les ONGN/L bénéficient du support des autres acteurs dans leur montée en compétence.	Faible

AA. Normes, outils et politiques humanitaires

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

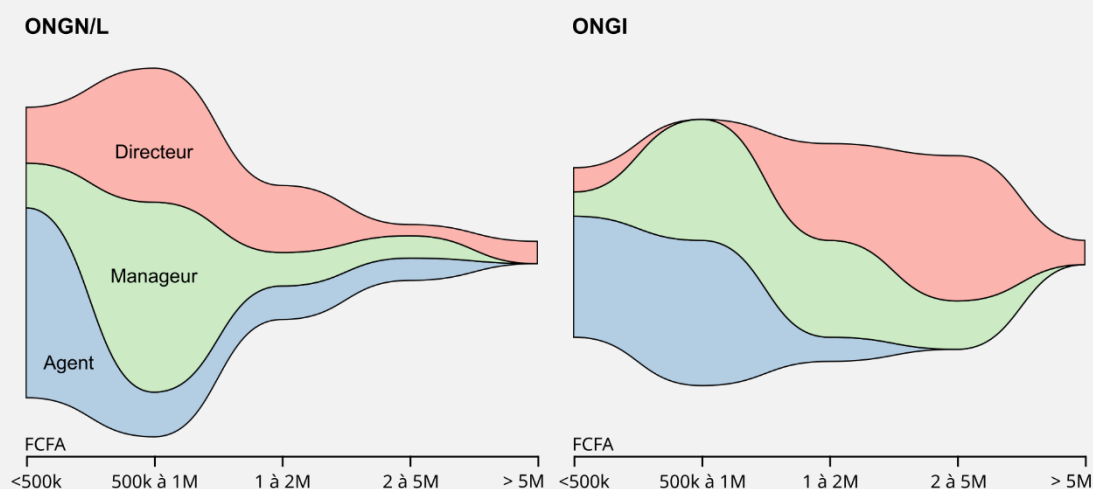
Les ONGN/L sont majoritairement présentes dans l'ensemble des entités de coordination selon les feuilles de présence disponibles (98% des réunions comptent des représentants ONGN/L). Elles sont aussi depuis peu représentées à l'EHP tandis que 96% de celles interrogées déclarent intégrer les normes humanitaires dans leur fonctionnement. En parallèle, sur les 747 publications de documents liés à la situation humanitaire du Tchad sur Reliefweb, seules 50 sont réalisées ou co-réalisées par un acteur national (7%) mais aucune de la part d'une ONGN/L.

Ce constat pointe une ambivalence entre l'implication forte des ONGN/L d'un côté et la faiblesse de résultats vis-à-vis des normes, outils et politiques de l'autre.

Selon les informateurs clés interrogés, cette situation est liée à une limite de capacité, notamment de ressources humaines compétentes, qui puissent asseoir la participation des ONGN/L sur ce sujet. Si « la question de rémunération pose un problème », une forte fatigue des ONGN/L est pointée car les plus faibles rémunérations entraînent un turnover important, notamment des personnes nouvellement formées, bénéficiaires de démarches de renforcement des capacités : « La question des salaires est primordiale car la capacité de stabilisation des RH est clé pour une ONGN/L ». Selon un acteur international interrogé, « c'est le mythe de Sisyphe » pour les ONGN/L qui sont ainsi condamnées à former leurs ressources humaines pour améliorer la qualité de leur travail pour ensuite les voir partir. Un acteur national confirme cet effet : « Nous sommes une machine à former [...]. 1 an, 2 ans et les gens quittent ». Cet effet étant d'autant plus fort qu'une simple différence de salaire de quelques dizaines de milliers de FCFA semble suffisante pour envisager un départ, on « sait que 10k / 20k de plus fait la différence », en conséquence « On ne peut pas lutter [...] si 2 à 3 fois le même salaire pour le même poste ».

Cette faiblesse de ressources humaines va se ressentir en conséquence dans les démarches d'accès aux financements (voir CA) pour lesquels les procédures de due diligence restent complexes et basé sur des normes difficilement accessibles pour les ONGN/L.

Distribution des salaires selon le type d'organisation et de poste



AB. Autonomie

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

Au-delà de l'enjeu des salaires déjà évoqué (cf. AA) entraînant un turnover conséquent pour les ONGN/L et limitant leur autonomie, d'autres éléments sont mis en avant et pointent les difficultés des ONGN/L pour atteindre un niveau d'autonomie jugé satisfaisant. 38% des ONGN/L déclarent avoir eu des employés approchés par des organisations internationales au cours de la dernière année. 35% de celles-ci proposent des avantages en plus du salaire (couverture santé, participation aux frais scolaires, etc.).

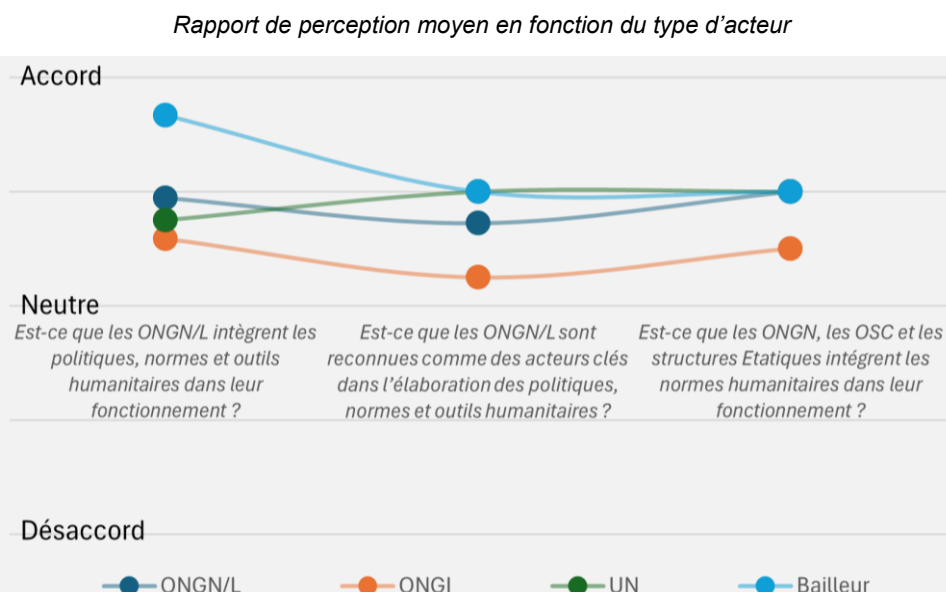
Si ce sujet semble être clé et connu de tous « tout le monde connaît cette réalité », il semble y avoir une réticence à le mettre sur la table : « il n'a jamais été adressé » voir même est un tabou « c'est un domaine sur lequel on ne va pas ».

A la question du comment améliorer la situation, différentes propositions émergent (grille de salaire harmonisée par exemple) mais sans que les acteurs interrogés ne souhaitent se mobiliser dessus : « on n'est pas là pour défendre l'égalité de traitement ». Cette position traduit une logique principalement centrée sur les intérêts institutionnels, certains acteurs estimant que la question dépasse le cadre de leur mandat ou de leurs responsabilités. Il est néanmoins intéressant de considérer que tous les acteurs, internationaux comme nationaux, sont globalement d'accord sur ces constats, pointant la nécessité de lancer les discussions.

Dans certains cas, les compétences techniques sont mises en avant comme limitant la prise en charge par les acteurs nationaux, la formation de personnel au niveau du pays étant trop faible pour pourvoir au besoin en RH d'un secteur ou d'un autre, justifiant donc l'usage de RH internationales pour pallier ce manque.

Un autre aspect pointé du doigt est lié à l'accès à des financements de qualité, permettant notamment d'assurer une continuité de l'emploi au sein des ONGN/L par rapport à des situations de fin de projet qui impliquent souvent le licenciement des équipes associées pour raisons économiques. Permettre aux ONGN/L de maintenir leurs équipes dans la durée est donc un enjeu sous-jacent important.

Enfin, on note tout de même une tension entre ONGN/L et ONGI sur les systèmes de gouvernance ou encore le système de gestion financière et comptable des ONGN/L pour lesquels les avis sont en opposition (80% des répondants ONGN/L étant positifs alors que les répondants ONGI sont neutres ou négatifs dans 60% des cas). D'après plusieurs personnes interrogées, les ONGN/L souhaitent systématiquement affirmer leurs capacités en opposition d'un effet lassitude des ONGI vis-à-vis de ce qui est perçu comme une exagération : il faut « travailler d'abord sur la reconnaissance pour exiger plus ».



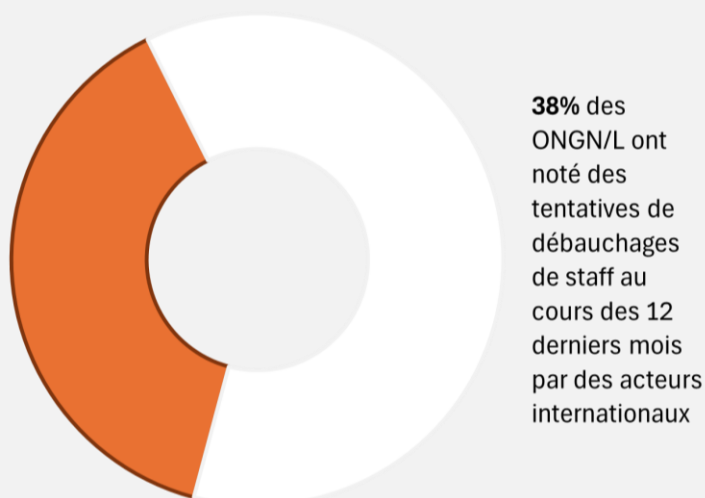
AC. Support

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

Un certain nombre de variables semblent pointer un désaccord de fond entre acteurs nationaux et internationaux sur les démarches d'appuis. Concernant les actions de renforcement des capacités, elles ne sont orientées sur les besoins des ONGN/L que pour 51% des répondants ONGN/L (contre 76% des répondants ONGI). 71% des répondants ONGI affirment qu'ils sont co-définis alors que seulement 53% des répondants ONGN/L considèrent que c'est le cas. Les personnes interrogées pointent des logiques tournées vers les besoins opérationnels plutôt qu'orientées sur du renforcement structurel par exemple.

Les conditions de financements des frais de fonctionnement des ONGN/L dans le cadre des partenariats restent inégales : seulement 1/3 des financements indirects provenant d'ONGIs (contrat bilatéral) couvrent les frais de fonctionnement d'après les répondants ONGN/L (92% dans le cas de financements indirects via les Nations unies).

Quant aux modes de financement, un effet néfaste est pointé concernant la limitation des enveloppes, pensée initialement pour limiter la prise de risque financier qui va, par effet de compétition entre acteurs, entraîner un ajustement à la baisse de certaines variables budgétaires pour les ONGN/L et notamment celle des salaires, les « **plafonnements des montants comportant un risque** » induit.



B. Coordination

Les ONGN/L participent de manière régulière aux réunions de coordination humanitaire, avec une présence quasi systématique comparable à celle des ONGI et des agences des Nations Unies. Toutefois, leur niveau d'implication reste limité, tant en termes de contenu que de leadership. La participation des ONGN/L varie fortement selon les thématiques : elles représentent 40 % des participants au cluster Sécurité alimentaire mais seulement 12 % au cluster Santé. Cette disparité s'explique par plusieurs facteurs : la technicité des secteurs et les compétences disponibles, les capacités organisationnelles et financières des ONG, ainsi que le poids exercé par certaines agences onusiennes qui associent leadership financier et leadership de coordination, favorisant de facto les partenariats avec des ONGN/L spécifiques.

En parallèle, la participation des acteurs étatiques apparaît fragile et fortement dépendante des individus. Leur mise en retrait est accentuée par le rôle de substitution parfois joué par les agences onusiennes, entraînant un effet de « dédoublement de mandat ».

Pour les ONGN/L, si leur présence est reconnue, elle reste perçue par de nombreux acteurs internationaux comme insuffisamment substantielle, ce qui limite les possibilités d'ouverture vers des rôles de leadership. La culture de la coordination demeure également peu intégrée, et les mêmes personnes se retrouvent souvent dans plusieurs espaces sans disposer des compétences requises, aussi par manque de ressources. Ce manque d'intention, conjugué à un contexte de compétition entre acteurs internationaux et à un « accaparement stratégique » de certains espaces de coordination, réduit encore leurs marges de manœuvre.

Des initiatives comme la mise en place du forum CONA-T représentent une avancée notable, en élargissant le plaidoyer au-delà de la seule question du financement. Toutefois, sa gouvernance et son ouverture sont jugées trop limitées et son rôle de leadership trop lent à se concrétiser.

Les ONGN/L apparaissent donc aujourd'hui comme des acteurs essentiels de mise en œuvre, mais dont les capacités financières, organisationnelles et politiques restreignent leur accès à une position de leadership durable dans les mécanismes de coordination.

Recommandations clés :

- ⇒ Mettre en place des mécanismes de co-présidence dans les clusters sectoriels entre ONGN/L et agences onusiennes, avec suivi semestriel de participation.
- ⇒ Renforcer le fonctionnement des forums CONA-T et FONGI.

Enjeu	Définition	Niveau d'avancement
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.	Moyen

BA. Représentation

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

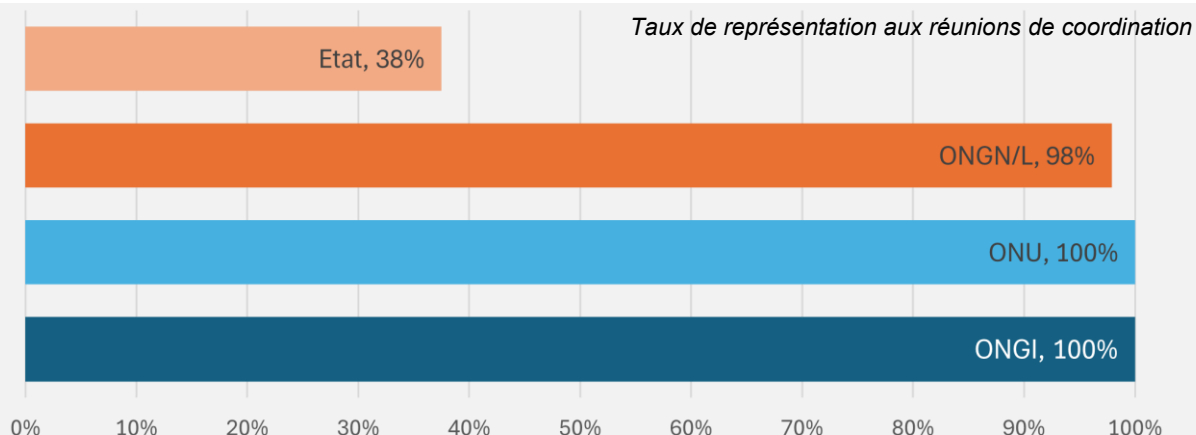
Les ONGN/L sont présentes à l'ensemble des réunions des entités de coordination selon les listes de présence disponibles. Les acteurs des Nations unies et ONGI sont aussi présents systématiquement tandis que les représentants de l'Etat ne sont présents que pour 38% des réunions et l'on note une absence complète pour le GT redevabilité (AAP). Cette situation pourrait varier selon l'échelle observée notamment entre niveau national et régional.

Concernant l'implication des acteurs étatiques au niveau national, il semble que leur représentation soit surtout le fait de l'implication de personnes spécifiques, « cela dépend de la personne qui dirige la structure, c'est un enjeu très individuel » à mettre en perspective avec un effet de dédoublement de mandat ou de responsabilités avec les agences de l'ONU dans leur leadership sur certaines thématiques entraînant une mise en retrait des acteurs étatiques : « Si quelqu'un fait ton boulot à ta place, pourquoi le faire ? Si les agences de l'ONU s'approprient une thématique, les agents de l'Etat viennent faire figuration ». Selon certaines personnes interrogées, il faut ici distinguer le niveau central des niveaux régionaux ou locaux pour lesquels les structures déconcentrées de l'Etat sont effectivement plus impliquées.

Concernant les ONGN/L, on observe un effet de silo entre thématiques avec des taux de participation très distincts en fonction des organes de coordination. Si 40% des personnes représentées au cluster Sécurité alimentaire proviennent des ONGN/L, elles ne sont plus que 12% pour le cluster Santé. Les entretiens permettent d'identifier trois enjeux derrière cette répartition des acteurs : la technicité des secteurs en lien avec les compétences disponibles ; les capacités organisationnelles et notamment financières des ONGN/L, sur les activités de distribution de cash par exemple (pour lesquelles une trésorerie importante est nécessaire) ; l'existence de leadership financier associé au leadership de coordination par des agences des Nations unies qui vont par ailleurs favoriser des partenariats de mise en œuvre spécifiques avec des ONGN/L (notamment en Sécurité alimentaire avec le PAM ou en Protection avec le HCR).

L'existence de la coordination des ONG du Tchad (CONA-T) est reconnue par tous les acteurs comme un acquis positif. Ils saluent notamment l'évolution du plaidoyer vers de nouveaux sujets au-delà du financement des ONGN/L. Néanmoins, les échanges ont souligné des faiblesses de structuration importantes ainsi que des opportunités d'amélioration en matière de gouvernance et d'ouverture à travailler, à mettre néanmoins en lien avec le manque de ressources dédiées.

Cet ensemble d'éléments pointant le manque de leadership des ONGN/L sur les processus de coordination qui, même s'il est inscrit dans la feuille de route nationale, reste en pratique très limité. Pour certains acteurs internationaux, au-delà des effets mentionnés ci-dessus, la participation manque encore de contenu : « la substance de ce qui remonte est encore très faible, l'attente de base n'est pas remplie » ce qui limite de fait l'ouverture du leadership aux ONGN/L.



BB. Complémentarité

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

Au niveau national, sur les 16 personnes identifiées comme ayant une responsabilité de leadership ou coleadership dans une structure de coordination⁴, une seule vient d'une ONGN/L et 4 viennent d'une structure étatique.

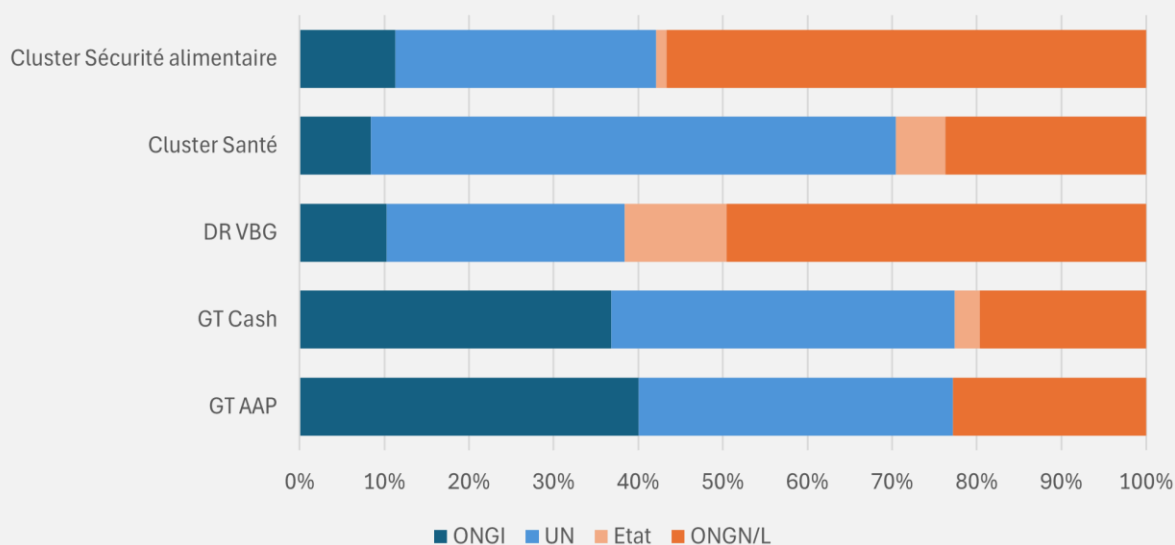
Aussi, si l'enjeu de complémentarité apparaît nécessaire aux acteurs internationaux vis-à-vis des structures étatiques, cela ne s'avère plus être le cas lorsqu'il s'agit des ONGN/L : « Pour avoir une coordination qui tient, il faut de gros acteurs pour soutenir les ministères et ajuster les priorités afin que l'humanitaire en fasse partie ». Les ONGN/L étant alors vu comme des acteurs intermédiaires de mise en œuvre, leurs capacités financières, organisationnelles ou capacitaires limitent de fait leur prise de leadership.

Les ONGN/L peinent encore à s'appropriier pleinement les enjeux de la coordination, qu'elles appréhendent principalement sous l'angle du renforcement de capacités. Cette approche, encore récente pour la plupart, se traduit par une participation limitée et parfois peu qualifiée aux espaces de coordination : « Cette approche de coordination reste nouvelle pour la plupart des ONGN/L [...], on retrouve souvent les mêmes personnes partout alors qu'elles n'ont pas les compétences ».

La structuration de l'aide humanitaire au Tchad, dans un contexte de crises multiples, crée par ailleurs un effet de compétition – notamment entre acteurs de l'ONU – pour le leadership de thématiques clés (réfugiés, migration, enfance, etc.), un « effet d'accaparement stratégique des positions » est noté, impactant de fait les possibilités de leadership des structures nationales.

A date, la complémentarité est donc plutôt une situation de « spécialisation » des acteurs dans les processus de coordination. L'implication des ONGN/L est limitée à la simple participation, sans réelle démarche de fond pour qu'elles puissent prendre la main, hormis de manière très ponctuelle.

Taux de représentation des types d'acteurs par entité de coordination



⁴ Liste de contact OCHA, mars 2025

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.**

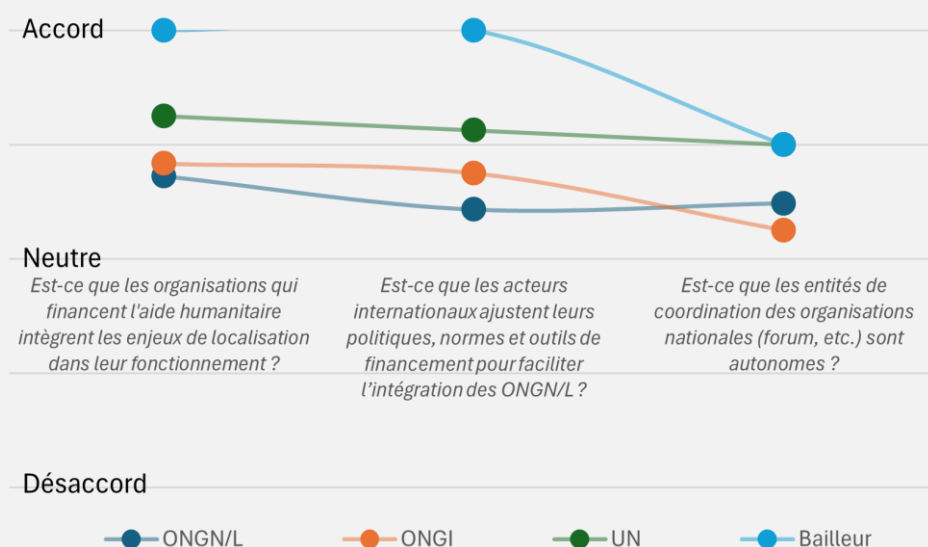
Si les acteurs internationaux perçoivent la nécessité de mettre en avant et d'augmenter les compétences de leurs partenaires nationaux, ce qui se fait surtout en bilatéral (voir D. Partenariats), un certain désabusement est ressenti vis-à-vis des résultats obtenus.

Dans un espace qui reste caractérisé par une forte compétition, notamment entre acteurs internationaux, la combinaison d'effets vus précédemment (faiblesse des capacités, leadership limité, absence d'une culture de la coordination) entraîne une perception très négative des possibilités d'appui tel qu'en témoignent les entretiens : « On n'y est pas », « Il n'est pas encore temps », « Cela prend du temps », « On ne peut pas trop mettre sur un partenaire local car on le fragilise ».

La perception envers l'entité de coordination des ONGN/L du Tchad – la CONA-T – est équivalente : la plateforme est reconnue et considérée comme nécessaire, mais sa montée en leadership est jugée trop faible, ne suivant pas pleinement les enjeux du contexte, qui appellent également à un renforcement de sa gouvernance, de sa représentativité et de sa légitimité.

On note enfin une absence de financement dédié aux efforts de coordination, qu'il s'agisse de la participation aux instances de coordination, au leadership ou coleadership de celles-ci ou enfin au forum de coordination interacteurs.

Rapport de perception moyen en fonction du type d'acteur



C. Financement

L'analyse de l'accès au financement pour les ONGN/L met en évidence une situation contrastée. Si les montants reçus des agences des Nations unies apparaissent globalement équivalents entre ONGI et ONGN/L (5% et 6% respectivement), la structure des financements provenant d'autres sources révèle un déséquilibre important. Les ONGI bénéficient très majoritairement de financements directs (72%), tandis que les ONGN/L restent largement dépendantes de financements indirects (62%), transitant en majorité par les ONGI. Ces dernières jouent donc un rôle déterminant de facilitateur d'accès, mais dans un cadre où les marges de manœuvre des ONGN/L restent limitées.

La différence se reflète aussi dans les contrats de financement : les ONGN/L reçoivent peu de contrats indirects via les ONGI, mais ceux-ci portent sur des volumes financiers importants, alors que les contrats indirects avec les agences onusiennes sont plus nombreux mais portent sur des montants réduits. Comme le résume un acteur international, « il est plus facile de gérer un contrat de 200k qu'une multitude de petits contrats ».

Le taux de succès dans les demandes de financement illustre également la difficulté des ONGN/L à accéder aux ressources : 94% pour les ONGI contre 60% pour les ONGN/L, alors que le nombre de demandes déposées est similaire. Près de la moitié des ONGN/L déclarent rencontrer des obstacles, principalement liés à la complexité et à la longueur des procédures. Ces contraintes accentuent leur dépendance aux financements indirects, souvent négociés tardivement et centrés sur la mise en œuvre.

La qualité des partenariats, en particulier dans les consortiums qui représentent 98% des financements indirects des ONGN/L, suscite des interrogations. Si une large majorité (88%) des ONGN/L affirme bénéficier de transparence budgétaire et que seuls 9% des financements obtenus n'intègrent pas de frais de fonctionnement, des déséquilibres persistent. Les témoignages soulignent une relation parfois perçue comme de la sous-traitance, les ONGN/L ne disposant pas d'autres fonds pour absorber des ruptures de financement et dépendant fortement des choix de leurs partenaires internationaux.

Des efforts sont en cours pour améliorer la situation, avec des initiatives de normalisation des pratiques notamment concernant une meilleure prise en compte des frais de fonctionnement. Toutefois, ces démarches restent limitées, malgré un objectif affiché d'autonomisation des acteurs nationaux.

Par ailleurs, en l'absence de données consolidées et de reporting systématique (notamment dans le FTS d'OCHA), il demeure difficile d'avoir une vision complète et précise des flux financiers.

Ainsi, malgré une dynamique positive et des avancées réelles, les ONGN/L restent structurellement fragilisées dans leur accès direct aux financements, dépendantes des ONGI et agences des Nations unies et confrontées à des obstacles administratifs et organisationnels qui limitent leur pleine autonomie.

Recommandation clé :

- ⇒ Créer un fonds multi-bailleurs dédié à l'accès direct des ONGN/L, avec des procédures simplifiées et un suivi public de la transparence.

Enjeu	Définition	Niveau d'avancement
Accès	Les ONGN/L ont accès au financement direct avec peu ou pas d'obstacles	Moyen
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.	Non traité

CA. Accès

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

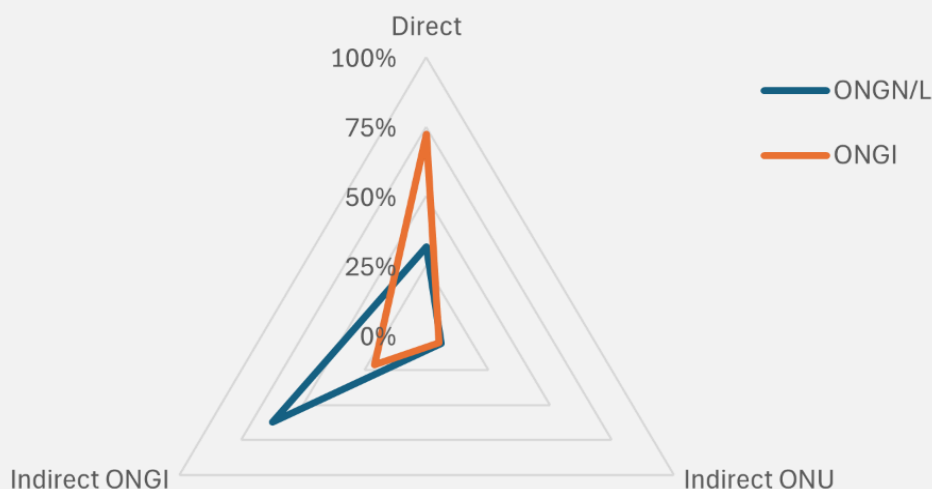
Si les financements en provenance des agences des Nations unies sont relativement équivalents entre ONGI et ONGN/L (5 et 6% des montants reçus en moyenne), la répartition entre financements directs et indirects diffère fortement : les ONGI bénéficient principalement de financements directs (72%, contre 32% pour les ONGN/L) tandis que les ONGN/L dépendent majoritairement de financements indirects par le biais des ONGI (62% contre 21% chez les ONGI). Cela pointe le rôle majeur des ONGI pour faciliter l'accès aux financements des ONGN/L.

Concernant le nombre de contrats de financement, on observe une nette opposition dans les modalités de financement indirect des ONGN/L : elles ont peu de contrats mais avec des montants élevés, en provenance des ONGI, tandis que les contrats conclus avec les agences des Nations unies sont plus nombreux mais portent sur des volumes financiers plus limités. Un témoignage d'un représentant ONGI abonde : « Pour nous, c'est plus compliqué de donner un contrat de 50k plutôt que 200k, on a plus intérêt à se mettre à une certaine échelle directement ».

Vis-à-vis des démarches de demande de financement et toutes sources confondues, on note des taux de succès très distincts avec 94% des demandes financées pour les ONGI contre 60% pour les ONGN pour un nombre moyen de demandes à peu près équivalent par acteur (3,6 et 2,9). Ce différentiel de réussite se retrouve dans le nombre d'acteurs déclarant rencontrer des obstacles dans leurs démarches de financement : seules 6% des ONGI s'y heurtent, contre 45% des ONGN/L. Pour ces dernières, la longueur ou la complexité des démarches sont pointées comme l'obstacle majeur (à 58% pour les ONGN/L).

Si l'accès direct est donc réel, notamment grâce à certains fonds plus accessibles (SRF, FHRAOC, CERF), il reste minoritaire. Les ONGN/L restent dépendantes des conditions définies dans leurs accords bilatéraux avec les ONGI dans la plupart des cas, avec des risques d'intégration à la marge, et de partenariat de faible qualité : « On se contente des financements indirects par défaut. Côté ONGI, tout est souvent déjà ficelé et ils recherchent un partenariat au moment de la mise en œuvre mais effectivement plus intéressant car volume financier plus gros ». Élément majeur sous-jacent, la gestion du risque financier est vue comme un impératif non dépassable par les acteurs récipiendaires pour lequel seuls les bailleurs de fonds sont à même d'améliorer la situation.

Source de financement selon le type d'acteur en fonction des taux de volumes financés



CB. Qualité

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

Comme vu précédemment (voir CA. Accès), 62% des volumes de financements des ONGN/L passent par le biais d'un acteur ONGI, majoritairement dans un cadre de consortium (dans 98% des cas) questionnant donc l'enjeu de qualité de ce mode de contractualisation pour lequel un manque de structuration est pointé au travers des entretiens : « Le problème se trouve au niveau de la régulation, pas de réglementation, pas de mesures claires, aucune obligation à l'heure actuelle » même si les données collectées tendent à atténuer cet aspect.

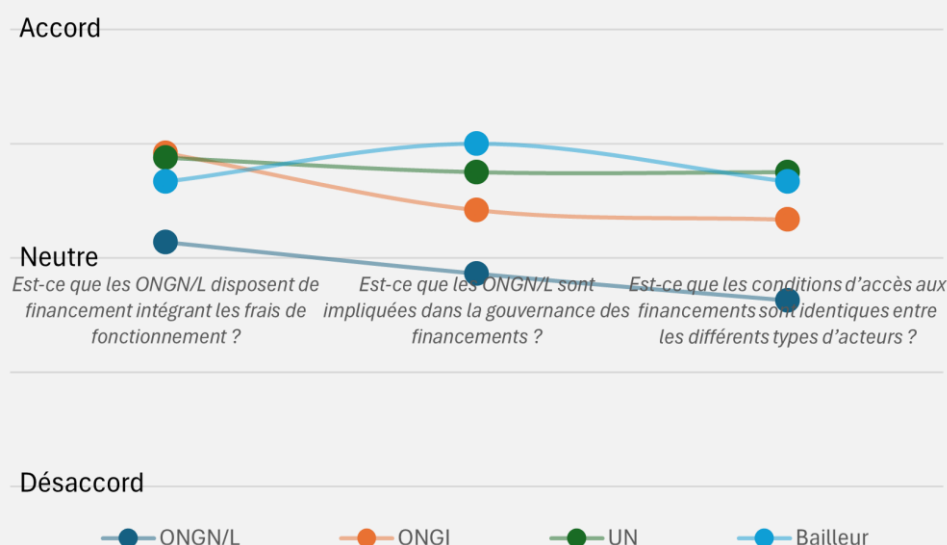
En effet, sur l'ensemble des demandes de financement ayant abouties l'année passée pour les ONGN/L, 9% n'intègrent pas de frais de fonctionnement, uniquement dans le cas de financements indirect et principalement via les ONGI (deux tiers des financements concernés). Ce chiffre est à mettre en parallèle du niveau de transparence de la répartition budgétaire entre partenaires, jugé valable dans 88% des cas.

On note par ailleurs différentes démarches visant l'amélioration de la situation avec des tentatives de normalisation des partenariats, notamment dans l'accès aux frais de fonctionnement et le développement de liens forts et pérennes entre acteurs nationaux et internationaux.

Ces démarches restent néanmoins limitées et éventuellement incohérentes vis-à-vis d'un objectif d'autonomisation. Selon un témoin issu d'une ONGN/L qui bénéficie d'un partenariat reconnu : « il y a de la sous-traitance bien qu'il y a une coresponsabilité ; on ne partage pas les frais de fonctionnement à égalité, [...], nous n'avons pas de fond pour résister 2 mois si le partenaire décide d'arrêter le consortium ».

Ainsi, la situation est donc relativement positive en l'état mais avec une forte marge d'amélioration qui semble se situer d'une part au niveau des compétences et capacités des partenaires nationaux notamment vis-à-vis des processus de due diligence (voir A. Capacités) et d'autre part dans le positionnement des acteurs internationaux vis-à-vis des parties prenantes nationales et locales.

Rapport de perception moyen en fonction du 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.**

En lien avec des erreurs de remplissage des formulaires d'enquête et la faiblesse voire l'absence de participation de certains types d'acteur (ONU et bailleurs notamment), les données collectées concernant les volumes de financement ne permettent pas de tirer des conclusions spécifiques.

En l'absence d'autre base de données pertinente, et notamment considérant l'absence de reporting des ONGN/L dans le système FTS d'OCHA, il n'est pas possible d'analyser cet enjeu.

L'opacité en résultant est ainsi représentative de la difficulté de suivi d'indicateurs spécifiques comme la valeur de 25% des financements directs alloués aux acteurs nationaux définis dans le cadre du Grand Bargain. Il est ici nécessaire que l'ensemble des acteurs concernés et notamment ceux qui agissent en qualité d'intermédiaire fasse preuve de plus de transparence dans leur gestion.

-

D. Partenariat

L'analyse des partenariats entre ONGN/L et ONGI (en l'absence de réponse des agences des Nations unies) révèle une dynamique marquée par des rapports souvent déséquilibrés et orientés vers la mise en œuvre d'activités, avec des possibilités limitées pour l'autonomisation des acteurs nationaux. En moyenne, 60% des financements des ONGN/L proviennent de partenariats avec des ONGI, mais ces derniers s'accompagnent fréquemment de restrictions : limitation de l'engagement en termes de responsabilités (dans 47 % des cas), relations bilatérales exclusives (40%), ou encore un accès partiel aux frais de fonctionnement (seulement 33% des financements bilatéraux via ONGI les intègrent). La complémentarité affichée repose souvent sur des logiques distinctes : pour les ONGN/L, l'enjeu premier est la sécurisation des financements, tandis que pour les ONGI, l'intérêt réside dans l'accès au terrain et aux connaissances contextuelles, ce qui limite la portée stratégique des partenariats.

Si la mise en œuvre d'activités constitue l'objectif central des partenariats (99% en moyenne, tout acteur confondu), la participation des ONGN/L au cycle de projet reste très spécifique et incomplète. Certes, une majorité des projets sont co-définis (87%), intègrent les partenaires nationaux dans le cycle complet (73%) et incluent des évaluations menées par ces derniers (84 %). Mais leur rôle demeure restreint sur des dimensions clés : seulement 11% participent à l'évaluation d'activités menées par d'autres partenaires, et dans 67% des cas, leur gestion budgétaire se limite à leurs propres activités. Ces limites traduisent un rapport asymétrique, renforcé par des divergences dans la gestion des risques, notamment en matière de fraude et de corruption, perçue différemment selon les parties.

La perception de la valeur des partenariats reflète également ce déséquilibre : 32% des ONGN/L considèrent leurs partenariats avec des ONGI comme stratégiques, contre seulement 3% pour les ONGI. Alors que les premières voient dans ces relations un enjeu vital de survie et de développement, les secondes tendent à considérer les ONGN/L comme des prestataires, sans véritable logique de transfert progressif de responsabilités. Cette différence de perception alimente une logique de « partenariat d'implémentation », centrée sur des objectifs financiers à court terme plutôt que sur une construction commune et durable basée sur une recherche de plus-value complémentaire.

Enfin, la durée des partenariats constitue une limite majeure. Dans 88% des cas, ils sont directement liés à une opportunité de financement, ce qui fragilise la continuité des relations et limite leur portée stratégique. Certains exemples positifs existent illustrant des engagements de plus long terme et plus équilibrés, mais ils demeurent rares et perçus comme des exceptions.

Dans ce contexte, le défi central réside dans la redéfinition de partenariats équitables, sur la base d'objectifs communs et d'un engagement durable, afin de dépasser les logiques transactionnelles et renforcer la place des ONGN/L comme acteurs stratégiques à part entière du système humanitaire.

Recommandation clé :

- ⇒ Établir une charte de partenariat type, signée par ONGN/L et ONGI, intégrant la règle d'inclusion systématique des coûts de gestion.

Enjeu	Définition	Niveau d'avancement
Pratiques équitables et éthiques	Les partenariats sont fondés sur des pratiques équitables et éthiques.	Faible
Engagement dans le cycle de projet	Les partenariats précisent les implications et responsabilités dans le cycle de projet.	Moyen
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

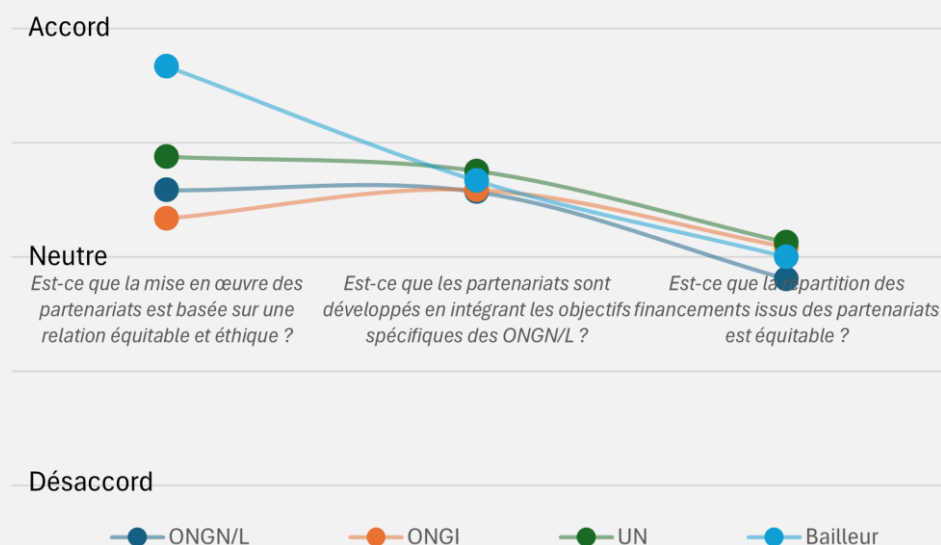
DA. Pratiques équitables et éthiques

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

Les pratiques de construction des partenariats entre ONGN/L et ONGI semblent relativement inéquitables avec notamment une limitation de l'engagement des responsabilités de l'acteur ONGN/L (dans 47% des partenariats identifiés), la création de relation bilatérale monopolistique par l'ONGI (dans 40% des partenariats) ou encore la limitation de l'accès aux frais de fonctionnement (deux tiers des financements bilatéraux indirects via une ONGI n'intègrent pas ces frais). Ces valeurs sont à mettre en lien avec les volumes de financement des ONGN/L puisqu'en moyenne 60% de ceux-ci proviennent de partenariats avec des ONGI. Selon différents acteurs interrogés, la logique de complémentarité entre partenaires se fait principalement dans l'accès aux ressources financières d'un côté : « Le 1^{er} aspect [pour les ONGN/L] est l'enjeu de sécurisation des financements », par rapport à un accès au terrain de l'autre « Les partenariats pour les ONGI sont avec d'autres ONGI ou d'autres acteurs internationaux [...], les ONGN n'apportent que leur connaissance géographique, contextuelle », créant de fait des partenariats d'intérêts distincts et limités à des éléments spécifiques.

On observe une opposition des recommandations en fonction des types d'acteurs. Les acteurs nationaux mettent en avant l'urgence de faciliter l'accès aux financements pour leur permettre de se développer et d'élargir leurs approches. En revanche, les acteurs internationaux pointent la nécessité d'adopter une approche centrée sur les capacités, « l'intégration des thématiques transversales », « des mesures d'impact », « une valeur ajoutée » plutôt que de porter des positionnements focalisés sur le volume des financements et partant du principe que « je sais tout faire, partout, tout le temps ».

Rapport de perception moyen en fonction du type d'acteur



DB. Engagement dans le cycle du projet

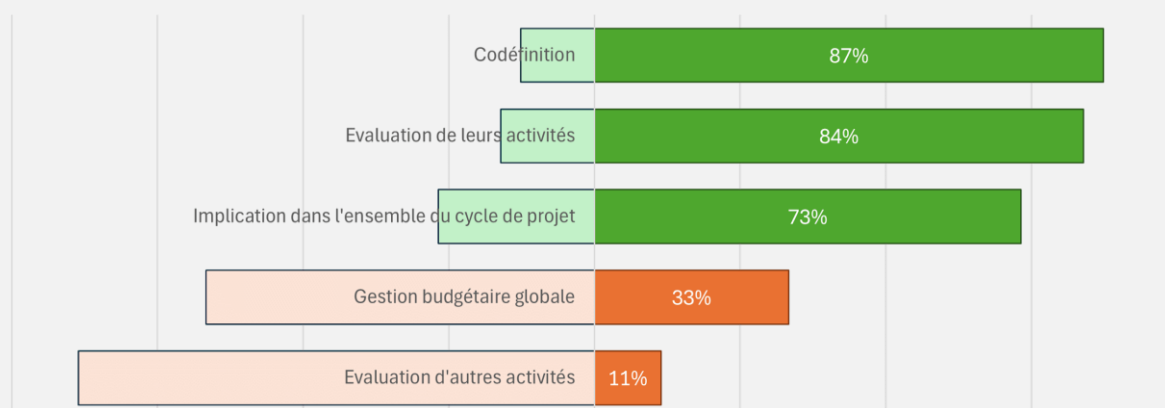
Définition : **Les partenariats précisent les implications et responsabilités dans le cycle de projet.**

Si la mise en œuvre d'activités est l'objectif principal des partenariats ONGN/L-ONGI (99% des déclarations), on observe un niveau d'implication centré sur ce sujet et à priori fortement encadré par les ONGI avec des valeurs qui tendent à montrer une certaine limitation des rôles dévolus aux ONGN/L.

Ainsi, si en moyenne 87% sont des partenariats sont complètement co-définis (tout acteur confondu), 73% impliquent le partenaire dans l'ensemble du cycle de projet ou encore 84% intègrent des évaluations menées par les ONGN/L. Ces valeurs chutent rapidement dès que l'on considère des éléments plus spécifiques : les ONGN/L ne sont impliquées dans l'évaluation d'activités d'autres partenaires que dans 11% des partenariats ou encore dans la gestion budgétaire globale du partenariat seulement dans 33% des cas.

Un autre aspect à considérer réside dans le partage des responsabilités et notamment la gestion des risques de fraude et de corruption pour laquelle les acteurs ONGN/L et ONGI semblent avoir une mésentente spécifique d'après les données et commentaires collectés dans l'enquête de perception : « Les ONGN/L et OSC sont impliquées totalement dans la mise en œuvre d'un projet. Cependant les risques de corruption sont quelques rares fois reconnus et gérés dans la claire vision ».

Taux de partenariats ONGN/L – ONGI selon leur caractéristique



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

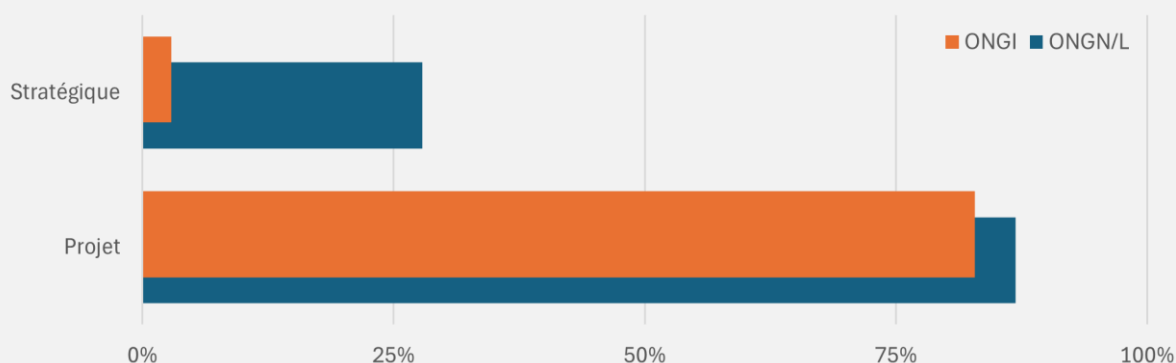
Chez l'ensemble des partenariats déclarés, on observe une opposition de considération entre acteurs ONGN/L pour qui 32% de leurs partenariats avec des ONGI sont stratégiques par opposition aux ONGI pour lesquelles ce taux de partenariat avec des ONGN/L est uniquement à 3%.

Comme vu aux points DA et DB, les différences d'intérêts et d'enjeux entre acteurs expliquent en grande partie cette différence tout en questionnant le positionnement des acteurs internationaux. Il semble naturel que des ONGN/L considèrent comme stratégique un partenariat assurant leur survie financière. En revanche, la faible considération des acteurs internationaux pour les partenariats avec les acteurs nationaux révèle l'application d'une logique de prestation de service, sans réel transfert progressif des responsabilités vers les ONGN/L.

D'après les acteurs interrogés, avec la prise en considération progressive de ces aspects, « l'enjeu est de définir des partenariats en fonction d'objectifs communs » pour sortir de cette logique de « partenariat d'implémentation ».

Dernier aspect à considérer, la durée des partenariats qui reste à date fortement associée à un financement spécifique avec 88% des partenariats établis dans ce cadre. Cela dénote un manque de durabilité des partenariats et la fragilité des relations qui en découlent : « Les accords de partenariats sont signés à la veille d'une opportunité de financement. Leur durée correspond à la durée du projet sur lequel les parties s'accordent ». Par opposition, certains partenariats sont cités en exemple de durabilité et d'engagement, comme celui entre ALIMA et Alerte Santé existant depuis 2012, mais restent encore peu nombreux et font figure d'exception.

Type de partenariat selon le type d'acteur



E. Participation des communautés

La participation communautaire apparaît comme une exigence largement reconnue par les organisations, qu'il s'agisse du dimensionnement (94%), de la mise en œuvre (100%) ou de l'évaluation des projets (100%). Pourtant, cette réalité statistique contraste avec les perceptions exprimées par de nombreux acteurs qui dénoncent un engagement encore superficiel, souvent limité à une logique de « cases à cocher » via des démarches de simples consultations. Plusieurs estiment que l'implication effective des communautés reste insuffisante, faute de moyens, de temps ou de volonté réelle d'aller au-delà des exigences minimales imposées par les bailleurs.

Les organisations nationales et locales (ONGN/L) sont fréquemment perçues comme des intermédiaires légitimes grâce à leur proximité avec les communautés et à leur connaissance du contexte. Néanmoins, leur rôle suscite des interrogations, certains soulignant qu'elles ne doivent pas faire écran entre les communautés et les instances de décision. Cette tension met en lumière la question de la représentation directe et du partage des responsabilités dans l'engagement communautaire.

Les documents collectés ne permettent pas de démontrer une implication des communautés, hormis quelques études de cas ou témoignages isolés, souvent mobilisés dans une logique de communication ou de plaidoyer. La participation observée s'exerce essentiellement à l'échelle des projets et de leurs activités, par exemple à travers des comités de pilotage. Au-delà, la place des communautés dans l'élaboration des normes et politiques reste marginale et indirecte, parfois relayée par les ONGN/L.

Enfin, si les communautés peuvent être intégrées aux mécanismes de gestion opérationnelle, leur absence est manifeste dans les espaces de coordination humanitaire plus larges. Ce manque d'accès limite leur capacité à influencer la gouvernance de l'aide et à contribuer à des choix stratégiques dépassant le seul cadre des projets. Ainsi, la participation communautaire reste aujourd'hui cantonnée à un niveau opérationnel, alors même que son renforcement apparaît comme un enjeu clé pour l'efficacité et la légitimité des interventions.

Recommandation clé :

- ⇒ Garantir la participation communautaire dans toutes les phases du cycle de projet, via des comités de suivi représentatifs et formalisés.

Enjeu	Définition	Niveau d'avancement
Dans l'action, programmation, évaluation	Les communautés participent à façonner la programmation, y compris d'évaluer le travail des ONG (internationales, nationales et locales)	Faible
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.	Très faible
Dans la coordination	Les communautés sont motrices de la coordination de l'aide.	Très faible

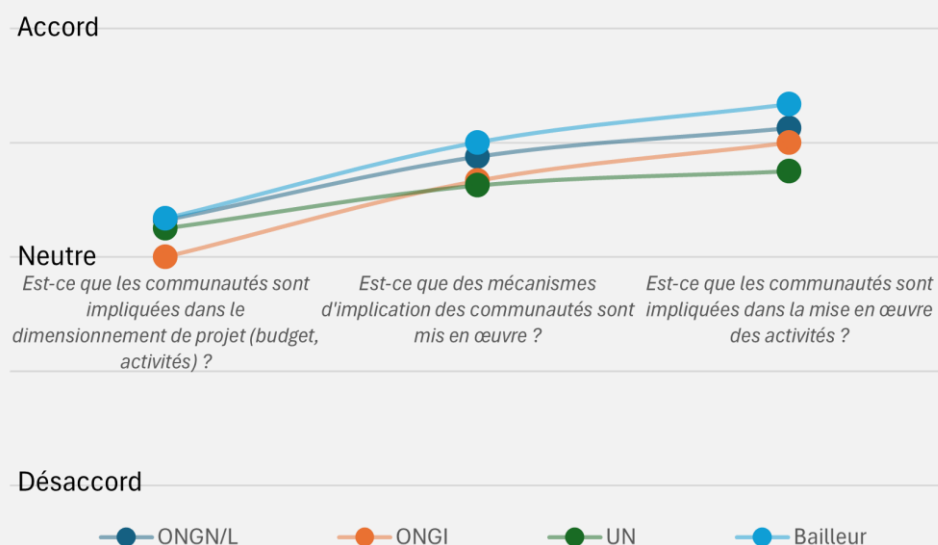
EA. Dans l'action, programmation, évaluation

Définition : **Les communautés participent à façonner la programmation, y compris l'évaluation.**

Même si l'implication des communautés semble aller de soi dans les processus de dimensionnement (pour 94% des organisations répondantes), de mise en œuvre (100%) et d'évaluation des projets (100%), les valeurs de perception relevées concernant cet aspect pointent au contraire des avis très mitigés qui se retrouvent dans les entretiens réalisés : « C'est largement insuffisant », « on a aujourd'hui un système de proposition de projet qui nous oblige à intégrer les communautés avec des "tick the box" qui sont nécessaires mais qui nécessiteraient d'aller plus loin ». La participation des communautés est ainsi intégrée via un positionnement de « consultation », mais pas en tant que décisionnaire dans le dimensionnement de l'aide ou dans la définition des modalités opérationnelles.

Si les ONGN/L sont dans certain cas vues comme des intermédiaires ayant « une proximité et un rôle clé à jouer », l'enjeu de représentation directe est aussi immédiatement précisé « les ONGN/L ne doivent pas faire écran à la communauté », avec une question sous-jacente : celle de disposer des moyens et du temps nécessaires pour soutenir une représentation effective des communautés.

Rapport de perception moyen en fonction du type d'acteur



EB. Dans l'élaboration des normes et politiques

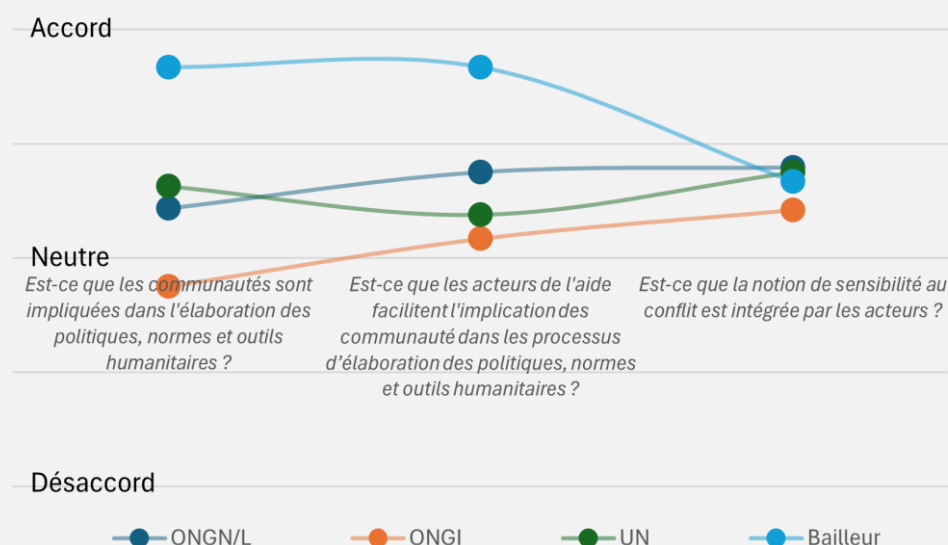
Définition : **Les communautés participent à l'élaboration de normes communautaires/ contextualisées pour tous les acteurs travaillant dans ce contexte.**

A date, aucun des documents collectés ne démontre l'implication effective de la communauté, sauf sous la forme d'études de cas isolées ou de certains témoignages spécifiques qui sont principalement utilisés et mobilisés à des fins de communication externe ou de plaidoyer par les ONGI majoritairement.

Selon certains acteurs interrogés, « Les communautés participent à l'élaboration des normes et politiques à travers les comités de pilotage » et donc à une échelle projet voire activités seulement.

L'hypothèse selon laquelle la proximité des ONGN/L avec les communautés justifie leur responsabilité dans l'engagement communautaire semble également partagée pour l'élaboration des normes et des politiques : « La participation des communautés est réelle à travers les ONGN/L et OSC qui prennent en compte leurs recommandations ». Cela met à nouveau en exergue l'enjeu de représentation directe vu précédemment (voir EA.) et la nécessité de tous les acteurs impliqués de se saisir de cet enjeu plutôt que de le transférer.

Rapport de perception moyen en fonction du type d'acteur



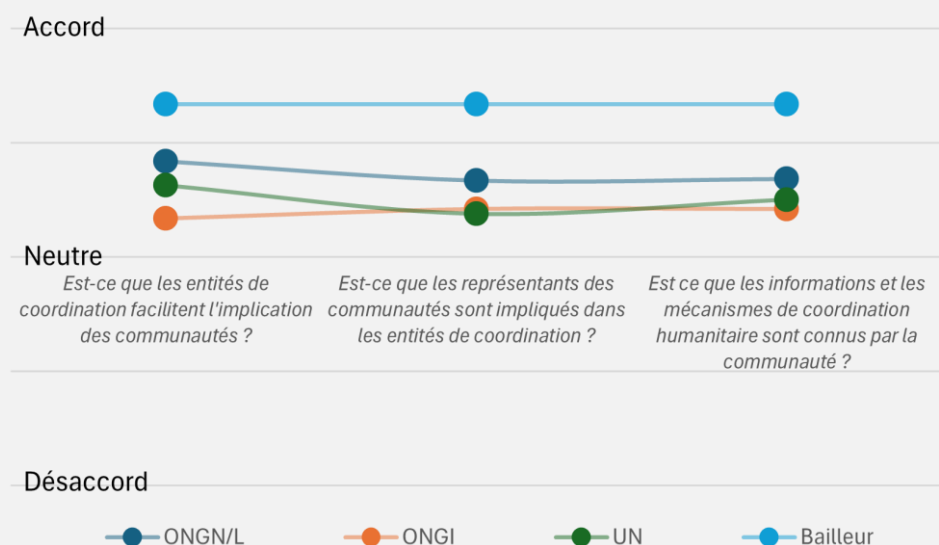
EC. Dans la coordination

Définition : **Les communautés sont motrices de la coordination de l'aide.**

Si des représentants des communautés sont intégrés à l'échelle des projets pour le dimensionnement, la mise en œuvre et l'évaluation des activités (voir EA.), aucune représentation n'est à noter au-delà de cette échelle : « Au-delà des mécanismes de coordination opérationnelles dans la gestion des sites, les communautés ne sont pas informées du système de coordination humanitaire », limitant de fait leur capacité à jouer un quelconque rôle vis-à-vis de la coordination de l'aide.

A l'inverse de la prise de conscience concernant l'implication des communautés dans le dimensionnement, la participation des communautés à la coordination semble peu valorisée par l'ensemble des acteurs, certains ne percevant pas l'enjeu, d'autres estimant que les ONGN/L sont effectivement et naturellement représentatives des communautés.

Rapport de perception moyen en fonction du type d'acteur



F. Politique, influence et plaidoyer

Les données disponibles montrent une implication encore très limitée des ONGN/L dans la production et la diffusion d'informations stratégiques liées à la réponse humanitaire. Aucun document rédigé ou corédigé par ces acteurs n'a été identifié, tandis que les principaux produits issus des processus de coordination du système des Nations Unies (HNO et HRP) ne les mentionnent qu'en tant qu'« organisations participantes », sans précision sur leur rôle effectif. En parallèle, sur les 49 documents publiés en 2024 sur Reliefweb par des acteurs nationaux, la majorité émane de la Croix-Rouge tchadienne et des entités étatiques, confirmant la faible visibilité des ONGN/L dans ce domaine.

Sur le plan de la communication, si 84% des ONGN/L déclarent disposer d'une stratégie, leurs moyens restent modestes. Là où les ONGI disposent quasi systématiquement de sites internet, d'une présence sur Reliefweb ou Coordination Sud et de ressources pour développer leur image à l'international, les ONGN/L se limitent le plus souvent à des pages Facebook, rarement à des outils plus élaborés. On note à titre d'exemple révélateur de la situation, l'absence d'outils de communication (stratégie, site, comptes réseaux sociaux) pour la CONA-T. Deux obstacles principaux sont mis en avant : le manque de culture de la communication tournée vers l'international et l'absence de ressources financières et humaines dédiées. À cela s'ajoute une critique récurrente sur l'accessibilité de Reliefweb, perçu comme un outil peu ouvert aux contributions des ONGN/L. De plus, si certains partenariats avec les ONGI sont cités sur les sites de ces dernières, ces mentions restent génériques et ne reflètent pas la réalité des contributions locales.

Cette faible capacité de communication se traduit par une influence réduite en matière de plaidoyer. Les ONGN/L apparaissent comme des acteurs « invisibles », peu associés par les organisations internationales dans leurs démarches de représentation ou d'élaboration de normes et politiques malgré quelques dynamiques émergentes pour une meilleure reconnaissance du rôle des ONGN/L dans ce domaine.

Recommandation clé :

- ⇒ Accompagner des ONGN/L dans les démarches de production de documents stratégiques ou position paper diffusés sur Reliefweb ou équivalent.

Enjeu	Définition	Niveau d'avancement
Normes politiques	et Les normes et politiques qui définissent les cadres d'intervention humanitaire sont définies avec les ONGN/L.	Très faible
Visibilité communication	et Les ONGN/L sont visibles et reconnues comme acteur des exercices de communication concernant l'aide.	Faible
Plaidoyer	Les ONGN/L développent des stratégies d'influence et de plaidoyer à toutes les échelles	Très faible

FA. Normes et politiques

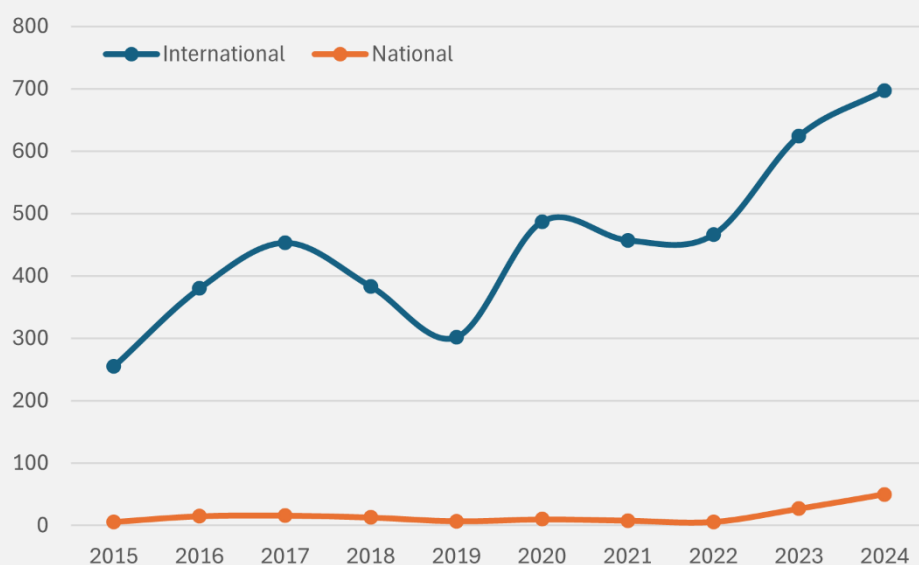
Définition : Les normes et politiques qui définissent les cadres d'intervention humanitaire sont définies avec les ONGN/L.

Aucun document rédigé ou corédigé par des ONG nationales n'a été mis en évidence au cours du processus de collecte des données. Les deux documents clés issus des processus de coordination du système des Nations unies, le HNO et le HRP, mentionnent des acteurs locaux en tant « qu'organisations participantes » sans que l'on connaisse le degré de participation à la construction des fichiers.

Par ailleurs, sur les 49 documents publiés sur Reliefweb par des acteurs nationaux en 2024 – représentant 7% du nombre total de publications concernant le Tchad – 19 sont publiés par la Croix rouge tchadienne et 30 par l'Etat au travers de ses entités impliquées dans la réponse humanitaire.

La CONA-T pourrait jouer un rôle important dans la représentation des ONGN/L (notamment en jouant un rôle de relai pour les structures absentes de N'Djaména) et leur participation à l'élaboration des normes et politiques humanitaires. Elle a d'ailleurs récemment mis en place une action de plaidoyer au niveau de l'EHP. Cependant, ses capacités et sa représentativité actuelles restent limitées, ce qui freine sa capacité à mener pleinement cette mission et à garantir une participation réelle et effective des ONGN/L dans la définition des normes et politiques.

Nombre de publication Reliefweb concernant le Tchad et selon le type d'acteur



FB. Visibilité et communication

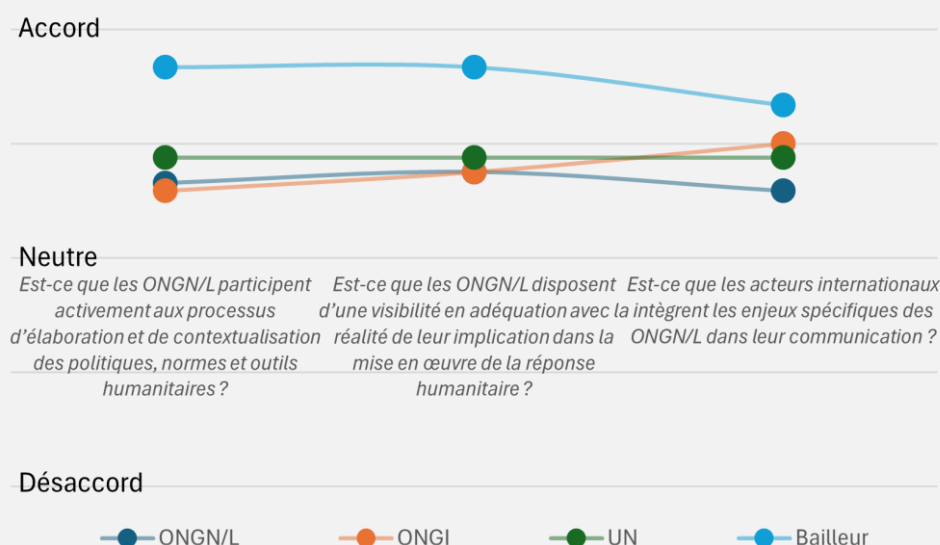
Définition : **Les ONGN/L sont visibles et reconnues comme acteurs clés de l'aide.**

Si la majeure partie des organisations déclare disposer d'une stratégie de communication (84% des acteurs ONGN/L en moyenne), l'intensité et la portée des outils utilisés varient selon le type d'acteur. Ainsi, si les ONGI ont systématiquement un site internet dédié et sont très souvent inscrits sur différents sites à rayonnement international comme Reliefweb ou Coordination Sud (que ce soit pour du plaidoyer, de la communication ou encore du recrutement), les ONGN/L restent le plus souvent cantonnées à de simples pages sur certains réseaux sociaux (Facebook principalement) et seules quelques ONGN/L de plus grande envergure vont disposer d'outils plus complexes tout en restant dans des logiques de réseaux au niveau national.

Les personnes interrogées pointent ici trois enjeux distincts avec un manque de culture de la communication tournée vers l'international (l'absence de connaissance de Reliefweb en étant un exemple), la difficulté de trouver des relais de communication pour des organisations centrées sur le terrain et enfin un manque généralisé de ressources financières et humaines limitant de fait le développement de tels outils : « **Aucun projet ne permet la prise en charge de la communication** ». A propos de Reliefweb, une critique redondante concerne l'accessibilité de la plateforme en tant qu'outil participatif ouvert aux ONGN/L limitant de fait l'implication de ces acteurs.

Par ailleurs et concernant les partenariats majeurs cités durant les entretiens, on note l'existence de reconnaissance publique de ces partenariats par les ONGI sur leur site internet, aspect qui reste toutefois relativement limité à de simples mentions de l'existence d'un « partenaire local » sans précision par exemple du volume d'activité ou financier que cela peut représenter.

Rapport de perception moyen en fonction du type d'acteur



FC. Plaidoyer

Définition : **Les ONGN/L développent des stratégies d'influence et de plaidoyer à toutes les échelles.**

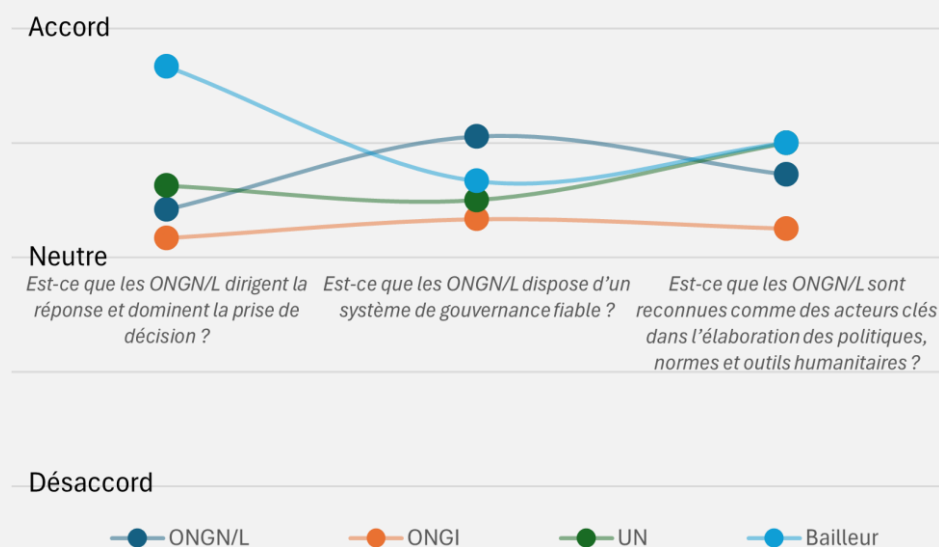
De manière générale, les données montrent une perception limitée de l'influence des ONGN/L et de leur inclusion ou leadership dans les processus de plaidoyer.

Faiblement impliquées dans la production de normes et politiques, disposant de moyens de communication limités, exerçant un leadership réduit au sein des structures de coordination et avec une culture de la communication et du plaidoyer encore fragile, les ONGN/L restent une catégorie d'acteurs « invisible ».

Comme pour le point FB. à propos de la communication, les acteurs internationaux ne s'associent pas ou très peu avec les acteurs nationaux dans leurs démarches de plaidoyer. Un exemple de cette faible considération se retrouve dans la présentation du projet de renforcement de la coordination et du plaidoyer humanitaire d'OCHA qui ne mentionne à aucun moment les acteurs nationaux comme parties prenantes du projet, à quelque niveau d'engagement que ce soit⁵.

Pour nuancer le bilan, on notera l'existence d'une initiative visant à inclure ces acteurs dans les actions de plaidoyer avec le développement d'une « coalition nationale pour le plaidoyer humanitaire » développé depuis fin 2024 par Oxfam.

Rapport de perception moyen en fonction du type d'acteur



⁵ <https://projects.hpc.tools/project/221424/view>

Recommandations par acteur

Aux ONGI

1. Repenser les partenariats pour réduire la sous-traitance et renforcer la co-construction : développer davantage de partenariats équilibrés, d'égal à égal notamment avec des objectifs de coresponsabilité budgétaire.
2. Soutenir la montée en compétence et le leadership des ONGN/L en incluant des objectifs et des moyens de transfert de compétences dans la formalisation des partenariats
3. Promouvoir des approches et outils visant à accroître l'autonomie financière des ONGN/L.
4. FONGI : Créer un cadre formel de concertation FONGI-CONA-T, portant sur le partage d'informations, la co-construction d'initiatives de plaidoyer et le renforcement des capacités.
5. FONGI : Accompagner la CONA-T en apportant expertise et appui méthodologique pour renforcer la gouvernance, la visibilité, la communication et le plaidoyer. Faciliter le partage de bonnes pratiques, la formation et l'accès à des réseaux pertinents.

Aux Agences onusiennes et instances de coordination

4. Soutenir la participation effective des ONGN/L dans les clusters.
5. Partager le leadership et renforcer les mécanismes de suivi conjoints.
6. Instaurer un suivi annuel de la participation des ONGN/L aux organes de coordination, avec indicateurs de performance inclus dans les rapports de l'EHP.
7. Soutenir les plateformes de coordination dans leurs activités stratégiques pour permettre une meilleure participation, notamment le renforcement de la gouvernance et de la planification opérationnelle et la mise en place de stratégie de communication et de plaidoyer alignées sur les priorités de localisation.

Aux Bailleurs

8. Améliorer la qualité des financements : durée des financements, lignes budgétaires, coûts de structures, partage équitable des overheads, attention portée à la qualité des partenariats liés à leur financement.
9. Améliorer l'accès aux financements : travailler sur la simplification des procédures, l'harmonisation des processus de due diligence et l'accessibilité des informations.
10. Améliorer la gestion des risques : adapter les règles de dépenses non justifiées, définir des règles de gestion partagées dans les partenariats.
11. Soutenir les plateformes de coordination dans leurs activités stratégiques pour permettre une meilleure participation, notamment le renforcement de la gouvernance et de la planification opérationnelle et la mise en place de stratégie de communication et de plaidoyer alignées sur les priorités de localisation.

A l'État

12. Encourager la collaboration de tous les partenaires humanitaires avec les plateformes de coordination nationales et locales.

A la CONA-T

13. Consolider le système de gouvernance du forum, notamment à travers des dispositifs favorisant une participation active et régulière des membres, pour renforcer la représentativité et la légitimité de la CONA-T (*organisation régulière des AG, relance des processus d'adhésion, etc.*).
14. Consolider le cadre de planification du forum, afin de mieux traduire ses orientations stratégiques en actions concrètes et réalisables, appuyées par une programmation et une budgétisation adaptée (*par exemple via un plan opérationnel et un budget prévisionnel*).
15. Développer une stratégie de visibilité et de communication institutionnelle, incluant la création d'un site web et l'animation de canaux de communication actifs (réseaux sociaux), assortie d'un appui ou d'une formation en communication institutionnelle.
16. Élaborer une stratégie nationale de plaidoyer alignée sur les priorités de localisation, reposant sur des messages communs portés par les ONGN/L membres et sur une participation active aux plateformes stratégiques (EHP, IASC, etc.).
17. Développer un système de renforcement de capacités interne à la CONA-T, permettant d'organiser et de délivrer des formations à l'ensemble de ses membres, en fonction des priorités et des besoins définis par ces derniers.

Aux ONGN/L

18. Continuer les efforts de renforcement de gouvernance interne,
19. Renforcer la spécialisation/expertise
20. Mettre en avant les valeurs ajoutées et développer la visibilité.
21. Accroître la participation active et spécialisée aux instances de coordination.

Transversal

22. Faciliter la définition de grille salariale unifiée au sein des partenariats
23. Faciliter l'implication directe des communautés dans les structures de coordination

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.

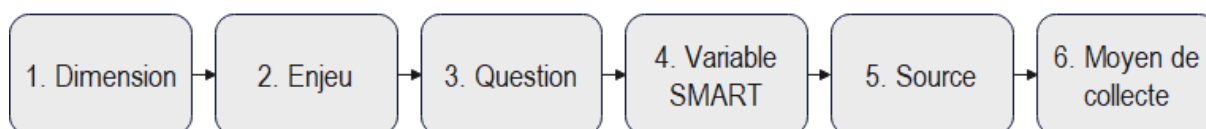
Exemple 1 concernant le **financement** et l'enjeu pour les ONGN/L d'y avoir **accès**, une question d'intérêt sera de savoir dans quelle mesure celles-ci y accèdent **directement** ?

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

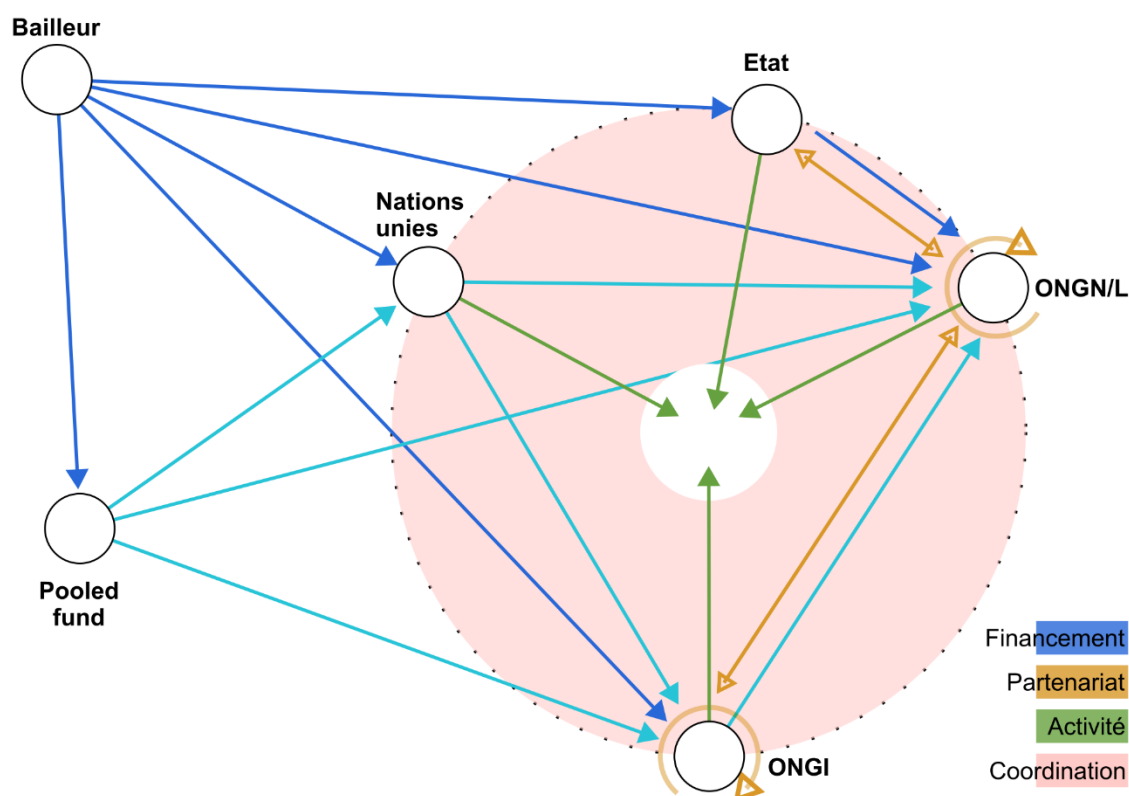
Dans la majorité des cas, les questions d'intérêt ciblent les ONGN/L et le niveau de leur considération, intégration, participation, pouvoir, etc. vis-à-vis de leur contexte d'intervention.

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 :



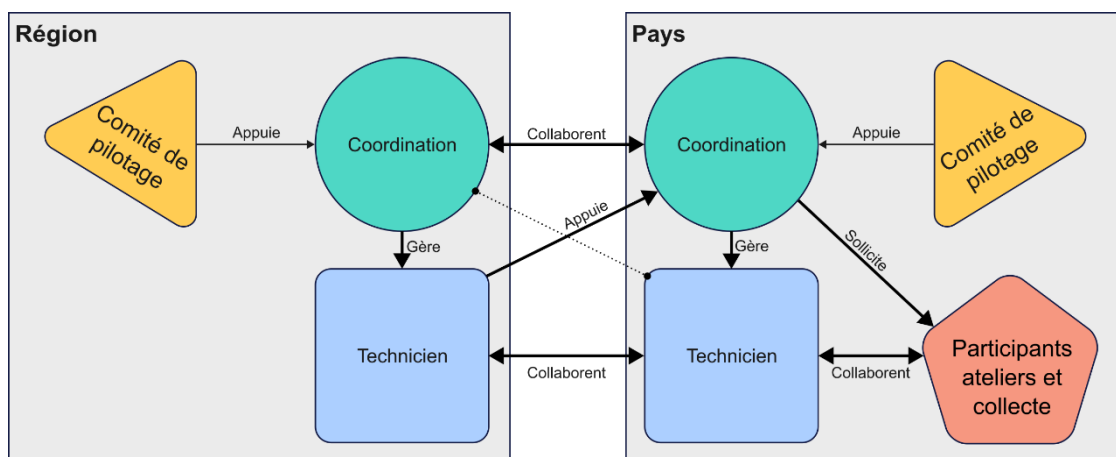
4 Pilotage et responsabilités

On distingue deux pôles de parties prenantes et responsabilités :

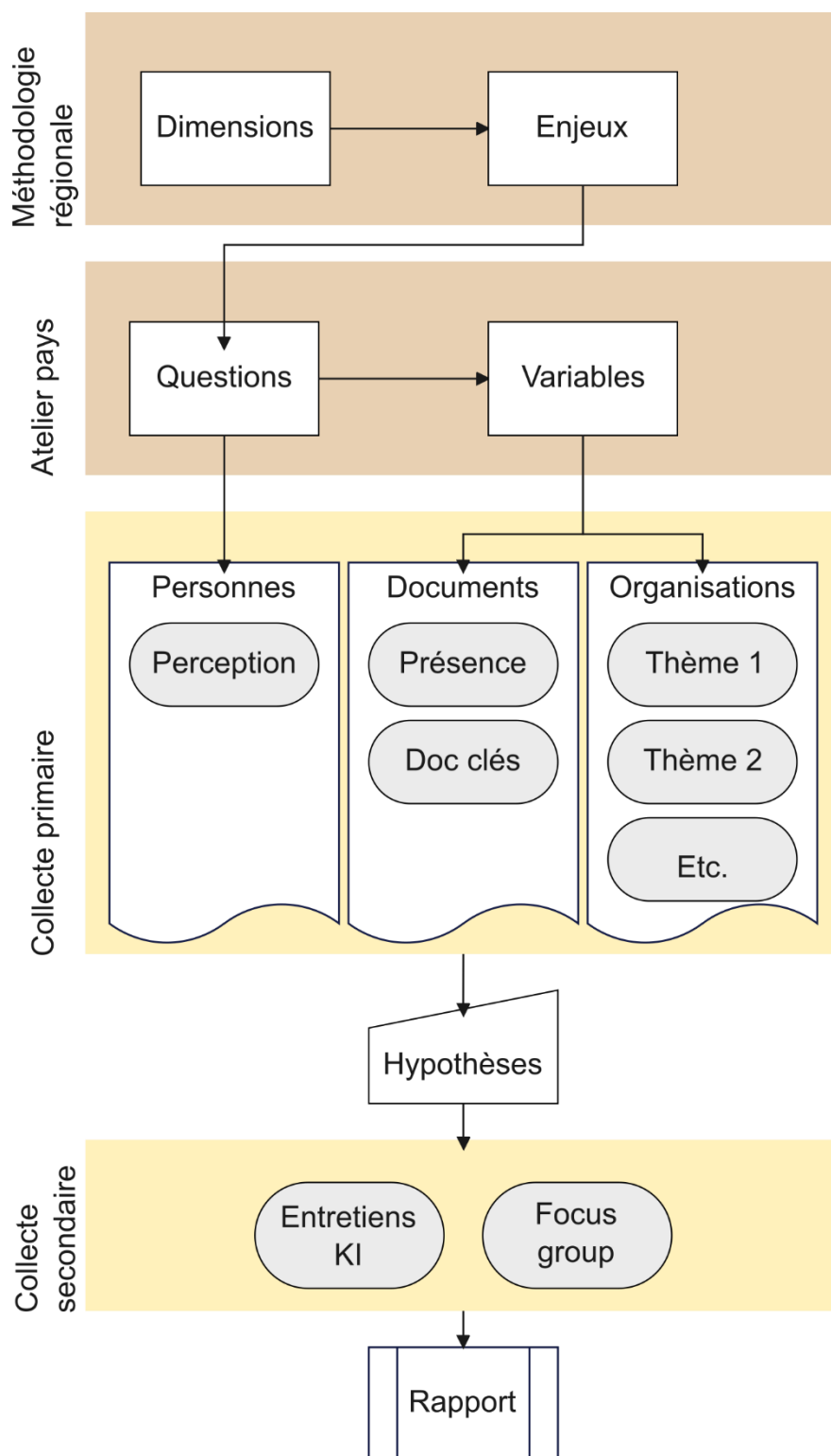
- Le processus de définition des indicateurs pertinent à suivre ainsi que le processus de collecte est mené par le niveau **pays** ;
- Le niveau **régional** a la charge d'accompagner les démarches pour faciliter leur rayonnement au-delà du pays ainsi que d'assurer que les conditions de comparaisons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

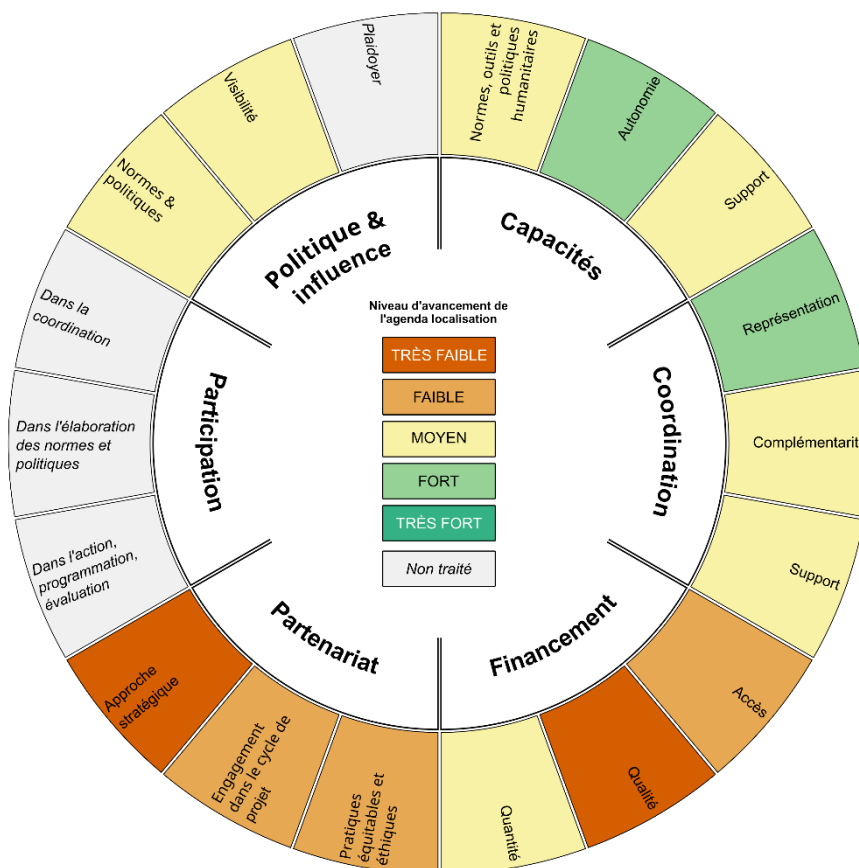


5 Processus global



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.



Exemple de rendu final

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 :

- (i) 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.
- (ii) À réaliser des comparaisons à l'échelle régionale afin de faciliter l'identification de bonnes pratiques et leur échange entre pays.
- (iii) 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
Capacités	Autonomie	Est-ce que l'expertise nationale/ locale est mise en valeur ?	Nombre de documents publiés sur Reliefweb concernant le pays
			Nombre de documents publiés sur Reliefweb concernant le pays écrits ou co-écrits par des ONGN/L
			Nombre de partenariats ONGI<->ONGN/L intégrant du renforcement des capacités ayant débouché sur un ajustement des rôles en faveur des ONGN/L
		Est-ce que le recrutement des ONGI/ ONU ne nuit pas au développement des ONGN/L ?	Niveau de salaires par type d'organisation et type de poste
			Nombre d'ONGN/L dont les employés ont été approché pour un recrutement par une ONGI, ANU au cours de la dernière année
		Est-ce que les ONGN/L dispose d'un système de gouvernance fiable ?	Nombre d'ONGN/L
			Nombre d'ONGN/L disposant de documents stratégiques (manuel de procédure, politique, etc.)
		Est-ce que les ONGN/L disposent de systèmes de gestion financières et comptables solides ?	Nombre d'ONGN/L en conformité vis-à-vis des textes de l'administration publique
			Niveau de salaires par type d'organisation et type de poste
			Nombre d'ONGN/L disposant d'outils de gestion financière et comptable spécifique (logiciel comptable, système comptable des entités a but non lucratif)
			Nombre d'ONGN/L disposant de procédures spécifiques concernant la gestion financière et comptable
			Nombre d'ONGN/L disposant de ressources humaines spécifiques à la gestion financière
	Capacités	Est-ce que les ONGN/L ont la capacité de retenir leurs personnels compétents ?	Niveau de salaires par type d'organisation et type de poste
			Nombre d'ONGN/L disposant d'un plan de renforcement des capacités de leurs équipes
			Nombre d'ONGN/L mettant en œuvre des plans de carrière pour leurs RH
		Est-ce que les ONGN, les OSC et les structures Etatiques intègrent les normes humanitaires dans leur fonctionnement ?	Nombre d'ONGN/L qui intègrent des avantages dans leur grille salariale (scolarité des enfants, assurance maladie)
			Nombre d'ONGN et d'OSC qui intègrent les normes humanitaires dans leur fonctionnement
			Nombre d'ONG par type ayant des partenariats basés sur les principes
		Est-ce que les ONGN/L intègrent les politiques, normes et outils humanitaires dans leur fonctionnement ?	Nombre d'ONGN/L ayant participé à l'élaboration des politiques, normes et outils humanitaires contextualisés
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires internationaux en usage
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires spécifiques au contexte
	Normes, outils et politiques	Est-ce que les ONGN/L participent activement aux processus d'élaboration et de contextualisation des politiques, normes et outils humanitaires ?	Nombre d'ONGN/L
			Nombre d'ONGN/L ayant participé à l'élaboration des politiques, normes et outils humanitaires contextualisés
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires adaptées aux politiques nationales
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires en usage recensés au niveau pays
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires internationaux ayant été contextualisées
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires internationaux en usage
		Est-ce que les ONGN/L sont reconnues comme des acteurs clés dans l'élaboration des politiques, normes et outils humanitaires ?	Nombre de politiques, normes et outils humanitaires spécifiques au contexte rédigées avec la participation des ONGN/L
			Nombre de rencontres internationales concernant le pays au cours de la dernière année
			Nombre de rencontres internationales concernant le pays au cours de la dernière année impliquant des ONGN/L
		Est-ce que les politiques, normes et outils humanitaires sont contextualisés et traduits ?	Nombre d'entités de coordination issues de la réforme du système humanitaire où les ONGN/L sont représentées
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires adaptées aux politiques nationales
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires en usage recensés au niveau pays
	Support	Est-ce que la mise en œuvre des partenariats est basée sur une relation équitable et éthique ?	Nombre de politiques, normes et outils humanitaires en usage traduits en langue locale
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires internationaux ayant été contextualisées
		Est-ce que le soutien aux ONGN/L est pertinent ?	Nombre de politiques, normes et outils humanitaires internationaux en usage
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires spécifiques au contexte rédigées avec la participation des ONGN/L
			Nombre de partenariats ONGI<->ONGN/L
			Nombre de partenariats ONGI<->ONGN/L par type (projet/ stratégique)
		Est-ce que le soutien des ONGI/OI/UN ne nuit pas aux compétences des ONGN/L ?	Nombre de partenariats ONGI<->ONGN/L
			Nombre de partenariats ONGI<->ONGN/L intégrant du renforcement des capacités
			Nombre de partenariats ONGI<->ONGN/L intégrant du renforcement des capacités axés sur les objectifs et les besoins des ONGN/L
			Nombre de partenariats ONGI<->ONGN/L intégrant du renforcement des capacités ayant débouché sur un ajustement des rôles en faveur des ONGN/L
		Est-ce que les ONGN/L sont acteurs de la définition de leurs besoins ?	Nombre de partenariats ONGI<->ONGN/L par type (projet/ stratégique)
			Nombre d'ONGI/ ANU disposant de lignes directrices de recrutement intégrant les enjeux de localisation
		Est-ce que les partenariats sont développés en intégrant les objectifs spécifiques des ONGN/L ?	Nombre d'ONGN/L dont les employés ont été approché pour un recrutement par une ONGI, ANU au cours de la dernière année
			Nombre de demandes de financement soumises par les ONGN/L qui intègrent les frais de fonctionnement, désagréé par type
			Nombre de financements des ONGN/L qui incluent des lignes budgétaires dédiées aux frais de fonctionnement, désagréé par type
			Nombre de partenariats ONGI<->ONGN/L intégrant du renforcement des capacités où les besoins sont définis avec/ par les ONGN/L
			Nombre de partenariats ONGI<->ONGN/L co-définis avec les ONGN/L (budget, activités, bénéficiaires)
			Nombre de partenariats ONGI<->ONGN/L existants qui impliquent les ONGN/L dans toutes les étapes du cycle de projet
			Nombre de partenariats ONGI<->ONGN/L où la responsabilité des ONGN/L est engagée

Dimension	Enjeu	Question	Variable
Coordination	Appui	Est-ce que les acteurs internationaux ajustent leurs politiques, normes et outils de financement pour faciliter l'intégration des ONGN/L ?	Nombre de bailleurs
			Nombre de bailleurs dont les règles de financement contiennent des obstacles structurels au financement des ONGN/L
			Nombre de mécanismes de financement existant au niveau national (pooled fund, etc.)
		Est-ce que les entités de coordination des organisations nationales (forum, etc.) sont autonomes ?	Nombre d'entités de coordination spécifiques aux ONGN/L
			Nombre d'entités de coordination spécifiques aux ONGN/L appuyés par du déploiement de RH
			Nombre d'entités de coordination spécifiques aux ONGN/L disposant de financements dédiés
			Nombre d'entités de coordination spécifiques aux ONGN/L disposant de RH
			Nombre d'organisations par type, représentée par entité de coordination
			Nombre d'entités de coordination spécifiques aux ONGN/L appuyés par du déploiement de RH
			Nombre d'entités de coordination spécifiques aux ONGN/L disposant de financements dédiés
		Est-ce que les organisations qui financent l'aide humanitaire intègrent les enjeux de localisation dans leur fonctionnement ?	Nombre de plans d'action de localisation mis en œuvre ou en cours de mis en œuvre
			Nombre d'entités de coordination spécifiques aux ONGN/L disposant de financements dédiés
	Complémentarité	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 issues de la réforme du système humanitaire disposant de politique d'intégration des ONGN/L
			Nombre d'ONGN/L en position de cotead d'une entité de coordination
			Nombre de produits des entités de coordination issues de la réforme du système humanitaire
	Représentation	Est-ce que les ONGN/L dirigent la réponse et dominent la prise de décision ?	Nombre de produits des entités de coordination issues de la réforme du système humanitaire traduits
			Nombre d'ONGN/L en position de cotead d'une entité de coordination
			Nombre d'organisations par type, représentée par entité de coordination
		Est-ce que les entités de coordination des organisations nationales (forum, etc.) sont intégrées dans les entités de coordination issue de la réforme humanitaire ?	Nombre d'entités de coordination issues de la réforme du système humanitaire disposant de politique d'intégration des ONGN/L
			Nombre d'organisations par type, représentée par entité de coordination
			Nombre de produits des entités de coordination issues de la réforme du système humanitaire
			Nombre de produits des entités de coordination issues de la réforme du système humanitaire traduits
		Est-ce que les représentants des acteurs étatiques sont présents dans les entités de coordination ?	Nombre d'acteurs étatiques en position de cotead d'une entité de coordination
			Nombre d'organisations par type, représentée par entité de coordination
			Nombre de produits des entités de coordination issues de la réforme du système humanitaire co rédigés par des structures étatiques
		Est-ce que les représentants des ONGN/L sont impliqués dans les entités de coordination ?	Nombre d'entités de coordination issues de la réforme du système humanitaire ayant des ONGN/L comme responsables ou co-responsables
			Nombre d'ONGN/L
			Nombre d'ONGN/L en position de cotead d'une entité de coordination
			Nombre d'organisations par type, représentée par entité de coordination
Financement	Accès	Est-ce que les acteurs internationaux ajustent leurs politiques, normes et outils de financement pour faciliter l'intégration des ONGN/L ?	Nombre de produits des entités de coordination issues de la réforme du système humanitaire co rédigés par des ONGN/L
			Nombre d'organisations par type, représentée par entité de coordination
			Nombre de bailleurs
		Est-ce que les conditions d'accès aux financements sont identiques entre les différents types d'acteurs ?	Nombre de bailleurs dont les règles de financement contiennent des obstacles structurels au financement des ONGN/L
			Nombre de mécanismes de financement existant au niveau national (pooled fund, etc.)
			Nombre de mécanismes de financement existant au niveau national (pooled fund, etc.)
		Est-ce que les informations clés des financements sont connues/ disponibles (montants, structuration, etc.) ?	Nombre d'organisations mentionnées dans le système FTS d'OCHA
			Nombre de partenariats ONGI<->ONGN/L
			Nombre de partenariats ONGI<->ONGN/L dans lesquels la répartition des budgets est transparente
		Est-ce que les mécanismes de financement sont 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 demandes de financement n'ayant pas abouti à un financement
			Nombre de financement dédié aux ONGN ou aux OSC
			Nombre de mécanismes de financement existant au niveau national (pooled fund, etc.)
			Nombre de mécanismes de financement existant au niveau national (pooled fund, etc.) et accessible aux ONGN/L
		Est-ce que les ONGN/L accèdent directement à des financements ?	Nombre de mécanismes de financement finançant des ONGN/L
			Montant de financement des ONGN/L par type (direct, pool fund, indirect consortium, indirect bilatéral) sur l'exercice budgétaire actuel
			Nombre d'ONGN/L
			Nombre d'ONGN/L disposant de financements directs
		Est-ce que les organisations internationales appuient l'accès direct aux financements des ONGN/L ?	Nombre d'obstacles rencontrés par les ONGN/L dans leurs démarches de demande de financement
			Nombre de processus de renforcement des capacités mis en œuvre pour améliorer l'accès des ONGN/L à des financements
		Est-ce que les organisations qui financent l'aide humanitaire intègrent les enjeux de localisation dans leur fonctionnement ?	Nombre de partenariats ONGI<->ONGN/L co-définis avec les ONGN/L (budget, activités, bénéficiaires)
			Nombre de partenariats ONGI<->ONGN/L dans lesquels la répartition des budgets est transparente
			Nombre de partenariats ONGI<->ONGN/L intégrant des évaluations menées par les ONGN/L
			Nombre de partenariats ONGI<->ONGN/L intégrant du renforcement des capacités
		Est-ce que les informations clés des financements sont connues/ disponibles (montants, structuration, etc.) ?	Nombre de partenariats ONGI<->ONGN/L où la responsabilité des ONGN/L est engagée
			Nombre d'ONGN et des OSC ayant reçu le financement par année

Dimension	Enjeu	Question	Variable
Financement	Qualité	Est-ce que les conditions d'accès aux financements sont identiques entre les différents types d'acteurs ?	Nombre de mécanismes de financement existant au niveau national (pooled fund, etc.)
		Est-ce que les financements des ONGN/L leurs permettent d'atteindre les standards de qualité ?	Nombre de financement dédié au renforcement des ONGN ou des OSC
			Nombre de financements des ONGN/L, désagrégué par type
			Nombre de financements dont la durée va au-delà d'un projet
			Nombre de financements pluri-annuels
		Est-ce que les informations clés des financements sont connues/ disponibles (montants, structuration, etc.) ?	Nombre d'organisations mentionnées dans le système FTS d'OCHA
			Nombre d'ateliers d'information sur le financement
			Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L
			Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L dans lesquels la répartition des budgets est transparente
			Nombre d'organisation qui connaissent les règles de financement de leur bailleurs dans le cas d'un financement indirect
		Est-ce que les ONGN/L disposent de financement intégrant les frais de fonctionnement ?	Montant de financement des ONGN/L par type (direct, pool fund, indirect consortium, indirect bilatéral) sur l'exercice budgétaire actuel
			Nombre d'ONGN/L qui disposent de financement intégrant des frais de fonctionnement
			Nombre de financement des ONGN/L qui intègrent des lignes dédiées à du renforcement de compétences
	Quantité	Est-ce que les ONGN/L sont impliquées dans la gouvernance des financements ?	Nombre de demandes de financement élaborées dans lesquelles les ONGN/L participent au montage, désagrégué par type
			Nombre de financements des ONGN/L pour lesquels celles-ci ont été impliquées dans la phase de dimensionnement, désagrégué par type
			Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L où la responsabilité des ONGN/L est engagée
		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 l'exercice budgétaire actuel
			Nombre de financements des ONGN/L qui incluent des lignes budgétaires dédiées aux frais de fonctionnement, désagrégué par type
			Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L
Partenariat	Approche stratégique	Est-ce que les informations clés des financements sont connues/ disponibles (montants, structuration, etc.) ?	Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L dans lesquels la répartition des budgets est transparente
			Nombre d'organisations mentionnées dans le système FTS d'OCHA
			Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L
		Est-ce que les montants alloués aux ONGN/L sont en augmentation ?	Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L dans lesquels la répartition des budgets est transparente
			Montant de financement des ONGN/L par type (direct, pool fund, indirect consortium, indirect bilatéral) sur l'exercice budgétaire actuel
			Montant de financement des ONGN/L par type (direct, pool fund, indirect consortium, indirect bilatéral) sur l'exercice budgétaire précédent
	Engagement dans le cycle	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 l'exercice budgétaire actuel
			Nombre de financements des ONGN/L qui incluent des lignes budgétaires dédiées aux frais de fonctionnement, désagrégué par type
			Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L
			Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L dans lesquels la répartition des budgets est transparente
		Est-ce que les partenariats sont définis pour des durées au-delà des projets ?	Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L par type (projet/ stratégique)
			Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L qui ne sont pas liés à un seul financement
		Est-ce que les partenariats sont développés en intégrant les objectifs spécifiques des ONGN/L ?	Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L co-définis avec les ONGN/L (budget, activités, bénéficiaires)
			Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L existants qui impliquent les ONGN/L dans toutes les étapes du cycle de projet
			Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L où la responsabilité des ONGN/L est engagée
			Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L
		Est-ce que les ONGN/L sont impliquées dans toutes les étapes de l'évaluation des activités ?	Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L intégrant des évaluations menées par les ONGN/L
			Nombre d'ONGI acceptant la prise en charge des coûts indirects dans le cadre d'un financement d'acteur ONGN/L
		Est-ce que les ONGN/L sont impliquées dans toutes les étapes de la mise en œuvre des activités ?	Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L
			Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L existants qui impliquent les ONGN/L dans toutes les étapes du cycle de projet
			Nombre de demandes de financement ayant abouti à un financement, désagrégué par type
			Nombre de demandes de financement élaborées à l'initiative des ONGN/L, désagrégué par type
		Est-ce que les ONGN/L sont impliquées dans toutes les étapes du dimensionnement de projet (budget, activités) ?	Nombre de demandes de financement élaborées, désagrégué par type
			Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L où les ONGN/L sont impliquées dans la gestion budgétaire au-delà de leurs activités
		Est-ce que les risques de fraude et de corruption sont reconnus et gérés de part et d'autre ?	Nombre d'ONGN/L disposant d'une politique anti corruption et anti fraude
			Nombre de protocoles d'accord de partenariat pour lesquels les risques de corruption et fraude sont identifiés et définis

Dimension	Enjeu	Question	Variable
Partenariat	Pratiques équitables et éth	Est-ce que la mise en œuvre des partenariats est basée sur une relation équitable et éthique ?	Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L
			Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L par type (projet/ 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 l'exercice budgétaire actuel
			Nombre de financements des ONGN/L qui incluent des lignes budgétaires dédiées aux frais de fonctionnement, désagrégué par type
			Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L
			Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L dans lesquels la répartition des budgets est transparente
		Est-ce que les documents de partenariat définissent des relations équitables et éthiques ?	Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L
			Nombre de protocoles d'accord de partenariat qui contiennent des procédures précises concernant une dénonciation, plainte, droit de réponse, procédure d'évaluation réciproque.
		Est-ce que les partenariats sont développés en intégrant les objectifs spécifiques des ONGN/L ?	Nombre de protocoles d'accord de partenariat qui définisse une relation bilatérale monopolistique
			Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L co-définis avec les ONGN/L (budget, activités, bénéficiaires)
Participation	Dans l'action, programma	Est-ce que des mécanismes d'implication des communautés sont mis en œuvre ?	Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L existants qui impliquent les ONGN/L dans toutes les étapes du cycle de projet
			Nombre de partenariats ONGI<>ONGN/L où la responsabilité des ONGN/L est engagée
		Est-ce que la notion de sensibilité au conflit est intégrée par les acteurs ?	Nombre d'acteurs impliquant les communautés dans les processus de dimensionnement des activités ?
			Nombre d'acteurs impliquant les communautés dans les processus de mise en œuvre des activités ?
			Nombre d'acteurs impliquant les communautés dans les processus d'évaluation des activités ?
			Nombre d'acteurs par type (y compris structure de coordination)
		Est-ce que les communautés sont impliquées dans l'évaluation des activités ?	Nombre d'acteurs par type qui disposent de documents cadres et/ ou outils d'analyse sur la sensibilité au conflit
			Nombre d'acteurs impliquant les communautés dans les processus d'évaluation des activités ?
			Nombre d'acteurs impliquant les communautés dans les processus de mise en œuvre des activités ?
			Nombre d'acteurs par type ayant impliqué les communautés dans la mise en œuvre des projets par phase
	Dans l'élaboration des nor	Est-ce que des mécanismes d'implication des communautés sont mis en œuvre ?	Nombre d'acteurs impliquant les communautés dans les processus de dimensionnement des activités ?
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires spécifiques au contexte rédigées avec la participation des communautés
		Est-ce que la notion de sensibilité au conflit est intégrée par les acteurs ?	Nombre d'acteurs par type (y compris structure de coordination)
			Nombre d'acteurs par type qui disposent de documents cadres et/ ou outils d'analyse sur la sensibilité au conflit
		Est-ce que les acteurs de l'aide facilitent l'implication des communauté dans les processus d'élaboration des politiques, normes et outils humanitaires ?	Nombre de politiques, normes et outils humanitaires spécifiques au contexte rédigées avec la participation des communautés
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires spécifiques au contexte rédigées avec la participation des communautés
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires adaptés aux politiques nationales
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires en usage recensés au niveau pays
		Est-ce que les politiques, normes et outils humanitaires sont contextualisés et traduits ?	Nombre de politiques, normes et outils humanitaires en usage traduits en langue locale
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires internationaux ayant été contextualisées
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires internationaux en usage
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires spécifiques au contexte rédigées avec la participation des ONGN/L
	Dans la coordination	Est ce que les informations et les mécanismes de coordination humanitaire sont connus par la communauté ?	Nombre d'ONG, par type, ayant organisé des sessions d'information ou fait des publications sur les plateformes en ligne concernant les informations et les mécanismes de coordination humanitaire destinés à la communauté, au cours des 12 derniers mois
			Nombre d'entités de coordination issues de la réforme du système humanitaire disposant de politique d'intégration des communautés
		Est-ce que des mécanismes d'implication des communautés sont mis en œuvre ?	Nombre d'entités de coordination issues de la réforme du système humanitaire qui réalisent des démarches spécifiques vis-à-vis des communautés
			Nombre d'accord cadre par type d'ONG
		Est ce que les informations et les mécanismes de coordination humanitaire sont connus par la communauté ?	Nombre d'entités de coordination issues de la réforme du système humanitaire disposant de politique d'intégration des communautés
			Nombre d'organisations par type, représentée par entité de coordination
		Est-ce que les entités de coordination facilitent l'implication des communautés ?	Nombre d'entités de coordination issues de la réforme du système humanitaire qui réalisent des démarches spécifiques vis-à-vis des communautés
			Nombre d'organisations par type, représentée par entité de coordination

Dimension	Enjeu	Question	Variable
Politique, influence et plaidoyer	Normes et politiques	Est-ce que les ONGN/L participent activement aux processus d'élaboration et de contextualisation des politiques, normes et outils humanitaires ?	Nombre d'ONGN/L
			Nombre d'ONGN/L ayant participé à l'élaboration des politiques, normes et outils humanitaires contextualisés
			Nombre d'ONGN/L participants à l'élaboration des politiques, normes et outils humanitaires
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires adaptées aux politiques nationales
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires en usage recensés au niveau pays
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires internationaux ayant été contextualisées
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires internationaux en usage
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires spécifiques au contexte rédigées avec la participation des ONGN/L
		Est-ce que les ONGN/L sont reconnues comme des acteurs clés dans l'élaboration des politiques, normes et outils humanitaires ?	Nombre de rencontres internationales concernant le pays au cours de la dernière année
			Nombre de rencontres internationales concernant le pays au cours de la dernière année impliquant des ONGN/L
	Plaidoyer	Est-ce que les ONGN/L dirigent la réponse et dominent la prise de décision ?	Nombre d'entités de coordination issues de la réforme du système humanitaire où les ONGN/L sont représentées
		Est-ce que les ONGN/L participent activement aux processus d'élaboration et de contextualisation des politiques, normes et outils humanitaires ?	Nombre d'ONGN ou d'OSC représentées ayant fait des propositions influençant la mise ne œuvre des réponses humanitaire
			Nombre d'ONGN/L en position de colead d'une entité de coordination
			Nombre d'ONGN/L
			Nombre d'ONGN/L ayant participé à l'élaboration des politiques, normes et outils humanitaires contextualisés
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires adaptées aux politiques nationales
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires en usage recensés au niveau pays
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires internationaux ayant été contextualisées
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires internationaux en usage
			Nombre de politiques, normes et outils humanitaires spécifiques au contexte rédigées avec la participation des ONGN/L
		Est-ce que les ONGN/L sont reconnues comme des acteurs clés dans l'élaboration des politiques, normes et outils humanitaires ?	Nombre de rencontres internationales concernant le pays au cours de la dernière année
			Nombre de rencontres internationales concernant le pays au cours de la dernière année impliquant des ONGN/L
			Nombre d'entités de coordination issues de la réforme du système humanitaire où les ONGN/L sont représentées
	Visibilité	Est-ce que les acteurs internationaux intègrent les enjeux spécifiques des ONGN/L dans leur communication ?	Nombre d'acteurs internationaux
			Nombre de stratégies de communication des acteurs internationaux qui intègrent les enjeux spécifiques des ONGN/L
		Est-ce que les entités de coordination intègrent les enjeux spécifiques des ONGN/L dans leur communication ?	Nombre d'acteurs par type qui disposent de documents cadres et/ ou outils d'analyse sur la sensibilité au conflit
			Nombre de stratégies de communication des entités de coordination qui intègrent 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	Nombre des ONGI qui utilisent les visibilités des ONGN ou des OSC lors de partenariat
			Nombre d'actions de plaidoyer sur le contexte national humanitaire
			Nombre d'actions de plaidoyer sur le contexte national humanitaire impliquant des ONGN/L



BAROMETRE DE LA LOCALISATION

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

Initié par



Supporté par

