

RESILAC*

*REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL
INCLUSIF DU LAC TCHAD



MESSAGES CLÉS

Illiassou ADAMOU
Expert Niger

Alexis KANGATLAM
Expert Cameroun

Yodé MIANGOTAR &
Alexis NGARBATEDJIMAL
Experts Tchad

Abdoul NASSER
Expert Nigéria

Patrick IRIBARNE
Expert Qualité multi-pays

*Sous la direction
de Michael CARRIER,
chargé de recherche
au Groupe URD*

LA SOLIDARITÉ
INTERNATIONALE À
L'ÉPREUVE DES CRISES
BONNES PRATIQUES
DE GESTION ET DE
COOPÉRATION EN
SITUATION DE CRISE
COMPLEXE ET DURABLE

MARS 2022

INTRODUCTION

Ces messages clés présentent la synthèse du document de recherche complet disponible sur www.resilac.net et sur www.urd.org

Contexte

L'installation des crises dans la durée pose de nouveaux défis aux acteurs de la solidarité internationale. Alors que les actions de développement ont de plus en plus de difficultés à être mises en œuvre dans des contextes d'instabilité et d'insécurité croissantes, les actions d'urgence répondent à certains besoins, comme l'assistance immédiate pour sauver des vies, mais se retrouvent souvent inadaptées face à des crises complexes et durables¹. Aujourd'hui, de nombreuses initiatives de « partenariats élargis » sont mises en œuvre pour associer en situation de crise complexe et durable des actions de court terme qui soulagent et de long terme qui construisent. Ces initiatives nécessitent des capacités spécifiques :

1. Capacités de pilotage de la mise en œuvre d'une intervention multi-acteurs et multi-sectoriels;
2. Capacité de changements de posture du secteur de l'aide internationale pour intervenir différemment en appui aux acteurs locaux.



1. HEM 2018 - Gestion et programmation adaptatives: la perspective humanitaire – Alice Olbrecht

Projet pilote RESILAC

L'intervention RESILAC (Redressement Économique et Social Inclusif du Lac Tchad), mise en œuvre dans la région du lac Tchad de 2018 à 2022, représente une expérience à grande échelle de réponse concrète à l'installation des crises dans la durée. Le projet incarne dans une seule initiative de grande envergure l'approche multi-pays, multisectorielle et multipartite pour renforcer le triple Nexus alliant « aide humanitaire, développement et paix ». Dans un contexte régional d'intervention complexe marqué par une forte insécurité et la crise sanitaire mondiale du COVID-19 qui remettent en cause certaines modalités de fonctionnement (ajustements constants, travail à distance, renforcement du rôle des acteurs locaux, etc.), la mise en œuvre du projet RESILAC a représenté un véritable défi et une opportunité unique d'apprentissage pour ses acteurs de mise en œuvre et, au-delà, pour le secteur de l'aide internationale.

Recherche

Cette recherche vise à mieux comprendre l'influence des modalités de fonctionnement sur l'efficacité d'une intervention de solidarité internationale multi-acteurs et multi-sectoriels en situation de crise complexe et durable. Elle s'adresse à toute personne ou organisation qui cherche à répondre à la question suivante : **Quels sont les principaux facteurs de gestion et de coopération d'une action de solidarité internationale facilitant la mise en œuvre conjointe d'actions de court terme qui soulagent et de long terme qui construisent en situation de crise complexe et durable ?**

Cette recherche s'est déroulée d'octobre 2020 à mars 2022 selon une approche qualitative fondée sur les retours de plus de 150 informateurs clés internes et externes à l'intervention RESILAC. Elle est destinée en priorité aux personnes et aux organisations qui participent à la mise en œuvre, au pilotage et/ou au support d'actions de solidarité multi-acteurs et multi-secteurs en situation de crise complexe et durable. Elle s'adresse en particulier aux représentants :

- « **Stratégiques** » - Quels besoins de changements « systémiques » pour que le système de l'aide internationale s'adapte aux évolutions récentes des crises ?
- « **Opérationnels** » - Quelles solutions « techniques » pour que les personnes et les organisations impliquées dans des actions de solidarité multi-acteurs et multi-secteurs puissent répondre de manière responsable aux besoins des populations affectées par une crise complexe et durable ?

PARTIE 1 - LES SOLIDARITÉS À L'ÉPREUVE DES CRISES

Parce que toute organisation est en interaction avec son environnement et les parties prenantes qui le composent, il est nécessaire d'analyser les éléments externes capables d'influencer les modalités de fonctionnement d'une action de solidarité. Il s'agit de: 1. Identifier les tendances externes globales et les initiatives qui impactent le secteur de l'aide internationale; 2. Définir la notion d'« écosystème des solidarités » pour mieux comprendre la multiplicité des liens entre les acteurs des solidarités; et 3. Analyser, à travers la notion de « résilience organisationnelle », l'influence des crises sur les modalités de fonctionnement et l'évolution des rôles des acteurs locaux, nationaux et internationaux dans les actions de solidarité.

Aide internationale

Plusieurs tendances externes globales (« *macro-trends* » en anglais) ont une influence directe ou indirecte sur les modalités de gestion et de coopération des solidarités. Le contexte de crise globale oblige à repenser les modalités d'interventions de l'aide internationale, impactant ainsi tous les acteurs des solidarités. Les relations de pouvoir au niveau mondial évoluent: le « *soft power* » des pays occidentaux et le multilatéralisme qui ont nourri le mouvement des ONG sont ainsi remis en cause par de nouvelles puissances. Les acteurs des solidarités évoluent dans un monde globalisé qui est lui-même en cours d'évolution et de transformation profonde: avec la révolution des nouvelles technologies, nous passons d'un monde hiérarchique à un monde en réseau². Face à ces tendances, de plus en plus de voix s'élèvent pour réformer le secteur de l'aide internationale mais cette volonté de changement se heurte au manque de capacité de remise en cause du secteur et à la complexification croissante des mécanismes d'aide internationale.

Écosystème des solidarités

La notion d'écosystème est reprise par de nombreux secteurs pour désigner un ensemble d'entités qui interagissent dans un environnement donné. À partir des différentes définitions de ces écosystèmes métaphoriques, la définition suivante est proposée pour parler d'« écosystème des solidarités »: *coalition hétérogène de collectifs solidaires (formels et informels) et de leurs parties prenantes internes et externes (populations cibles, société civile, pouvoirs publics,*

opérateurs, partenaires techniques et financiers...), structurés en réseau et guidés par la volonté commune d'agir en situation de crise. Utiliser cette notion permet de renforcer une perspective systémique et de mieux comprendre la multiplicité des liens plus ou moins directs que va tisser une organisation de solidarité avec une multitude de parties prenantes dans un environnement donné. Cette recherche utilise le projet RESILAC pour analyser les trois points clés ci-dessous:

- **Solidarités** - Quels sont les mécanismes des « solidarités » sur les territoires? Quelles similarités et différences entre ces « acteurs des solidarités »?
- **Leadership** – Quel est le rôle de la solidarité internationale par rapport aux autres formes de solidarité?
- **Interactions** – Quelle est l'évolution des rôles et des relations entre les différentes formes de solidarité face aux crises?

Résilience organisationnelle

La résilience dite organisationnelle (en anglais « *business resilience* ») est « la capacité d'une organisation (...) à faire face à une épreuve, un incident ou un revers et à la surmonter en dépit de conditions qui lui sont défavorables ». La crise COVID-19 a d'ailleurs démontré que l'enjeu de résilience organisationnelle concerne tous les niveaux d'acteurs des solidarités et pas uniquement les organisations locales. Comme les organisations ne peuvent pas anticiper toutes les situations, le renforcement de leur capacité de résilience organisationnelle représente est une composante essentielle de leur survie (Williams et Shepherd, 2016)³. Cette notion implique deux questions clés:

- **Résistance** – Quelles crises nécessitent des ajustements? Quelles différences de vulnérabilités et de réactions existe-t-il entre les différents acteurs des solidarités?
- **Ajustements** – Quelle est l'évolution des rôles et des relations entre les différents acteurs des solidarités face aux crises?

2. Repenser le modèle humanitaire: de l'efficacité à la résilience. David Manset, Lubica Hikkerova, Jean-Michel Sahut
3. Wikipédia, Résilience organisationnelle

Partie 2 - PRATIQUES DE GESTION ET DE COOPÉRATION

Il s'agit ensuite d'étudier les éléments internes du fonctionnement d'une action de solidarité multi-acteurs et multi-secteurs en situation de crise complexe et durable. À travers l'analyse des pratiques de gestion et de coopération du projet RESILAC, trois axes sont analysés: 1. *Leadership* & gouvernance - Comment une action de solidarité multi-acteurs et multi-secteurs est-elle structurée et dirigée?; 2. Mise en œuvre - Comment des activités intégrées sont-elles mises en œuvre en situation de crise complexe et durable?; 3. Support – Comment les ressources partagées sont-elles gérées?

Leadership et gouvernance

Un fonctionnement en consortium peut permettre une réponse pertinente à l'augmentation de l'ampleur, de la fréquence et de la complexité des situations de crise en mutualisant un éventail plus large de ressources et de compétences. Il peut permettre un renforcement de la complémentarité, une couverture géographique accrue et une réponse plus approfondie aux besoins des populations cibles. Cependant, cette modalité de fonctionnement suscite souvent beaucoup d'interrogations car elle implique de nombreuses contraintes essentiellement assumées par les opérateurs: elle complexifie en effet les circuits d'intervention et de validation, augmente les temps de gestion, diminue la capacité d'une intervention à s'ajuster rapidement à l'évolution du contexte, des besoins ou des ressources, ajoute un niveau supplémentaire dans la chaîne d'intervention, n'implique pas ou peu d'économies d'échelle et est souvent moins accessible aux opérateurs locaux. Les pratiques de *leadership* et de gouvernance explorées dans ce chapitre renvoient à la façon dont un projet de solidarité est structuré et dirigé. À travers l'exemple du projet RESILAC, elles questionnent les manières d'articuler les différents niveaux de décision et de responsabilité entre les différents partenaires et les différents niveaux de coordination (terrain, pays, région et siège)⁴.

Mise en œuvre

En contexte de crises, les modalités de fonctionnement jouent un rôle essentiel pour assurer la continuité des activités dans les zones à risques. Lorsque l'accès à la zone d'intervention est remis en cause pour les acteurs externes, la participation ne représente plus une option mais une obligation pour continuer à mettre en œuvre les activités. Dès lors, les parties prenantes locales ne peuvent donc plus être considérées comme des acteurs « passifs » qui reçoivent un bien ou un service car

elles représentent, de fait, le seul relais possible pour faciliter la mise en œuvre de ces activités, voire les mettre en œuvre directement. Un consortium intégré nécessite également de renforcer l'« interopérabilité » d'une intervention, c'est-à-dire renforcer la cohérence et faciliter le partage entre les différents partenaires et leurs différentes modalités de fonctionnement. L'enjeu n'est pas d'uniformiser les systèmes de mise en œuvre et de suivi des partenaires mais de s'assurer qu'ils peuvent interagir et contribuer ensemble à la mise en œuvre de l'intervention. Enfin, mettre en œuvre des actions de long terme qui construisent dans des zones où la majorité des acteurs de solidarité sont focalisés sur des actions de court-terme qui soulagent implique de pouvoir répondre à plusieurs défis de fonctionnement des partenaires de mise en œuvre. Cette partie aborde les pratiques qui constituent le cœur de métier des organisations de solidarité. Elle décrit comment ces organisations réalisent leur mandat de mise en œuvre en abordant les « lignes rouges » essentielles pour différencier une action imprévisible mais faisable d'une action chaotique et impossible en situation de crise complexe et durable.

Supports

Les modalités de gestion des ressources d'une intervention de solidarité sont généralement structurées autour du fonctionnement des **services supports** (finance, logistique, administration), de la gestion des aspects dits sensibles (sécurité, PSEA, fraude & corruption) et de l'expertise technique. Pour chacune de ces ressources, la notion de « support » intègre un mécanisme de contrôle garant de la conformité et une modalité d'appui aux équipes en place. Cette partie se focalise sur les processus de support d'un projet (finance, logistique, ressources humaines, appui technique, sécurité, etc.). Elle décrit comment ces processus contribuent (ou non) au bon déroulement des activités, au respect des engagements et à l'atteinte des objectifs.

Ces trois axes se déclinent différemment en termes de **savoir-faire** (Comment favoriser une mise en œuvre flexible des interventions et minimiser les obstacles aux modifications?), **savoir-coopérer** (Comment assurer une participation suffisante des parties prenantes, faciliter les synergies entre les partenaires et agir en interdépendance avec les autres actions en cours?) et **savoir-être** (Comment renforcer l'humain dans les processus et favoriser la flexibilité au sein des membres d'une organisation?), comme décrit dans le tableau ci-dessous.

4. MADAC, modèle d'autodiagnostic et d'amélioration continue, adapté du modèle d'excellence EFQM 2010, F3E, C coordination Sud, Patrick Iribarne, p. 18

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Le contexte de crise globale, l'évolution des sociétés civiles dans tous les pays du monde et le déclin du modèle occidental ne laissent plus le choix aux acteurs de l'aide internationale. L'aide ne peut être efficace sans une remise en cause globale du modèle de fonctionnement actuel en considérant l'ensemble des solidarités. Cela implique de passer d'une posture d'aide à un engagement d'entraides réciproques pour un écosystème des solidarités plus adapté, durable et éthique face aux crises.

Afin de contribuer à ce changement nécessaire (et vital) pour les organisations de solidarité internationale, cette recherche propose ici quelques pistes pour définir un exemple de modèle alternatif de fonctionnement, et les changements techniques et systémiques nécessaires pour le mettre en place, à savoir :

Recommandation # 1 Avoir conscience

Les acteurs des solidarités doivent pouvoir partager l'analyse des limites des formes actuelles de la solidarité internationale. En repositionnant les acteurs locaux dans l'écosystème des solidarités, les débats sur la « localisation » peuvent être un levier important de prise de conscience.

Recommandation # 2 Avoir envie

Les acteurs des solidarités doivent pouvoir imaginer des formes de solidarités renouvelées et s'y engager pleinement. Un changement de modèle du secteur de l'aide internationale ne peut se faire sans les partenaires techniques et financiers qui dictent les règles actuelles de fonctionnement, Cela implique de sensibiliser les bailleurs de fonds mais aussi toute la chaîne de financement du.de la chargé.e de financement à l'auditeur de la Cour des comptes en passant par les politiques.

Recommandation # 3 Savoir comment

Les acteurs des solidarités identifient les changements nécessaires et les modalités d'action pour y parvenir.

Toute évolution du modèle actuel de l'aide ne peut se faire sans une **remise en cause des modalités de contrôle** imposées par les partenaires techniques et financiers. Les coûts de gestion de plus en plus importants associés à ces demandes de conformité ne sont pas justifiés. Comme c'est le cas dans d'autres secteurs et pour de nombreux financements de coopération bilatérale, d'autres formes de contrôle pourraient être mises en place. Cela peut être fait en rééquilibrant les

exigences de moyens et de résultats (ex. : diminution du suivi des ressources pour donner plus de place au suivi des résultats), ou en diminuant les exigences de suivi et en redonnant un autre rôle aux mécanismes d'évaluation (ex. : évaluation sur les enjeux liés au criblage des bénéficiaires).

Les ONG internationales doivent aussi revoir leur cœur de mandat en associant (ou remplaçant) une capacité de mise en œuvre et de gestion de fonds avec (par) des mandats de coopération et d'influence: coopération pour renforcer la complémentarité et les capacités des différents acteurs des solidarités; influence pour assumer un rôle plus politique sur les dérives éventuelles d'une intervention, que ce soit en termes de corruption ou de manipulation politiques des États. Si le système actuel de financement, la professionnalisation du secteur et les contextes d'intervention de crise généralisée poussent pour un profil d'ONG internationales plus techniques et apolitiques, l'écosystème des solidarités a besoin de profils plus politiques et affirmés pour continuer à progresser.

Recommandation # 4 Pouvoir agir

Les acteurs des solidarités mobilisent les moyens et les compétences pour mettre en œuvre les changements.

Aucun changement ne peut se faire sans une reconnaissance et une mobilisation des **sociétés civiles**. Dans les zones de crise, les représentants de la société civile nationale doivent être mieux représentés au sein des plateformes nationales de coordination ou de représentation, et les représentants internationaux ne peuvent plus se limiter à un rôle purement opérationnel. De même, dans les pays d'origine des partenaires techniques et financiers, les plateformes nationales d'ONG doivent pouvoir représenter un réel contre-pouvoir pour faciliter ce changement de modèle du secteur de l'aide internationale.

Recommandation # 5 Renforcer l'action

Les acteurs des solidarités se renforcent mutuellement et tirent les leçons des évolutions pour l'avenir.

Des équipes, voire parfois des organisations de la solidarité internationale, peuvent réussir à proposer des solutions innovantes et développer une réelle culture d'apprentissage mais, pour que les expériences puissent être utilisées dans toutes les situations, les organismes de recherche doivent aussi être des acteurs de changements en mesure de proposer une analyse critique du secteur et de porter des stratégies d'influence.

Cadre de fonctionnement

Processus clés / Principes transverses	Leadership & Gouvernance	Mise en œuvre	Supports
SAVOIR-FAIRE – Comment favoriser une mise en œuvre flexible des interventions, et minimiser les obstacles aux modifications ?			
S'adapter au contexte d'intervention <i>Pensée complexe / Accepter la complexité</i>	<ul style="list-style-type: none"> Définir un cadre de gestion et de coopération spécifique au contexte d'intervention Prévoir des moyens pour l'analyse et le suivi du contexte 	<ul style="list-style-type: none"> Assurer un suivi continu du contexte Analyser en profondeur les contextes / réaliser des études 	Trouver et gérer les ressources / capacités / complémentarités adaptées au contexte et permettant la flexibilité
Agir et réagir face aux crises <i>Agilité</i>	Définir un « environnement d'autorisation » clair et connu par tous	Permettre une capacité d'ajustement des modalités opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> Piloter les ressources Mesurer les effets
Résister face aux crises <i>Résilience organisationnelle</i>	Valoriser la composante de résilience organisationnelle (lien avec la durabilité)	Définir des lignes rouges entre une action de solidarité flexible ou impossible/ chaotique	Accompagner de façon spécifique les Ressources humaines
Réfléchir aux moyens de s'améliorer <i>Apprentissage</i>	Soutenir une culture d'apprentissage	Partager les apprentissages entre les parties prenantes de l'intervention	Définir le cadre et les supports d'apprentissage
SAVOIR-COOPÉRER – Comment assurer une participation suffisante des parties prenantes, faciliter les synergies entre les partenaires et agir en interdépendance avec les autres actions en cours ?			
Mettre les destinataires des actions au centre <i>Participation</i>	Définir un cadre de gouvernance partagé, centré sur les destinataires	Renforcer la capacité d'expression et d'influence des destinataires	Suivre la qualité des relations/perceptions
Agir en interdépendance <i>Écosystème des solidarités</i>	Analyser les acteurs en présence et les jeux d'acteurs – Comprendre l'écosystème des solidarités	Favoriser et animer le fonctionnement en réseau entre les acteurs des solidarités	Suivre globalement les interventions sur un même territoire
Mettre en œuvre une action aussi locale que possible et aussi internationale que nécessaire <i>Partenariats</i>	<ul style="list-style-type: none"> Rechercher la complémentarité des partenaires Définir des principes – voire des règles – pour la prise de décision collective en favorisant le consensus 	<ul style="list-style-type: none"> Veiller à l'interopérabilité entre partenaires Investir du temps et des ressources dans le suivi des partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser et optimiser le coût – bénéfices des différents échelons de partenaires Démontrer en quoi le résultat collectif est supérieur à l'addition d'actions individuelles
Penser « long terme » <i>Construire</i>	Définir un cadre de gouvernance et notamment le rôle des acteurs locaux/nationaux à long terme	<ul style="list-style-type: none"> Lier opérationnel et plaider pour influencer sur l'environnement institutionnel et politique Mettre en œuvre les principes d'action et bonnes pratiques du Nexus 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer les capacités des partenaires Adopter une posture politique
Ne pas nuire <i>Éthique</i>	Définir un cadre de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> Analyser et prendre en compte l'impact des décisions d'ajustement Éviter/ refuser le « transfert de risques » 	Mesurer les effets négatifs potentiels

Processus clés / Principes transverses

Leadership & Gouvernance

Mise en œuvre

Supports

SAVOIR-ÊTRE – Comment renforcer l'humain dans les processus et favoriser la flexibilité au sein des membres d'une organisation ?

Mettre l'humain au cœur des processus

Trouver le bon équilibre entre formalisation et relations humaines

Positionner la prise de décision au plus proche de l'intervention

- Assurer l'équité dans la gestion des Ressources humaines
- Accepter les échecs et les transformer en source d'apprentissage

Renforcer confiance, équité et responsabilité mutuelles

Favoriser et cultiver une communication ouverte au sein de l'équipe

- Consolider la confiance mutuelle
- Se mettre en posture d'écoute

- Instaurer des relations de confiance
- Protéger les équipes

Accepter l'incertitude et un niveau de risque approprié

Faire preuve de flexibilité et la valoriser

- Valoriser la pensée critique
- Valoriser et cultiver les capacités d'anticipation et d'analyse

Accepter l'incertitude et le changement



RESILAC*

* REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL
INCLUSIF DU LAC TCHAD

Pour plus d'information sur le projet RESILAC,
veuillez contacter Hélène Ronceray,
Coordinatrice Régionale
coordoreg@resilac-actioncontrelafaim.org

**Pour obtenir des informations supplémentaires
sur les enquêtes, évaluation et études RESILAC,**
veuillez contacter Paloma Casaseca,
Référente Connaissances et Apprentissage
refpilier4@resilac.org

**Pour plus d'informations sur le projet, visitez
notre site internet: www.resilac.net**



Cofinanc e par l'Union européenne
et l'Agence Française de Développement

Membres du Consortium régional RESILAC



*Cette publication a été produite avec le soutien financier
de l'Union européenne et de l'Agence Française
de Développement. Son contenu relève de la seule
responsabilité du Groupe URD et ne reflète pas
nécessairement les opinions de l'Union européenne ni de
l'Agence Française de Développement.*

Crédits photos:  2022, RESILAC. Tous droits r eserv es.
Licence octroyée à l'Union européenne sous conditions.

