



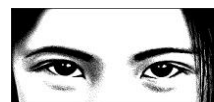
Rapport d'analyse de Situation

Renforcer les capacités et l'engagement des organisations locales à travers les interventions de Terre des hommes

Terre des Hommes

Lausanne, juillet 2023

**somaha
foundation**



Terre des hommes
Helping children worldwide.

Table des matières

Glossaire	3
Liste des abréviations	4
Introduction	5
Contexte	5
Méthodologie	7
Analyse documentaire	8
Partie 1 - Qui sont nos partenaires	10
1/ Qui sont nos partenaires ?	10
2/ Où en est Tdh en matière de partenariats et de localisation ?	14
3/ Zoom-in : 4 pays pilotes et le siège - Ateliers et interviews	17
A - Défis	17
B - Outils de partenariat	19
C - Orientations politiques pour la prochaine politique de localisation de Tdh	19
Partie 2 - Regards croisés : Partenaires et Tdh	20
1/ Regards croisés - Que pensent de nous nos partenaires ?	20
2/ Regards croisés - Que pense Tdh de ses partenaires ?	24
Partie 3 - Perspectives et stratégie : quel est notre avenir avec les partenaires ?	28
1/ Délégués nationaux et siège de Tdh	28
2/ Les partenaires ALN de Tdh : Synthèse de leur perception et recommandations sur l'avenir de notre partenariat	29
3/ Définir les types de partenariats : quels modèles pouvons-nous appliquer ?	30
Quels sont les critères à prendre en compte lors de l'élaboration de différents modèles de partenariat ? ...	30
Comment Tdh doit-elle différencier ses partenaires pour adapter sa politique de localisation ?	32
4/ Stratégies de localisation réussies et meilleures pratiques de partenariat observées dans l'étude	34
Études de cas	34
TDH Allemagne	34
Modèle ALIMA	35
Plan International et Social Development Direct's (SDD)	36
Conclusion	37
Références	39
Annexe 1 - Localisation et décentralisation	41
Annexe 2 - Localisation et partenariats - Rapport des ateliers sur le terrain et au siège	42

Glossaire

Localisation¹ : Un processus de reconnaissance et de renforcement du leadership des autorités locales ainsi que de la capacité des autorités locales et nationales et de la société civile dans l'action humanitaire et de développement, afin de protéger et de réaliser les droits des populations affectées et de renforcer la préparation des acteurs locaux et nationaux pour les réponses futures.

Partenaire² : Entité avec laquelle Terre des hommes s'engage pour atteindre un ensemble d'objectifs et de tâches communs, en répartissant les responsabilités et en planifiant le travail en commun. Tdh définit trois catégories de partenaires mentionnées dans ses documents institutionnels.

1/ *Organisations de la société civile* : toutes les organisations non marchandes et non étatiques au sein desquelles des personnes s'organisent volontairement pour poursuivre des intérêts communs dans le domaine public. Elles comprennent un large éventail d'intérêts et de liens : organisations communautaires, organisations non gouvernementales, qu'elles soient locales, nationales ou internationales. *Exemple* : *groupes environnementaux, groupes de femmes, associations d'agriculteurs, chambres de commerce, instituts de recherche, organisations professionnelles, ONG internationales...*

2/ *Organisations du secteur public* : Les organisations du secteur public sont composées d'entités contrôlées par le gouvernement. Elles comprennent la propriété ou le contrôle par l'État, l'exercice de l'autorité publique ou la mise en œuvre d'une politique publique. Elles excluent les entreprises privées, les organisations bénévoles et les ménages. *Exemple* : *Universités d'État, ministère des affaires sociales, services publics de protection de l'enfance, établissements publics de distribution d'eau...*

3/ *Entreprises privées** : organisation qui n'appartient pas au gouvernement ou à la société civile mais qui est privée. *Exemple* : *organisations académiques privées (écoles ou universités privées), entreprises privées, partenaires techniques privés (bureaux d'études, cabinets de consultants...).*

**Les sous-traitants et les fournisseurs ne sont pas considérés comme des partenaires.*

Acteurs locaux et nationaux (ALN) : Acteurs étatiques et acteurs de la société civile du pays bénéficiaire de l'aide affecté, engagés dans l'aide et/ou le développement au niveau local ou national dans leur propre pays et disposant d'une autonomie de gouvernance et de prise de décision financière et opérationnelle.

Complémentarité : Un résultat où toutes les capacités à tous les niveaux - local, national, régional, international - sont exploitées et combinées de manière à soutenir les meilleurs résultats humanitaires et de développement pour les communautés touchées.

Frais administratifs³ : se réfère aux coûts qui ne sont pas directement liés à un projet spécifique, mais qui soutiennent le fonctionnement efficace, efficient et sûr d'une organisation.

Tdh CdDs : Terre des Hommes Chefs de délégation.

¹ Cette définition est interne à Tdh Lausanne et peut être modifiée en fonction d'examen internes.

² Cette définition est extraite de la "Directive sur le comptage des bénéficiaires" de Tdh, Catherine Hallé, décembre 2021.

³ Définition des frais administratifs par l'IASC

Liste des abréviations

A2J : Accès à la justice

BFU : Suivi budgétaire

CBO : Organisation à base communautaire

CFRM : Mécanisme de réponse aux plaintes et au retour d'information

CP : Protection de l'enfance

ECHO : Service d'aide humanitaire de la Commission européenne

VBG : violence basée sur le genre

GDPR : Règlement général sur la protection des données

CdD(s) : Chef de Délégation(s)

IASC : Comité Permanent Inter-Agences

ONGI : Organisation non-gouvernementale internationale

KPI : Indicateurs clés de performance

ALN : Acteurs locaux et nationaux

MEAL : Suivi, évaluation, responsabilité et apprentissage

MOU : Memorandum of Understanding (protocole d'accord)

ONG : Organisation non gouvernementale

OCAT : Outil d'évaluation des capacités organisationnelles

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Limité dans le Temps.

SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities and Threats (forces, faiblesses, opportunités et menaces)

USAID : Agence des États-Unis pour le développement international

WASH : eau, assainissement et hygiène

Introduction

Terre des hommes a ciblé les partenariats opérationnels et la localisation comme l'une des approches clés de sa stratégie 2021-2024. Terre des hommes reconnaît l'importance de s'engager dans un changement profond des dynamiques de pouvoir entre les différents acteurs dans les contextes humanitaires et de développement.

L'objectif de cette analyse de situation est de produire une mise à jour complète de la situation des partenariats de Tdh, d'identifier les tendances actuelles et les enjeux liés aux partenariats, afin de soutenir l'élaboration d'une politique de partenariats et de localisation. Ce rapport cartographiera et analysera le contexte global des partenariats de Tdh et fournira des informations détaillées sur les besoins spécifiques, les défis et la situation des partenariats de Tdh dans ses pays d'intervention.

Contexte

Qu'est-ce que la localisation ?

Terre des hommes (Tdh) définit la localisation comme un *processus de reconnaissance et de renforcement du leadership des autorités locales et des capacités des autorités locales et nationales et de la société civile dans les actions humanitaires et de développement, afin de protéger et de réaliser les droits des populations affectées et de renforcer la préparation des acteurs locaux et nationaux pour les réponses futures. Les définitions et le positionnement institutionnel seront clarifiés dans la prochaine politique de partenariat et de localisation de Tdh.*

La notion de localisation de l'aide⁴ fait référence à l'aide conçue et mise en œuvre au niveau des acteurs locaux et nationaux, y compris l'aide qui, dans la mesure du possible, part des organisations locales et nationales et des communautés et est dirigée par elles, plutôt qu'orchestrée par des agences étrangères. L'objectif de la localisation est donc **d'autonomiser et de renforcer les capacités des acteurs locaux à protéger et à faire respecter les droits des personnes touchées par une crise, et de mieux les intégrer.**⁵⁶ La localisation place les communautés affectées au centre de la réponse.

L'importance de la localisation et les efforts actuels de localisation

Il s'agit avant tout de justice et d'égalité.

La pauvreté, la vulnérabilité et les crises sont indissociables. Les personnes pauvres (vivant avec moins de 3,20 USD par jour) et extrêmement pauvres (vivant avec moins de 1,90 USD) sont plus vulnérables aux chocs. Les crises de longue durée deviennent de plus en plus la norme⁷. Le nombre de pays considéré par l'ONU en situation de crise prolongée est passé à 36 en 2021. Ces pays abritent les trois quarts de toutes les personnes dans le besoin (74%⁸). Sur les 20 plus grands pays bénéficiaires de l'aide humanitaire, 17 étaient des bénéficiaires de long ou de moyen terme⁹. Cette concentration de l'aide internationale sur des crises de longue durée réaffirme l'importance d'élaborer des plans et des financements pluriannuels à plus long terme. Les réponses doivent porter sur trois éléments : les besoins humanitaires immédiats, le développement sous-jacent et les lacunes en matière de consolidation de la paix dans les pays touchés par une crise (Triple Nexus). Ces réponses doivent se faire d'une manière qui ne s'oppose pas à leur réalisation concrète : les réponses à court terme entravant souvent la construction du développement à long terme. Au contraire, les approches doivent être convergentes et concomitantes. Ce qui signifie que les dynamiques sociales peuvent se construire et se déployer dans les termes des personnes affectées et non pas ceux des "fournisseurs d'aide", qui dans la plupart des cas sont plutôt des "concepteurs d'aide".

⁴ Le terme "aide" est largement utilisé dans le secteur, mais il pourrait être remis en question - le terme "secteur humanitaire et de développement" aurait également pu être utilisé.

⁵ <https://interagencystandingcommittee.org/content/grand-bargain-hosted-iasc>

⁶ <https://charter4change.org/>

⁷ Global Humanitarian Assistance, 2022- Development Initiatives

⁸ Global Humanitarian Assistance, 2022- Development Initiatives

⁹ Global Humanitarian Assistance, 2018 - Development Initiatives

En outre, en 2021, l'aide humanitaire internationale a atteint 31,3 milliards de dollars, mais sa croissance s'est ralentie ces dernières années : entre 2012 et 2017, l'aide humanitaire internationale a augmenté chaque année de plus de 10 %. En revanche, elle n'a progressé que de 2,6 % au cours des quatre années qui ont suivi.¹⁰

Selon le rapport 2022 sur l'aide humanitaire mondiale, les bailleurs institutionnels qui fournissent une aide humanitaire internationale sont confrontés à des choix de plus en plus difficiles concernant leur budget d'aide au sens large, des défis exacerbés en 2022 par le conflit en Ukraine, avec des risques évidents pour le développement et l'aide humanitaire.

Les interventions mises en œuvre par les agences des Nations unies ou les ONGI ont peu de chances d'avoir des effets bénéfiques durables si elles ne sont pas intégrées dans les systèmes nationaux et si elles ne bénéficient pas de l'appropriation locale nécessaire pour les maintenir à long terme, après la fin du projet. L'ampleur des problèmes que nous cherchons à résoudre est trop importante pour être abordée. Au niveau mondial, les ressources sont limitées et la responsabilité de *d'Aide à l'Enfance*¹¹ incombe à tous.

C'est pourquoi la localisation se réfère également à des dimensions cruciales exprimées dans l'engagement de Tdh sur les Normes Humanitaires Fondamentales (CHS)¹². Les neuf engagements des CHS demandent aux acteurs humanitaires et du développement d'améliorer leurs systèmes, structures et pratiques afin de s'engager à respecter les normes de qualité et de responsabilité, en particulier l'engagement 3¹³ et l'engagement 6¹⁴. Tdh a toujours mené et continuera à mener des interventions intégrées dans les systèmes CHS et en promouvant et soutenant le travail des partenaires.

Tdh et localisation - Actions passées et efforts actuels de localisation

Tdh a travaillé avec des partenaires depuis sa création. Historiquement, Tdh a favorisé la création d'ONG nationales dans les programmes pays existants : Aparajeyo et Chinnamukul au Bangladesh en 2000 ou Giriyuja au Burundi en 2008 par exemple. Dans certains cas, les ONG portent directement le nom de Tdh : Ard el Insan à Gaza ("Terre des Hommes" en arabe) ou au Kosovo et en Grèce par exemple, où opèrent des ONG nationales de Tdh administrativement indépendantes. En 1993, Tdh a commandé une étude destinée à conseiller son processus de localisation au niveau mondial¹⁵. Le rapport soulignait l'importance de la localisation en tant que nouvelle forme institutionnelle qui émergeait en réaction à des environnements légaux difficiles pour les ONG internationales dans les pays d'interventions. Il conseillait aux représentants de Tdh dans les pays d'interventions de développer des alliances stratégiques avec un réseau d'ONG nationales, afin de soutenir la durabilité de leurs interventions (et de préparer des stratégies de sortie potentielles, le cas échéant).

Pour Tdh, la raison d'être de cette ancienne forme de localisation est liée à ce que la localisation signifie aujourd'hui : le renforcement de la société civile du Sud. Cela impliquait la création d'ONG nationales respectant une liste de recommandations établie par Tdh dans un rapport ultérieur¹⁶ réalisé en 2006 : Gouvernance, viabilité programmatique, compétences de base, financement, autonomisation et mise en réseau.

Ce document et les efforts qui ont suivi ont induit de véritables efforts de localisation mais ont maintenu l'existence des ONG nationales dans un modèle de sous-subvention où Tdh restait maître de la plupart des financements et donc de l'existence de l'ONG nouvellement créée. Dans certains cas, les ONG nationales nouvellement créées se sont développées d'elles-mêmes (Giriyuja au Burundi par exemple), dans d'autres elles ont disparu ou ont coupé les liens avec Tdh (Chinnamukul au Bangladesh). Ce document n'a pas été suivi d'une stratégie efficace avec les ONG nouvellement créées et n'a pas défini d'indicateurs ou de processus pour suivre les efforts de localisation. Il s'agissait d'un guide pratique et de recommandations pour localiser certaines activités de Tdh à travers la création d'une ONG nationale. Cependant, le concept évolue. Tdh vise à clarifier son positionnement en matière de localisation dans le cadre de sa stratégie 2021-2024 et définira des cadres institutionnels pour améliorer son approche des partenariats. Bien que différent, le processus de localisation sera lié à la décentralisation de Tdh.

¹⁰ Global Humanitarian Assistance Report, 2022- Development Initiatives- <https://corehumanitarianstandard.org/chs-revision>

¹¹ Devise de Terre des Hommes

¹² Core Humanitarians Standards on Quality and Accountability, 2014. CHS alliance, Group URD and the Sphere Project

¹³ Les personnes et les communautés en situation de crise et de vulnérabilité sont mieux préparées et plus résistantes aux crises futures.

¹⁴ Les personnes et les communautés en situation de crise et de vulnérabilité sont soutenues par une action coordonnée et complémentaire

¹⁵ Localisation of North Bengal Rehabilitation Program - Un rapport soumis à Tdh'. Haroun Er Rashid. 31 octobre 1993.

¹⁶ Handing Over : localising the work of international NGO development programmes - Geoff Cordell, 2006

D'ici 2025, Tdh s'efforcera d'identifier, de construire et de mettre en œuvre un modèle organisationnel décentralisé qui donne du pouvoir aux régions et aux délégations, faisant de son siège en Suisse un centre d'expertise (voir annexe 1).

Comme mentionné dans la section "Contexte", la localisation signifie **un changement dans la dynamique du pouvoir entre les acteurs dans les contextes humanitaires et de développement. Elle est synonyme d'autonomisation des personnes touchées par les crises**. L'aide est encore actuellement conçue pour des réponses à court terme qui ne sont pas propices à l'établissement de partenariats efficaces et durables, ce qui finit par nuire à la durabilité des programmes en place et peut entraîner une déresponsabilisation des personnes, des structures et systèmes sociaux et une dépendance dans les pays d'intervention. La localisation est le moyen nécessaire pour modifier le champ d'application actuel de l'aide tout en veillant à ce que les organisations nationales et locales de la société civile prospèrent, en favorisant l'autonomisation et en garantissant la fourniture de services de qualité.

Méthodologie

Cette étude a été réalisée par le biais d'une collecte et d'une analyse de données primaires et secondaires :

- Une analyse documentaire de près de 30 productions et ressources liées à la localisation pour les ONG internationales
- 10 Entretiens avec des acteurs externes d'ONGI ayant des profils et des antécédents divers en matière de localisation.
- 32 Questionnaires ont été collectés auprès de 32 partenaires travaillant dans 16 pays d'intervention de Tdh.
- 18 questionnaires ont été collectés auprès de 18 chefs de délégation de Tdh.
- 18 Interviews avec des partenaires de terrain de Tdh de différents statuts et pays parmi les pays d'intervention de Tdh
- 4 Entretiens avec les chefs de délégations dans les quatre pays pilotes (Albanie, Bangladesh, Hongrie et Népal)
- Une cartographie de 356 partenaires opérant dans 36 pays d'intervention
- 5 ateliers ont été organisés, au siège et dans 4 pays pilotes (Albanie, Bangladesh, Hongrie et Népal), réunissant des représentants du siège, des délégations de Tdh sur le terrain et des partenaires locaux opérant dans 11 pays différents.

Critères de sélection des participants

Les quatre pays pilotes ont été choisis en fonction de la diversité de leurs partenaires et de leur contexte. Alors que certains de ces pays opèrent dans des contextes de type humanitaire (crise des Rohingyas au Bangladesh), d'autres bénéficient de contextes plus stables où les ONG locales sont obligées de prendre part au travail de développement (Népal) ou de travailler largement avec des entités gouvernementales (Albanie). La Hongrie a été choisie pour son rôle de Hub régional pour ses projets en Europe centrale et orientale.

Limites de l'étude

- L'étude n'a pas pu comprendre une analyse approfondie de tous les partenaires de Tdh, les questionnaires et les entretiens n'ont été recueillis « que » dans 16 pays d'intervention.
- Les délégations de la Colombie et de l'Équateur ont été exclues car elles sont en cours de retrait progressif. La délégation de la Syrie n'a pas été analysée en raison de la charge de travail de la délégation à la suite du tremblement de terre de 2023.
- Certaines organisations partenaires ont pu garder un biais dans les réponses qu'elles nous ont données étant donné les relations étroites qu'elles entretiennent avec Tdh (surtout dans les cas où les liens financiers sont forts).

Ces limites ont été atténuées en utilisant des méthodes de collecte de données triangulées et en sélectionnant une grande diversité de partenaires en termes de statut légal, de taille, de zone d'origine, etc. De plus, une cartographie envoyée aux directeurs pays de Tdh et recueillant des informations détaillées sur tous leurs partenaires ALN a permis un certain degré d'analyse sur tous les partenaires actuels de Tdh. De plus, Tdh a fait de son mieux pour surmonter ce biais en expliquant le but de l'étude et le fait que les réponses des partenaires n'entraîneraient aucun changement dans leur relation quotidienne ou à long terme avec Tdh.

Analyse documentaire

Mise en contexte : contexte du discours sur la localisation

Les partenariats dans le cadre d'interventions humanitaires et de développement demeurent restant d'une grande importance dans un contexte changeant. Des discussions sur des **partenariats plus équitables, la localisation et le transfert de pouvoir** ont eu lieu régulièrement et représentent un paramètre croissant dans notre secteur, pour toutes les parties prenantes.

Bien que le financement des organisations multilatérales constitue toujours la majeure partie de l'aide des bailleurs publics en 2021, les efforts de réforme se sont poursuivis en 2021, mais les progrès sur les priorités du Grand Bargain restent inégaux. Les acteurs locaux et nationaux ont reçu nettement moins de financement direct en 2021. Après une augmentation en 2020, le financement direct a diminué de près de deux tiers, pour atteindre le volume (302 millions USD) et la proportion la plus faible (1,2 %) du total de l'aide humanitaire internationale au cours des cinq dernières années.¹⁷

De nombreuses initiatives visant à localiser l'aide internationale se concentrent sur des secteurs individuels, mais n'englobent pas nécessairement une réponse holistique et multidimensionnelle. Les principaux organismes bailleurs ou gouvernements ne sont toujours pas en mesure d'investir directement dans des milliers d'organisations locales pour des raisons d'échelle et par peur des risques que cela pourrait entraîner. Ils se réfèrent plutôt à des modèles intermédiaires de "répercussion".

L'analyse documentaire a montré que la plupart des acteurs de l'aide, locaux ou internationaux, estiment que **les capacités locales ne sont pas suffisamment reconnues**, ce qui nuit à la complémentarité entre les acteurs internationaux et les acteurs nationaux et locaux. Cela peut s'expliquer par des perceptions différentes de la manière dont les capacités sont comprises et évaluées. Ce manque de complémentarité est également influencé par plusieurs facteurs tels que : **l'attitude des bailleurs vis-à-vis des risques financiers et de réputation, les pratiques de coordination, les dynamiques de pouvoir inégales, la nature de la crise, l'accès aux personnes touchées ou l'attitude et la politique du gouvernement**¹⁸.

À l'heure actuelle, les capacités locales ne sont pas mises en place pour répondre aux crises de première main, mais sont encore principalement requises pour agir en tant qu'intermédiaires pour les acteurs internationaux.

Dynamiques émergentes

Les engagements récents en faveur d'une plus grande prise en charge locale de l'aide humanitaire et de l'aide au développement se sont toutefois intensifiés. Les principes de partenariat du HCR (2007), les normes humanitaires fondamentales sur la qualité et redevabilité (CHS, 2014), le Charter4Change (2015), le Grand Bargain (2016), les orientations de l'OCDE sur la "localisation de la réponse" à l'intention des bailleurs (2017), mais aussi, plus récemment, plusieurs notes d'orientation du Comité permanent inter-organisations sur le "renforcement de la participation, de la représentation et de la direction des ANL" et la "fourniture de frais administratifs aux ANL" ont souligné **l'importance de la localisation pour tous les acteurs impliqués dans les secteurs de l'aide humanitaire et du développement**.

Des engagements en faveur de la localisation ont vu le jour et progressent parmi les agences donatrices. ECHO a publié sa politique de localisation¹⁹ en mars 2023 tandis que USAID a publié sa vision et son approche en 2022²⁰ (la politique de localisation est attendue en 2023). Bien que toutes les agences donatrices n'aient pas encore publié d'engagements clairs, certaines initiatives sont déjà avancées sur le sujet : SIDA²¹, par exemple, a publié sa politique en 2019, incorporant plusieurs pratiques telles qu'une approche flexible du financement, une sélection minutieuse des organisations intermédiaires et un soutien direct aux partenaires locaux de la société civile. D'autres pays ont également progressé dans l'intégration des partenaires locaux dans leur modèle de financement des frais administratifs²², notamment le Danemark dans ses lignes

¹⁷ Global Humanitarian Assistance, 2022- Development Initiatives

¹⁸ Rethinking capacity and complementarity for a more local humanitarian action - ODI, Barbelet, 2019.

¹⁹ Promoting Equitable Partnerships with Local responders in Humanitarian Settings - ECHO, 2023

²⁰ Localization at USAID: the vision and approach - USAID, août 2022

²¹ Agence suédoise pour le développement international - " Guiding principles for Sida's engagement with and support to Civil Society " - 2019

²² Donor approaches to overheads for local and national partners, Discussion paper, Février 2023

directrices de financement 2022-2025, le Canada dans ses lignes directrices pour les demandes de financement de l'aide humanitaire internationale pour les ONG et, plus récemment, le Royaume-Uni dans les lignes directrices de financement de la réponse humanitaire de la FCDO.

Des initiatives ont également été lancées par des acteurs nationaux du Sud, en particulier des organisations africaines, qui sont devenues des acteurs de premier plan dans ce domaine. NEAR²³ a rassemblé des organisations locales dans des consortiums pour construire un système dans lequel les communautés locales sont des agents autonomes du changement. L'outil Localisation Performance Measurement Framework de NEAR est devenu une référence pour la stratégie de localisation des acteurs internationaux. De même, l'ONG ADESO est devenue un leader dans le plaidoyer pour la localisation dans le secteur et sur la décolonisation de l'aide avec des publications reconnues en 2022/2023. ADESO s'efforce de développer des efforts stratégiques pour influencer les organisations internationales non-gouvernementales, la philanthropie et les bailleurs bilatéraux afin de changer le mode de fonctionnement de l'aide mondiale.

Plus récemment, les ONG nationales ukrainiennes impliquées dans la réponse ukrainienne sont devenues des acteurs de premier plan dans la défense d'un changement de la structure de l'aide humanitaire par le biais d'une lettre ouverte aux bailleurs internationaux et aux ONG²⁴. Cela a également été clairement signalé dans une évaluation externe de l'actuelle crise humanitaire en Ukraine²⁵. Les ALN ukrainiennes plaident pour moins de bureaucratie, plus d'autodétermination, moins d'intermédiaires dans la fourniture de l'aide et plus d'apprentissage mutuel. Les ALN ukrainiennes ont clairement souligné la nécessité d'une action plus rapide et plus large en matière de localisation, d'un partage plus équitable des ressources et d'un assouplissement d'un système jugé trop rigide.

Où va cette dynamique ?

Des changements structurels se profilent. Les principaux bailleurs s'engagent peu à peu en faveur d'un développement plus local et d'un renforcement des capacités locales afin de **consolider des partenariats plus équitables**²⁶. Les travaux publiés sur la localisation par divers acteurs de l'aide soulignent clairement la **nécessité de reconnaître la valeur, les ressources et les compétences des acteurs nationaux locaux afin de soutenir leurs capacités (y compris les capacités institutionnelles)**.

L'avenir de la localisation comprendra donc des améliorations dans la **quantité et la qualité du financement des ANL**, mais aussi un soutien plus efficace à des capacités institutionnelles fortes et durables pour les ANL (et moins d'affaiblissement de ces capacités). Il est également entendu que la localisation permettra aux ANL de **jouer un rôle plus important et de premier plan dans les mécanismes de coordination de l'aide humanitaire et du développement, ainsi que** d'accroître leur présence dans les discussions politiques internationales relatives aux réponses humanitaires.



Personnel de Tdh et des partenaires locaux échangent des idées lors d'un atelier, Dhaka, Bangladesh, Mai 2023

²³ Network for Empowered Aid Response

²⁴ <https://philanthropy.com.ua/en/program/view/akso-ne-zaraz-koli>

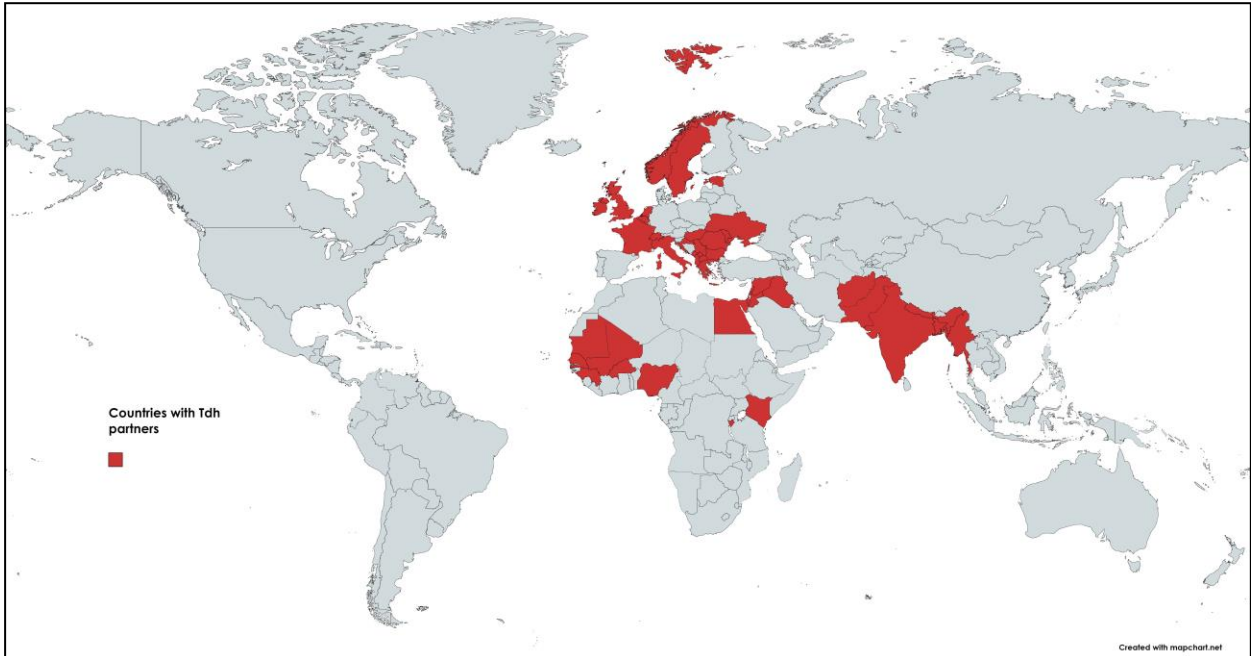
²⁵ Real time evaluation of the Humanitarian Response to the crisis resulting from the war in Ukraine, 2022, Grunewald, Groupe URD.

²⁶ Donor approaches to overheads for local and national partners, Discussion paper, February 2023 – Development Initiatives

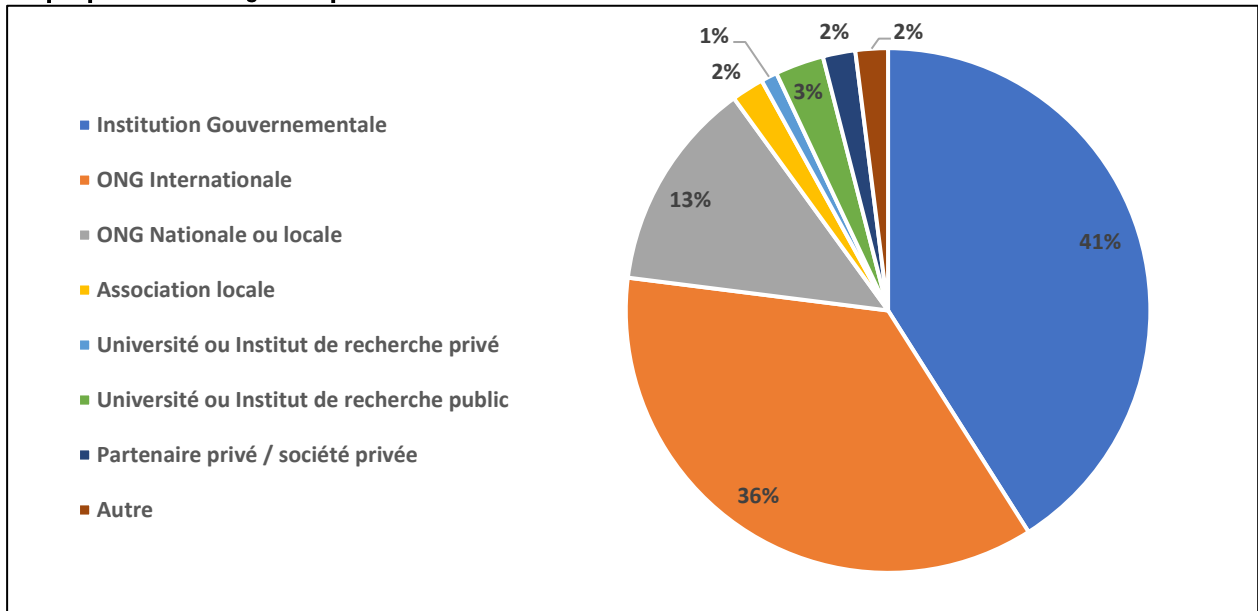
Partie 1 - Qui sont nos partenaires

1/ Qui sont nos partenaires ?

Graphique 1 : Carte des partenaires de Tdh dans le monde



Graphique 2 : Statut légal des partenaires de Tdh²⁷



²⁷ Organisation gouvernementale Institution gouvernementale telle qu'un ministère, une chambre de commerce ou tout autre organisme financé par l'État (à l'exception des universités)

ONG nationale : Organisation non gouvernementale nationale ou locale, à l'exclusion des associations locales (définies ci-dessous)

ONGI : Organisation internationale non gouvernementale

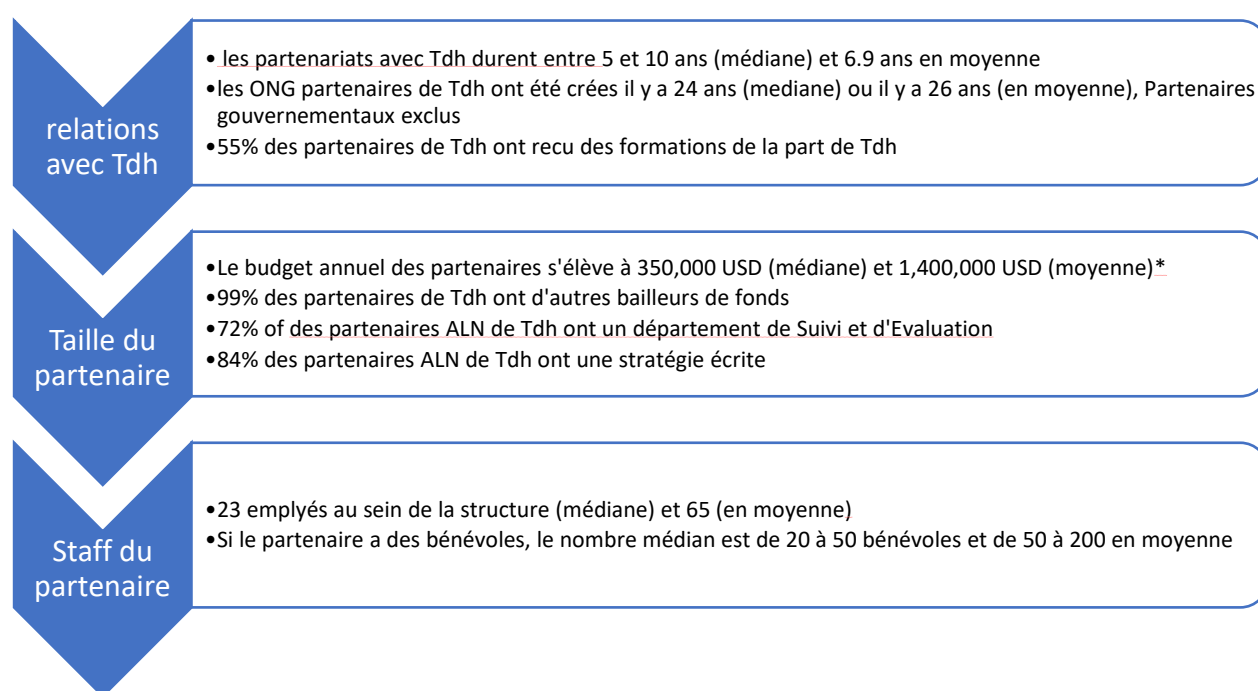
Association locale : Les associations locales ou les organisations communautaires sont définies comme des structures travaillant avec moins de 15 personnes et disposant d'un budget maximum de 100 000 USD.

Université publique : Université ou institut de recherche entièrement ou partiellement financé par l'État

Selon les données collectées directement par toutes les délégations de terrain de Tdh (à l'exception de la Syrie, de l'Equateur et de la Colombie) en février 2023, Tdh compte 356 partenaires opérant dans 36 pays à travers le monde. La plupart de ses partenaires opèrent dans des pays où Tdh est également présent. Cependant, dans certains cas, Tdh s'associe à des organisations dans des pays où Tdh n'est pas présente, notamment en Europe à travers le Bureau régional de Hongrie.

Les partenaires sont de taille et de statut juridique divers, avec une majorité d'ALN (partenaires gouvernementaux ou ONG nationales) par opposition aux ONG internationales, aux associations locales²⁸ ou aux acteurs privés/universitaires. Les représentants du secteur privé restent peu nombreux parmi les partenaires de Tdh. En dehors des fondations privées ou des initiatives de RSE, les délégations de Tdh sur le terrain collaborent avec une poignée de pharmacies, de sociétés de conseil ou de gestion de données. Bien que Tdh s'engage régulièrement avec le secteur privé, il n'y a qu'une stratégie limitée dédiée au partenariat avec le secteur privé.

Graphique 3 : Typologie des partenaires : qui est le partenaire "médian" de Tdh ?



**Ceci ne concerne que les partenaires pour lesquels Tdh était en mesure d'estimer le budget global. Les partenaires gouvernementaux sont exclus car leur taille globale fausse les données.*

Il convient également de noter que :

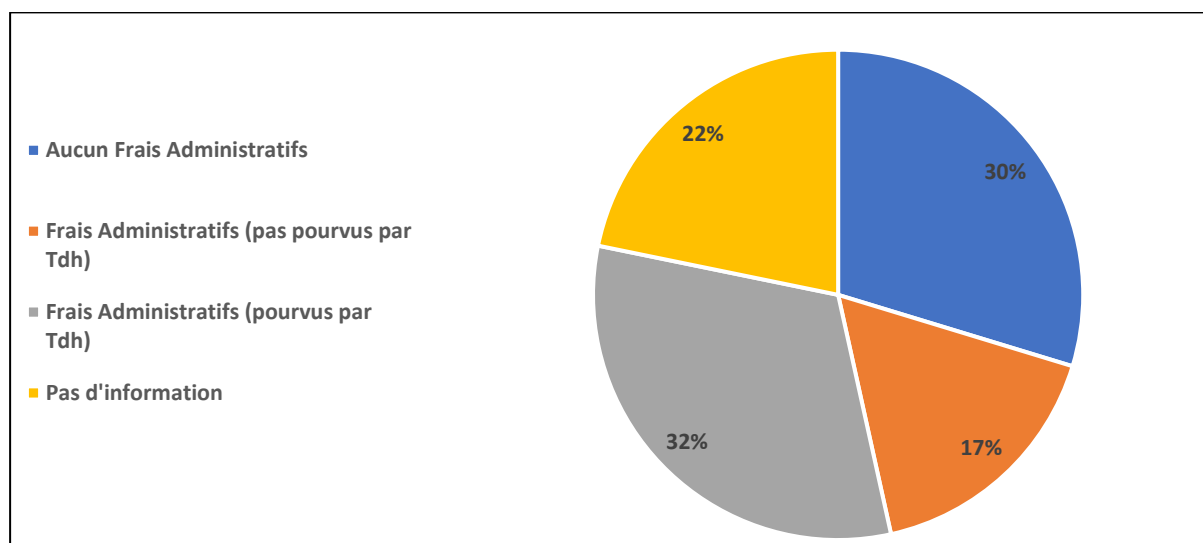
- Moins de 15% des partenaires de Tdh dans le monde sont des associations locales (structures fonctionnant avec moins de 20 personnes).
- Les partenaires de Tdh qui n'ont pas reçu de renforcement des capacités de la part de Tdh en ont reçu d'un autre bailleur/partenaire (28%) ou n'en ont pas reçu du tout (17%).
- 90% des partenaires de Tdh disposent d'un logiciel de comptabilité et sont formés à la comptabilité de base. Les partenaires, en particulier les ONG locales et nationales, utilisent différents types de logiciels.

Université ou institut de recherche privé : Université non financée par l'État ou institut de recherche privé

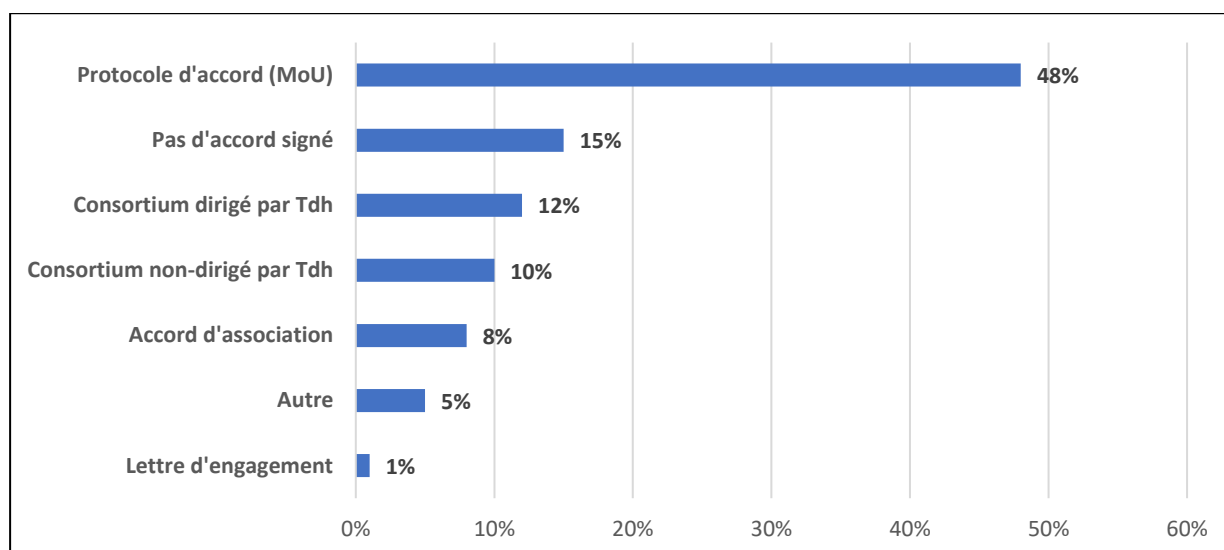
Société privée/ : Partenaire technique privé (à but lucratif) impliqué dans la mise en œuvre du projet, tel qu'un consultant ou un bureau d'études. Ceci exclut les fournisseurs de Tdh.

²⁸ Les associations locales ou les organisations communautaires sont ici définies comme des structures travaillant avec moins de 15 personnes et disposant d'un budget maximum de 100 000 USD.

Graphique 3 : Accès aux frais administratifs des partenaires ALN de Tdh²⁹



Graphique 4 : Type de contrats³⁰ signés par Tdh avec les ALNs



Que font nos partenaires ?

Comme le montre le graphique 3, les partenaires ALN de Tdh ont un accès diversifié aux frais administratifs. Bien que Tdh finance certains d'entre eux, près d'un tiers d'entre eux n'ont accès à aucun fonds de frais administratifs. Le financement des frais administratifs des partenaires ALN est une pratique qui évolue et les principaux bailleurs, les agences de l'ONU et les ONGI développent lentement leurs politiques de frais administratifs³¹ vers une approche plus équitable. Dans l'état actuel des

²⁹ Selon le mapping réalisé avec toutes les délégations de Tdh incluses dans l'étude en février/mars 2023

³⁰ **Protocole d'accord** : accord formel entre deux ou plusieurs parties décrivant leurs intentions, définissant les rôles et les responsabilités et décrivant les aspects juridiques d'un partenariat.

Consortium : accord entre un groupe d'organisations mettant en commun leurs ressources pour atteindre un objectif commun (généralement pour des projets de grande envergure).

Accord d'association : contrat formel entre deux parties décrivant leurs engagements à collaborer sur un projet.

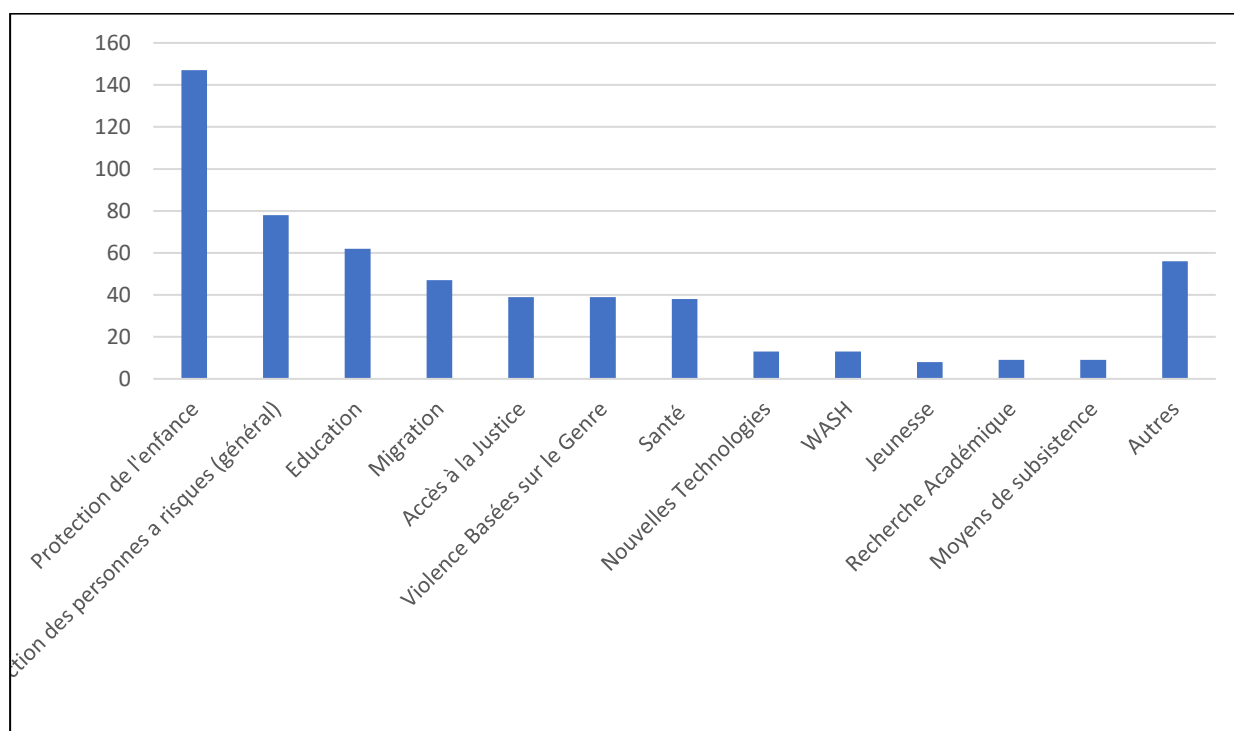
Lettre d'engagement : document exprimant formellement les intentions préliminaires d'une partie à l'égard d'une autre partie (généralement avant un accord formel).

³¹ Document de discussion sur les approches des bailleurs en matière de frais administratifs pour les partenaires locaux et nationaux, 2023, Development Initiatives

choses en février/mars 2023, cette question reste un problème pour un tiers des partenaires de Tdh et entrave le bon déroulement de leurs opérations et leur pérennité.

Par ailleurs, le graphique 4 montre également une grande diversité dans les arrangements contractuels que Tdh a avec ses partenaires. Bien que les MoU et les consortiums soient les pratiques les plus rapportées, 15% de nos partenaires ALN n'ont pas d'accord écrit avec Tdh. Ils sont pourtant nos partenaires. Pourquoi ? Cela peut s'expliquer par le fait que Tdh collabore avec de nombreux acteurs gouvernementaux dans ses activités, ce qui implique des collaborations et des autorisations au jour le jour. Ces collaborations existent et ont un impact, mais ne nécessitent pas nécessairement d'accords ou d'engagements officiels. La grande majorité des entités qui collaborent avec Tdh sans accord écrit sont des acteurs gouvernementaux (Ministère jordanien de la justice, Bureau de la protection et du genre en Guinée, Ministère nigérian de la femme et du développement social, etc...).

Graphique 3 - Secteur d'intervention déclaré par les partenaires de Tdh



**La catégorie "autres" comprend une grande diversité d'interventions sectorielles spécifiques aux ALN (changement climatique, nutrition, cohésion sociale, consolidation de la paix, abris, VIH-SIDA, micro-finance, Non Food Items etc...) et ne peut pas être comptabilisée comme un thème spécifique.*

Les partenaires de Tdh ont des expertises similaires à celles de Tdh, avec une **majorité d'acteurs de la protection de l'enfance, ainsi que des spécialistes de l'A2J et de la migration**. Il est également à noter que les secteurs d'intervention peuvent se chevaucher, notamment pour les services de santé. Plusieurs partenaires identifiés par les délégations de Tdh comme des partenaires "GBV" ou "Protection Générale" ont également apporté un soutien en matière de santé.

Il est également important de noter que le graphique ci-dessus fournit une analyse en termes de nombre de partenaires mais pas en termes de volume d'intervention ou de taille. Certaines catégories, comme la santé par exemple, peuvent sembler moins représentées parmi nos partenaires. Mais l'un des partenaires, "Doctors for You" en Inde, compte plus de 1,600 employés et travaille dans 25 états indiens alors que d'autres partenaires opèrent avec seulement 5 personnes en Ukraine. Les partenaires de Tdh sont de tailles, d'expertises et de statuts juridiques très divers et les thèmes rapportés dans le graphique ci-dessus ne reflètent pas l'ampleur de certaines des activités entreprises par Tdh et ses partenaires dans le monde.

Sélection des partenaires

Selon les données collectées, les partenaires ALN sont principalement sélectionnés par Tdh pour leur **capacité technique³² (expertise)** à gérer une partie spécifique d'un programme ou d'un projet ou pour leur enracinement géographique dans certaines zones où Tdh n'a pas accès ou n'est pas physiquement localisée. (16 réponses sur 20 de la part des CdDs valident ce point).

Les partenaires ALN sont également sélectionnés par Tdh parce qu'ils ont une **expérience de travail avec au moins un autre bailleur de fonds, une agence des Nations Unies ou une ONGI**. En d'autres termes, Tdh priorise les partenaires sur la base de leur expérience dans des structures similaires à celles de Tdh. Ce faisant, Tdh se "protège", en supposant que cela réduit le risque de futurs problèmes de conformité puisque le partenaire ALN sélectionné est familier avec les normes de conformité imposées par les bailleurs de fonds, les agences de l'ONU ou les ONGI. (15 réponses sur 20 des Chefs de Délégation le confirment également).

Les partenaires de ALN sont également sélectionnés parce qu'ils sont membres et/ou entretiennent de **bonnes relations avec les communautés bénéficiaires ciblées**. Pour Tdh, la localisation géographique de ses partenaires et leur légitimité auprès des communautés ciblées est d'une grande importance.

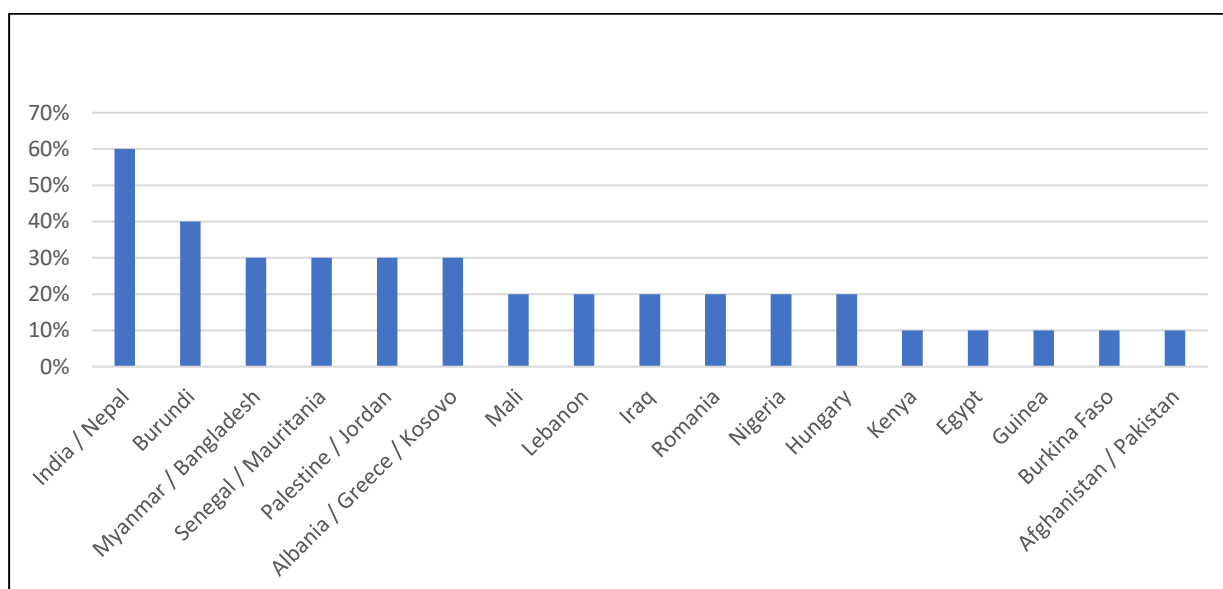
2/ Où en est Tdh en termes de partenariats et de localisation ?

Tdh compte 356 partenaires cartographiés dans le monde en janvier/février 2023 (tous partenaires confondus). Ce nombre inclut les partenariats non financiers³³ et exclut les bailleurs de Tdh.

Selon le dernier budget 2023 (P2), Tdh estime que **9,6% de son budget est alloué à des partenaires (ce chiffre exclut les ONG internationales partenaires)**.

27% des délégations de Tdh ont un responsable des partenariats qui se consacre entièrement aux relations avec les partenaires, le reste des délégations travaille avec du personnel déjà dédié à d'autres activités (qui partagent la responsabilité, généralement des chefs de projet).

Tableau 1 - Pourcentage du budget des délégations de Tdh consacré aux organisations partenaires de l'ALN (données de février 2023)**



³² Selon les données recueillies dans le cadre d'une enquête en ligne envoyée à 17 directeurs généraux de Tdh avec une liste préétablie de réponses fermées, en février 2023.

³³ Les partenariats non financiers sont des partenariats qui n'incluent pas de transferts financiers, par exemple l'octroi de subventions.

*** Les délégations de Syrie et d'Ukraine ont été exclues de cette étude en raison de la charge de travail liée à leurs activités d'urgence à l'époque (tremblement de terre du 23 février en Syrie et guerre en Ukraine). Ces données ont été envoyées par les Chefs de Délégation de Tdh interrogés et concernent le % de financement que leurs délégations fournissent aux Acteurs Locaux et Nationaux. Le pourcentage a été arrondi.*

Toutes les délégations de Tdh travaillent avec des partenaires et 83% des délégations sont prêtes à augmenter leur nombre de partenaires. Le **budget moyen d'une délégation de Tdh est de 4 millions de francs suisses et le nombre moyen de partenaires par délégation varie de 5 à 10 partenaires.**

Les Chefs de Délégation de Tdh ont déclaré qu'ils **préfèrent les partenariats avec les ONGI et les ONG nationales**, suivis par les universités, les institutions gouvernementales et les organisations communautaires. Les Chefs de Délégation de Tdh ont également préféré l'utilisation de Protocole d'Accord (MoU) pour façonner les contrats avec les partenaires, suivi par les accords de consortium (qu'ils soient dirigés par Tdh ou non). Les autres types de contrats tels que les accords de partenariat stratégique, l'absence d'accord, les lettres d'intention n'ont recueilli que peu de suffrages de la part des chefs de projet de Tdh.

Pratiques de financement des frais administratifs

Tdh a mis en place un système interne de suivi des frais administratifs des partenaires de ALN. Pour chaque contrat signé avec les partenaires, Tdh enregistre le taux de frais administratifs exigé par le bailleur et celui que Tdh conserve après avoir déduit les frais administratifs donnés au partenaire. Tdh a également une règle globale pour les frais administratifs en cas de partenariat/consortium qui a été publiée dans les lignes directrices du processus d'acquisition des subventions.

- *Si Tdh chef de file du consortium: Tdh conserve au minimum 1 point des frais administratifs payés au(x) partenaire(s)³⁴ (si le partenaire opère depuis son siège, une rétrocession du FAP n'est pas justifiée). Tdh peut accorder au(x) partenaire(s) un ratio structure/programme équivalent à celui de la partie Tdh du budget.*
- *Si Tdh n'est pas en tête, Tdh doit essayer d'obtenir le même pourcentage de frais administratifs que le chef de file ou, si cela n'est pas possible, céder au maximum 1 point de pourcentage de FAP au chef de file.*

Bien que cette règle ait été publiée en 2022 et que tout le personnel de Tdh ait été formé, elle n'est pas appliquée de la même manière dans toutes les délégations. De plus, il est important de noter qu'un grand nombre de partenaires ALN ont leur siège basé dans le pays de mise en œuvre car ils sont, par définition, locaux ou nationaux. Cela signifie que dans la plupart des cas, ils ne peuvent pas justifier une rétrocession de leurs frais administratifs.

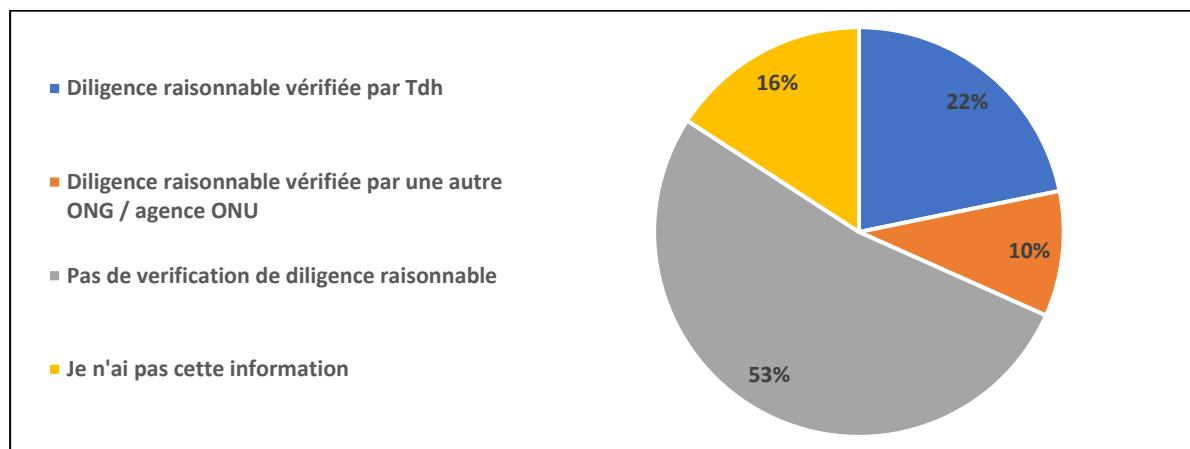
47% des délégations de Tdh ont déclaré fournir des frais administratifs à au moins un de leurs partenaires, le pourcentage du budget du projet dédié aux frais administratifs L/NA (ou frais administratifs) s'élève à 7% en moyenne mais diffère d'une délégation à l'autre et d'un projet à l'autre. Bien qu'il existe une pratique de la Règle d'Or partagée par le département Finances³⁵, les questionnaires envoyés aux Chefs de Délégation de Tdh révèlent qu'il n'y a pas de pratique commune en la matière. 47% des délégations de Tdh ont déclaré ne pas fournir de frais administratifs à leurs partenaires ALN (ou seulement aux ONGI, qui ne sont pas considérées comme des partenaires ALN), le reste a déclaré fournir des frais administratifs à certains partenaires (47% des délégations de Tdh) et une seule délégation (6% du total) a déclaré fournir des frais administratifs à tous ses partenaires ALN.

³⁴ (sauf si le partenaire opère à partir de son siège social, auquel cas une rétrocession des frais administratifs n'est pas justifiée)

³⁵ Document interne - Règles d'or de Tdh Finance - 1. Règles d'or obligatoires / 1.2. Coûts administratifs du projet (FAP ou Overhead)

Pratiques de diligence raisonnable

Graphique 4 : Votre organisation a-t-elle fait l'objet d'un processus de vérification de la diligence raisonnable ?*



*Cette question s'adresse uniquement aux partenaires de Tdh.

Lorsque la diligence raisonnable a été effectuée par Tdh, elle l'a été soit avec l'OCAT³⁶ (33%), soit avec un autre outil interne³⁷ (61%). Dans deux cas, elle a été effectuée directement par le siège de Tdh à Lausanne. Les données révèlent des pratiques différentes d'une délégation à l'autre en ce qui concerne les vérifications de due diligence : cela peut également s'expliquer par la variété des partenaires avec lesquels Tdh travaille. En effet, les vérifications de due diligence ne sont pas systématiquement requises pour les ONG internationales, et presque jamais pour les institutions gouvernementales ou les universités, par exemple.

³⁶ Outil d'évaluation des capacités organisationnelles - Outil conçu par Tdh Népal

³⁷ Outil conçu par une autre organisation ou créé en interne au niveau de la délégation de Tdh

3/ Zoom-in : 4 pays pilotes et le siège - Ateliers et interviews

Cinq ateliers ont été organisés dans le cadre d'une révision globale du partenariat afin de consulter les partenaires de Tdh ALN et les équipes de terrain. Les ateliers ont été organisés en Albanie, Hongrie, Népal, Bangladesh et Suisse avec le soutien des équipes et des partenaires de Tdh et ont rassemblé plus de 100 représentants de 11 pays. Les participants provenaient des délégations de terrain de Tdh et de 17 organisations partenaires dans les quatre ateliers.

L'objectif global était de mieux comprendre les pratiques de partenariat entre Tdh et ses partenaires, de recueillir les opinions de la délégation de Tdh et de ses partenaires sur le terrain et d'identifier les moyens de mieux travailler ensemble et de rationaliser la collaboration. Les ateliers se sont concentrés sur les défis et les solutions que Tdh et ses partenaires ont pu identifier (1), sur les outils de partenariat qui pourraient être améliorés et utilisés (2) et sur la future politique de partenariat et de localisation de Tdh (3).

A - Défis

Le tableau ci-dessous montre les défis du partenariat rapportés par les délégations de Tdh et les partenaires nationaux (ONG et institutions gouvernementales) lors des ateliers d'avril/mai. Une liste de problèmes préétablis, recueillis dans les questionnaires adressés aux partenaires et demandés avant les ateliers, a été présentée. Les participants étaient libres de les utiliser, de les modifier ou d'en ajouter de nouveaux.

Défis signalés	Pays où le problème a été signalé
Absence de financement systématique des frais administratifs	Albanie, Bangladesh, Hongrie, Népal
Absence de stratégie à long terme dans le cadre du partenariat	Albanie, Bangladesh, Népal
Financement de projets à court terme	Albanie, Bangladesh
Absence ou insuffisance du développement des capacités organisationnelles des partenaires de Tdh	Hongrie, Bangladesh
Manque d' outils adaptés et de dialogue pour mener un partenariat efficace	Hongrie, Albanie
Collaboration limitée en matière de MEAL et de gestion des données	Népal
Manque de capacité de collecte de fonds des ANL	Népal
La gestion des projets des ONGI n'implique pas suffisamment les ANL dans la gestion des performances	Hongrie
Exigences élevées en matière de conformité	Albanie
Rôles et responsabilités mal définis au sein du partenariat	Hongrie
Manque d'opportunités pour les ANL de se mettre en réseau avec les acteurs des ONG/ONU et les bailleurs	Népal

Quelles solutions pouvons-nous apporter à ces défis ?

Lors d'un atelier de deux jours, Tdh et ses partenaires dans les quatre pays pilotes ont été invités à réfléchir et à proposer des solutions concrètes pour améliorer leur partenariat. Les réponses ci-dessous sont des extraits de leur travail :

Partenariats

- Définir des **instances régulières de dialogue sur le partenariat** (ateliers, réunions, SWOT), y compris pendant la période de partenariat non financier.
- Mettre en place une **stratégie de partenariat à long terme** avec des objectifs clairs.
- Privilégier les **modèles de consortium** ou des protocoles d'accord plus équitables, qui doivent être adaptés à la taille et au statut des partenaires.
- Favoriser la **co-création d'outils et de documents** à toutes les étapes de la gestion du cycle de projet, Augmenter le retour d'information fourni aux partenaires ALN par les bailleurs.

Financement

- **Rationaliser le nombre de partenaires** et se concentrer sur les partenariats les plus efficaces.
- **Systématiser le financement des frais administratifs** pour chaque nouveau partenariat initié par Tdh.
- Élaborer une définition claire de ce qui est considéré comme des frais administratifs ou publier une **directive sur la gestion des fonds non affectés** (lignes directrices sur la manière de les utiliser).
- Organiser **des événements de collecte de fonds** en collaboration avec les autorités locales et les partenaires de l'ANL.

Capacité

- Systématiser le **plan de développement des capacités** axé sur les capacités organisationnelles avec de nouveaux partenaires.
- Mise en œuvre de l'OCAT (pratique de diligence raisonnable) de manière réciproque : Réunion de l'institut avec le partenaire/Tdh pour vérifier les capacités de chacun.
- L'OCAT doit être utilisé comme un **outil d'auto-évaluation de la diligence** raisonnable pour que les partenaires puissent se contrôler régulièrement.
- **Renforcement mutuel/réciproque des capacités** : Tdh forme les ANL et les ANL forment Tdh sur divers sujets. sur les exigences des principaux bailleurs (lancement, webinaire, examen à mi-parcours, mentorat).

Coordination et complémentarité

- **Passer d'un partenariat basé sur des projets à un partenariat stratégique structuré** : Mettre en place des outils qui assureront la pérennité et la révision régulière des objectifs du partenariat.
- Mettre en place des **stratégies à long terme** avec les partenaires sur des sujets spécifiques (adaptés à leur avantage géographique ou technique).
- **La réunion de lancement (Kick-Off) doit être plus horizontale et participative** - susciter l'adhésion, clarifier les rôles et les responsabilités.
- Mise en place de **responsabilités tournantes** avec les bailleurs ou dans le cadre de protocoles d'accord ou de consortiums pour l'établissement de rapports et la direction de projets.
- **Réduire la rotation du personnel des ALN** : augmenter le budget des RH et de l'administration pour une meilleure part allouée au personnel de soutien, pour la durabilité du projet et de l'ONGL.

Politique, influence et visibilité

- **Mettre en place une stratégie commune de collecte de fonds** adaptée à des bailleurs spécifiques - concevoir conjointement des notes conceptuelles et se concentrer ensemble sur certains bailleurs.
- Partager la cartographie des bailleurs et tenir à jour la cartographie des parties prenantes.
- Inclure les partenaires ALN dans les relations avec les bailleurs, dans les retours d'information sur les rapports, courriels, les inclure dans les réunions de groupe et dans d'autres relations avec d'autres ONGI, les Nations unies et les agences donatrices.
- **Inclusion dans plusieurs types de réseaux et de plateformes** (locaux, nationaux, internationaux) afin d'influencer les partenaires financiers potentiels.

La participation

- Accroître la durabilité des projets en impliquant davantage et systématiquement les parties prenantes locales et la communauté, en renforçant l'engagement et l'appropriation de tous les projets à long terme.
- Le cas échéant, **engager systématiquement des volontaires pour** garantir la participation des communautés locales/engager des volontaires.

B - Outils de partenariat

Tdh et ses partenaires dans les quatre pays pilotes ont été invités à réfléchir et à proposer des améliorations concrètes ou la création d'outils pour mieux travailler ensemble. Les réponses ci-dessous sont des extraits de leur travail :

Amélioration des outils

Outils Programmes	Outils supports	Outils de Management
<ul style="list-style-type: none"> • Partage de liste de contacts de Tdh et de ses partenaires (stakeholder mapping) • Réunion de démarrage améliorés (kick off) incluant les partenaires et tous leurs staffs • Outils de Suivi et d'Evaluation pour toutes les activités et formations. • Processus et outils de rapports simplifiés et adaptables • Simplification des outils adaptés aux bailleurs (USAID, ECHO...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Outils adaptés au partenaire (taille et capacité) • Traduction systématique de tous les outils du partenaires • Guide des achats adaptés aux partenaire (seuil, pratiques et règles..) • Guide des pratiques RH adaptés au partenaire (recrutement, description de poste etc..) • Modèle de budget pour les partenaires • Exercice mutuel des capacités organisationnelles et auto-évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la pratique du consortium dans les nouveaux partenariats (plus équitable) • Partager et maintenir une liste de contacts des bailleurs de fonds au niveau pays. • Partage et auto-évaluation grâce à des outils de diligence raisonnable adapté au partenaire

Création d'outils

Outils Programme	Outils Support	Outils de Management
<ul style="list-style-type: none"> • Formations au management des données et aux règles GDPR • Guidance CFRM (mécanismes de plaintes et de feedback) pour les partenaires) • Creation de réunions biennuelles de revue de partenariats • Formations KOBO aux analyses rapides de besoins • Outils et guidance pour les activités de Sauvegarde de l'enfant 	<ul style="list-style-type: none"> • Guidance Financière pour partenaires ALN de Tdh • Guidance des Frais administratifs pour partenaires ALN • Plateforme en ligne avec tous les outils de suivi Tdh • Document de narratif budgétaires systématique • Outil de support pour une matrice des salaires des partenaires • Soutien pour la création d'outils sur la thématique du Genre • Revue de BFU systématique • Formation SAGA 	<ul style="list-style-type: none"> • Document de Stratégie de partenariat • Outils de recherche de fonds commun • Plan de communication/visibilité commun • Document de développement des capacités • Réunion annuelle avec tous les partenaires régionaux de Tdh • Outils de plaidoyer spécifique (Protection enfance, justice..) • Plateforme dédiée au management du partenariat • Checklist environnementale pour partenaires

C - Orientations politiques pour la prochaine politique de localisation de Tdh

Le siège de Tdh, quatre délégations de Tdh et ses partenaires dans les pays pilotes ont été invités à faire un brainstorming et à proposer des incontournables pour la future politique de localisation de Tdh. Les réponses ci-dessous sont des extraits de leur travail :

- Élaborer une vision des partenariats pour **répondre aux besoins de partenariats durables, équitables et solidaires**, y compris un nouveau modèle de gouvernance.

- **Des partenariats à plus long terme** pour mettre en œuvre des partenariats stratégiques transformateurs, par opposition à des partenariats à court terme basés sur des projets.
- **Augmenter les possibilités de dialogue au sein du partenariat** en organisant des réunions régulières impliquant plusieurs niveaux de gestion (de la base au sommet)
- **Définir l'approche de Tdh en matière de développement des capacités** des partenaires locaux et nationaux (systématisation du développement des capacités organisationnelles).
- **Provision de Frais administratifs** systématiquement, inclus et définis pour les ANL
- Accroître la **reconnaissance des partenaires locaux dans les plateformes internationales** (visibilité, présence dans les clusters, représentation gouvernementale, réunions de bailleurs à Genève...) et impliquer les partenaires dans la communication avec les bailleurs (courriels, réunions, rapports, feedback, etc...).
- Définir les **normes de responsabilité mutuelle** que Tdh et ses partenaires locaux doivent respecter (qualité des projets, accès, bénéficiaires...).
- Développer des **KPI et des indicateurs** dédiés au calcul des progrès de Tdh vers les objectifs de localisation.
- Fournir aux partenaires de Tdh une liste d'**outils de partenariat/localisation harmonisés et adaptés en fonction** du contexte, des langues et de la taille du partenariat.
- Mettre en place des **pratiques conjointes de collecte de fonds** incluant à la fois Tdh et les partenaires locaux et nationaux

Partie 2 - Regards croisés : Partenaires et Tdh

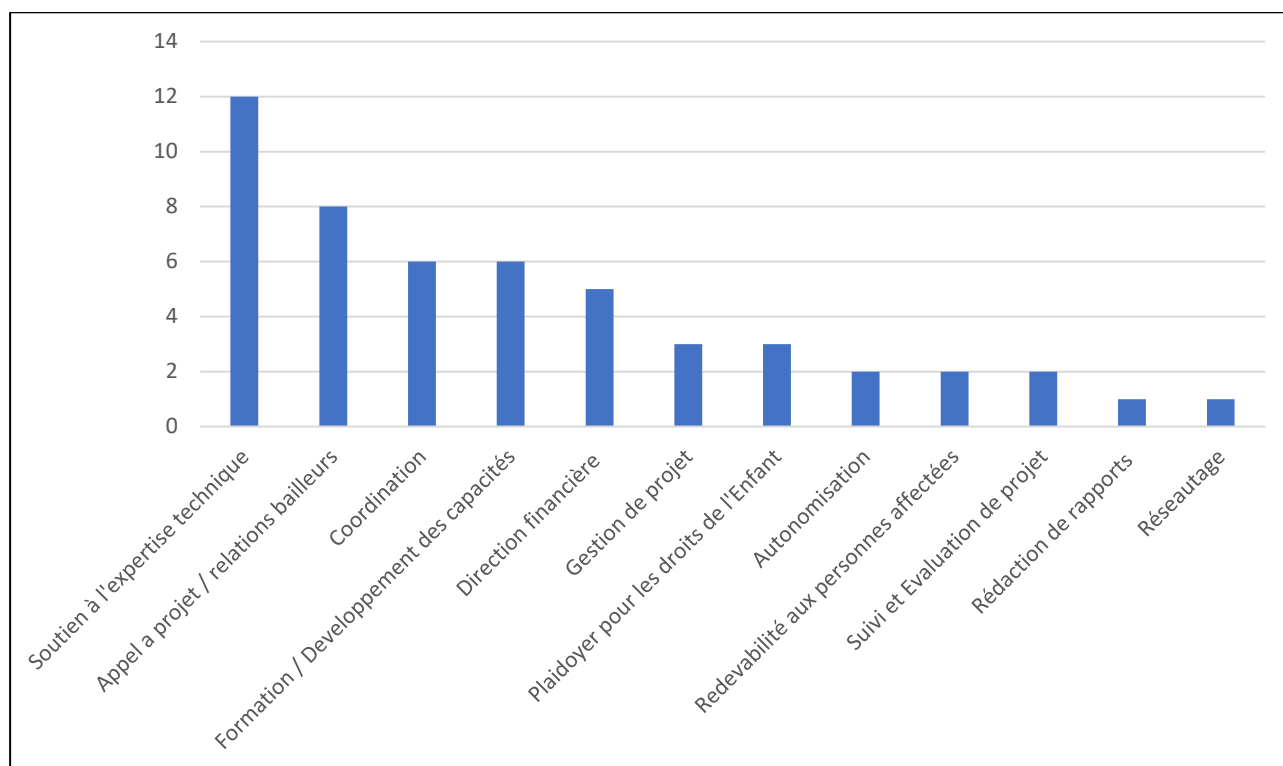
1/ Regards croisés - Que pensent nos partenaires de nous ?

Graphique 5 : mots des partenaires de Tdh pour décrire "les points forts de Tdh"



Tableau 2 : Quelles sont les responsabilités de Tdh dans le partenariat ?

Cette question a été posée à 32 ONG nationales partenaires de Tdh dans quatre pays pilotes d'intervention (Albanie, Bangladesh, Hongrie, Népal) par le biais d'une enquête en ligne. Cette question a été posée avec une liste de réponses préétablie. Les chiffres de l'axe représente le nombre de votes des partenaires ALN de Tdh.



Comme mentionné précédemment, la première force de Tdh rapportée par les partenaires est sa connaissance technique, qu'il s'agisse de protection de l'enfance, d'accès à la justice, de migration ou d'autres secteurs. Les **partenaires de Tdh choisissent Tdh pour ses connaissances techniques et sa réputation, pour son expertise et son image**. Pour les partenaires, Tdh représente un lien avec les bailleurs de fonds, l'ONU ou d'autres ONGI travaillant dans le secteur dans les pays d'intervention. En tant qu'organisation suisse, Tdh représente également pour les partenaires un potentiel de mise en réseau. Tdh a de nombreux contacts, opère dans plusieurs pays et occupe une position de pouvoir dans les cercles genevois et suisses. Cela tend également à prouver que Tdh a plus de pouvoir que ses partenaires locaux puisqu'elle détient le flux de communication avec les bailleurs de fonds dans le pays.

Tdh aide également les partenaires à se coordonner, à utiliser des outils plus formels et à renforcer leurs capacités à plusieurs niveaux : par le biais d'une expertise technique programmatique, mais aussi par la gestion du cycle de projet et des tâches liées aux "services de soutien", telles que la gestion financière ou la logistique.

"Ce qui est bien avec Tdh, c'est qu'ils connaissent le pays, qu'ils sont là depuis longtemps, qu'ils font attention à leurs relations dans le pays, qu'ils les entretiennent. De plus, ils n'engagent pas trop d'expatriés qui "mangent tout l'argent". C'est très important d'avoir cette relation et d'éviter le turnover".

- Partenaire local de Tdh au Burundi, février 2023.

Selon les données recueillies lors des entretiens avec les partenaires de Tdh au Burundi, au Liban, au Mali et au Bangladesh, et lors d'ateliers de terrain menés en avril/mai 2023, Tdh est apprécié pour son nombre relativement faible d'expatriés déployés sur le terrain (contrairement à d'autres agences humanitaires/de développement), ce qui augmente sa « **rentabilité** » par rapport à d'autres acteurs OING. Tdh est également appréciée pour son **expérience de longue durée** dans certains pays,

notamment en Afrique. Tdh est appréciée pour sa **connaissance des contextes dans lesquels** elle travaille et sa capacité à concevoir des programmes de qualité adaptés aux contextes d'intervention.

Tdh a également été jugée ouverte à de nouvelles formes de partenariats. Par exemple, Tdh travaille sur **un consortium dirigé par un ALN au Liban** (Mouvement Social) mais a également lancé un projet de la DDC en Palestine impliquant **différents montants de fonds Administratifs transférés au ALN**³⁸. D'autres projets **innovants** liés aux **partenariats** sont entrepris au Myanmar (avec des **organisations communautaires informelles**).

Dans l'ensemble, Tdh s'est montrée **flexible et ouverte à de nouveaux cadres de partenariat**. Cette flexibilité a été perçue de manière très positive par les partenaires locaux (contrairement à d'autres ONGI qui ont des "règles de partenariat plus rigides").



Rina Biswakarma, représentante de Shakti Samuha, partenaire de Tdh au Népal, Katmandou, mai 2023.

Faiblesses de Tdh signalées par les partenaires

Plusieurs partenaires ALN consultés lors d'ateliers au Bangladesh, au Népal et en Albanie ont estimé qu'ils n'étaient **pas suffisamment impliqués au stade de la conception de projet** ou pour répondre à des appels d'offre. Pour toutes les étapes de la gestion du cycle de projet, les partenaires font état d'un **manque d'implication et de retour d'information de la part de Tdh**. Ils ont le sentiment de ne pas être considérés comme des co-exécutants, mais plutôt comme des **sous-traitants**. Cette vision du pouvoir dans la relation doit changer, ce qui n'est possible que si les projets démontrent qu'ils intègrent davantage le point de vue et les intérêts des partenaires.

"Dans certains cas, les ONGI viennent nous voir pour savoir si nous sommes intéressés à travailler sur 10 % du budget global qu'elles souhaitent obtenir, sur un sujet spécifique dans une zone spécifique. Nous n'avons aucune opportunité pour dire ce que nous voulons faire ou quelle est notre véritable valeur ajoutée. Nous n'avons même pas conçu le projet, mais nous devons accepter ces subventions, sinon nous cesserons d'exister. »

-Partenaire de Tdh au Bangladesh, mai 2023

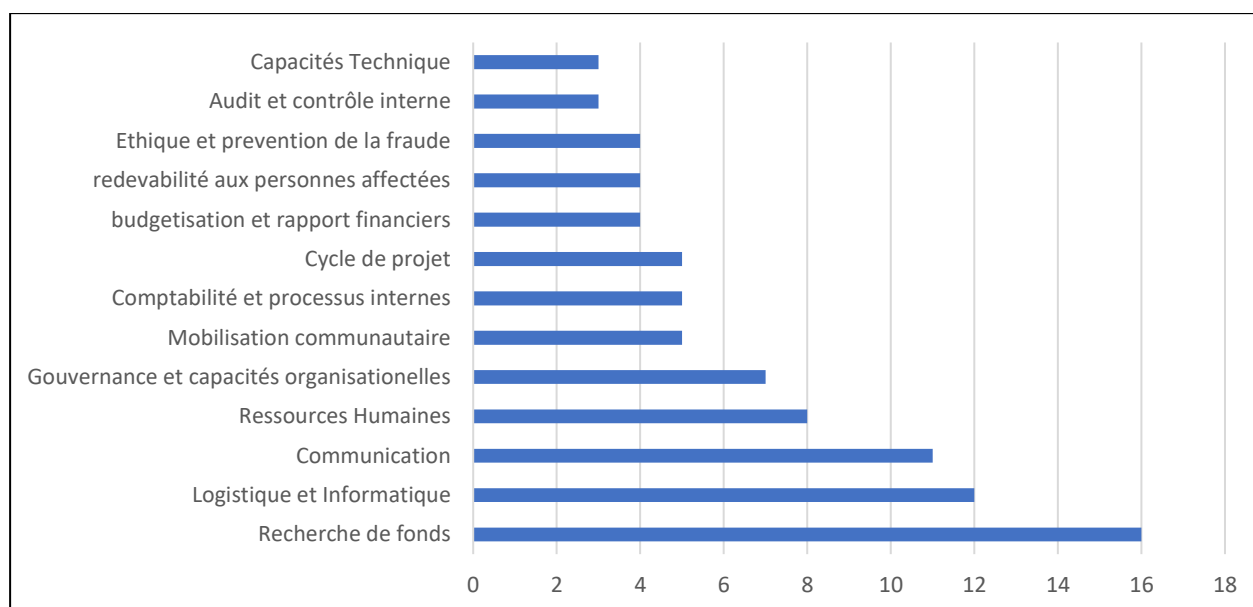
³⁸ Ces montants varient d'un partenaire à l'autre en Palestine et sont adaptés à leurs besoins. Ils varient entre 5,7 % et 20 % (du plus faible au plus élevé).

De même, les partenaires ALN interrogés ont mentionné que leurs atouts n'étaient pas nécessairement bien utilisés car ils ont des connaissances approfondies sur certains sujets. Ces connaissances peuvent être capitalisées par Tdh à travers des formations ou des événements de capitalisation de bonnes pratiques. Les partenaires ALN de Tdh ont mentionné que Tdh pourrait mieux **reconnaître et bénéficier de leur valeur ajoutée** à travers des **pratiques partagées de développement des capacités et de capitalisation**.

Bien que de nombreux partenariats historiques existent avec Tdh, les partenaires de plusieurs délégations signalent qu'ils ne se matérialisent pas par une stratégie commune suffisante : Les **stratégies de partenariat doivent être développées** dans un document commun, avec des objectifs SMART. Ces objectifs doivent également englober les périodes potentielles où les deux entités (Tdh et les partenaires) ne sont pas liées financièrement (ce qui peut être le cas en l'absence de financement sur un projet commun, ou dans d'autres circonstances). Les partenariats doivent être clairement définis, tournés vers l'avenir et **aller au-delà d'une relation financière**.

Bien que les partenaires se sentent **écoutés** par Tdh, ils déclarent que les **exigences élevées en matière de rapports** et les **retards dans les engagements financiers** ont tendance à nuire à leurs relations avec Tdh. Plus de flexibilité, plus de dialogue, seraient les bienvenus pour que les partenariats s'améliorent à long terme. De même, un meilleur partage des responsabilités entre les partenaires et Tdh sur la conformité et la sensibilisation des bailleurs permettraient de mieux comprendre les exigences en matière de reporting et d'augmenter structurellement la confiance entre Tdh et les partenaires.

Graphique 5: Besoins en matière de développement des capacités les plus fréquemment cités par les partenaires

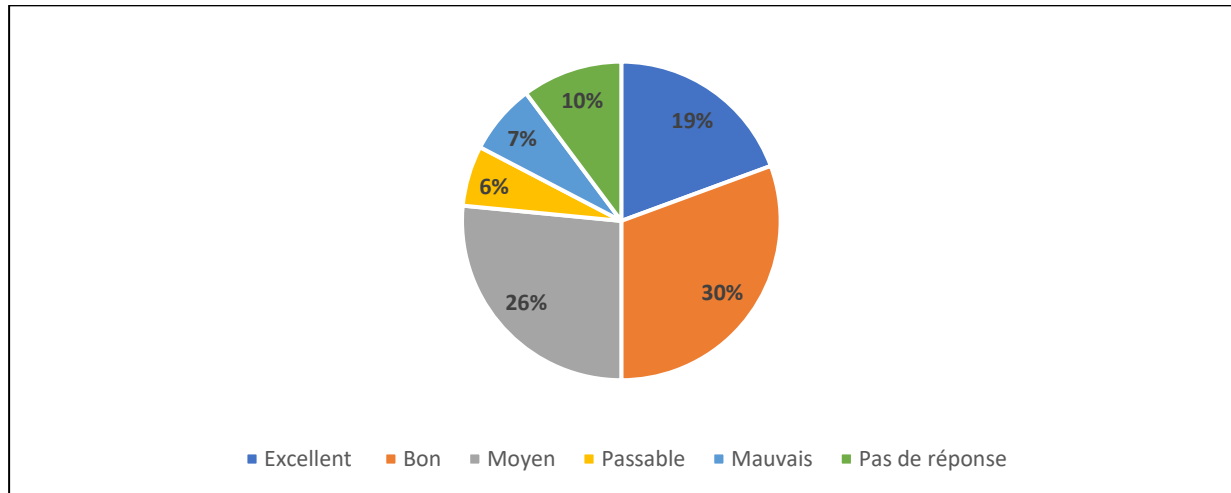


Cette question a été posée à 32 ONG nationales partenaires de Tdh dans quatre pays pilotes d'intervention (Albanie, 0) par le biais d'une enquête en ligne. Cette question a été posée avec une liste de réponses préétablie par le siège de Tdh et les pays pilotes. Le numéro de l'axe représente les votes des partenaires ALN de Tdh.

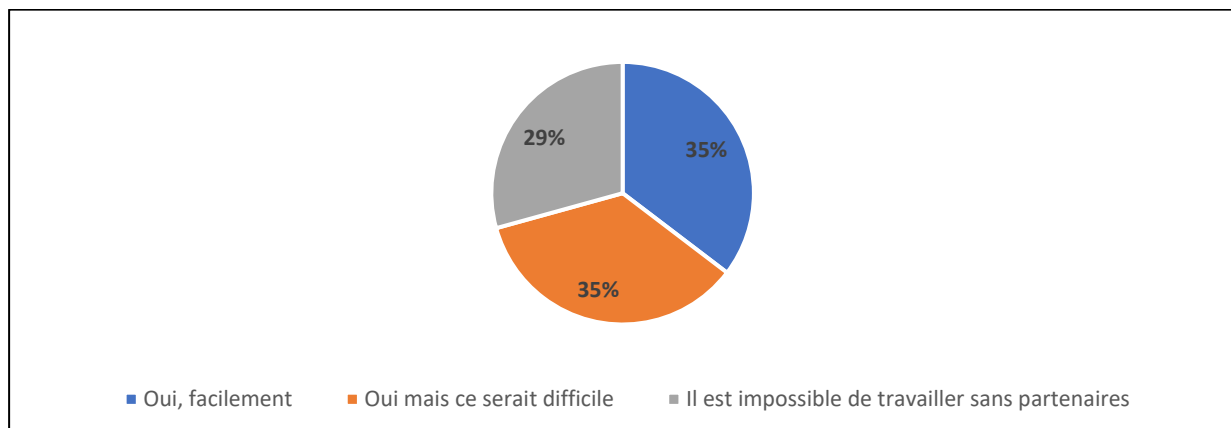
2/ Regards croisés - Que pense Tdh de ses partenaires ?

Les données ci-dessous résument les réponses recueillies à partir d'un questionnaire envoyé à 17 directeurs généraux de Tdh en février 2023. Le questionnaire comprenait des questions relatives aux partenaires, à la relation avec les partenaires et aux processus et politiques.

Graphique 6 : Perception de la performance des partenaires



Graphique 7 : La délégation de Tdh pourrait-elle fonctionner sans partenaires ALN



Perception de la performance du partenaire

Il a été demandé aux Chefs de Délégation de Tdh de donner une note pour estimer la performance globale des partenaires ALN avec lesquels ils travaillent dans le ou les pays d'intervention de leur délégation. Chaque partenaire local de Tdh a donc reçu une note de 1 à 5 (de 1=excellent à 5=mauvais) pour estimer la performance du partenaire selon les Chefs de Délégation de Tdh. Il s'agit de partenaires ALN de tous statuts juridiques, des ONG nationales aux organisations gouvernementales en passant par les universités.

Bien que les réponses n'aient pas été collectées pour tous les partenaires de ALN (10% n'ont pas été notés), près de la moitié des partenaires (49%) ont été considérés comme bons ou excellents, ce qui montre un grand taux de satisfaction parmi les équipes de terrain de Tdh. Les partenaires les mieux notés étaient situés dans les pays des délégations d'Europe et du Moyen-Orient et comprenaient une majorité d'ONG nationales partenaires, ainsi que des institutions gouvernementales. Les partenaires les mieux notés étaient également, en majorité, des partenaires de Tdh depuis plus de 5 ans. Ceci semble indiquer **que la satisfaction de Tdh n'est pas nécessairement liée au statut légal ou à la taille d'un partenaire, mais plutôt à la durée du partenariat.**

Les partenaires ALN ayant les plus mauvaises notes (mauvaises ou passables) étaient en majorité des **partenaires récents** (partenaires depuis 2,5 ans en moyenne), la moitié d'entre eux étant des acteurs gouvernementaux tandis que le reste était des ONG nationales. Tous les partenaires ayant obtenu des notes inférieures à 3 étaient situés en Europe ou en Afrique. Ceci est probablement dû à l'inexpérience de certains partenaires mais aussi aux limites liées aux contextes difficiles dans lesquels évoluent les partenaires ALN (guerre, pression gouvernementale, cadres légaux inexistant pour les sujets sur lesquels ils travaillent, etc.)

Les délégations de Tdh peuvent-elles travailler sans partenaires ?

Par ailleurs, le graphique 7 résume la perception des directeurs pays de Tdh sur la capacité de Tdh à travailler seule et directement dans le pays d'intervention. Pour 2/3 des chefs de délégation, **il serait impossible ou difficile de travailler sans les partenaires ALN**. Ceci est particulièrement vrai dans plusieurs délégations où la seule possibilité d'intervenir est de travailler avec des partenaires locaux (Inde, Népal) mais aussi en raison de la vitalité et de la force de la société civile (Palestine, Liban, pays des Balkans). Les délégations qui ont déclaré être en mesure d'opérer seules et directement représentent un tiers des réponses et rassemblent des pays qui se concentrent principalement sur des interventions de type humanitaire ou d'urgence, notamment le Nigeria, le Burundi et l'Irak, par exemple.

Cependant, toutes les délégations ont mentionné que même si elles peuvent opérer directement, elles *"dépendent toujours de partenaires pour maintenir un **environnement de réputation collaborative** au sein de la société civile nationale, que ce soit avec des acteurs gouvernementaux ou des ONGL"*. Bien que la collaboration avec les partenaires ALN puisse être plus complexe ou perçue comme moins "nécessaire" dans certains pays, il reste vital pour les délégations de Tdh sur le terrain d'**ancrer une approche durable pour les activités**.

Tableau 3 : Pour quel sujet faites-vous le plus confiance à votre partenaire ? (Question posée à directeur pays de Tdh)

Thèmes choisis	Vote des directeurs pays
J'ai confiance en la capacité technique de mes partenaires pour gérer le programme/projet (par exemple, la protection de l'enfance ou les connaissances relatives aux abris).	15
J'ai confiance en la gestion de la sécurité par mes partenaires sur le terrain (compréhension du contexte, matrices de sécurité, etc.).	8
J'ai confiance en la gestion des ressources humaines de mes partenaires (contrats, salaires, termes de référence, tableaux d'attribution, etc.)	8
J'ai confiance en les procédures financières de mes partenaires (rapports, dépenses, etc.) ;	5
J'ai confiance en les capacités de mes partenaires en matière de suivi et d'évaluation/MEAL (suivi du cadre logique, compréhension des indicateurs, rapports...);	3
J'ai confiance en les procédures logistiques de mes partenaires (rapports, dépenses, etc.) ;	2
J'ai confiance en les compétences de mes partenaires en matière de communication et de visibilité (capacité à produire et à communiquer du contenu lié au programme).	2

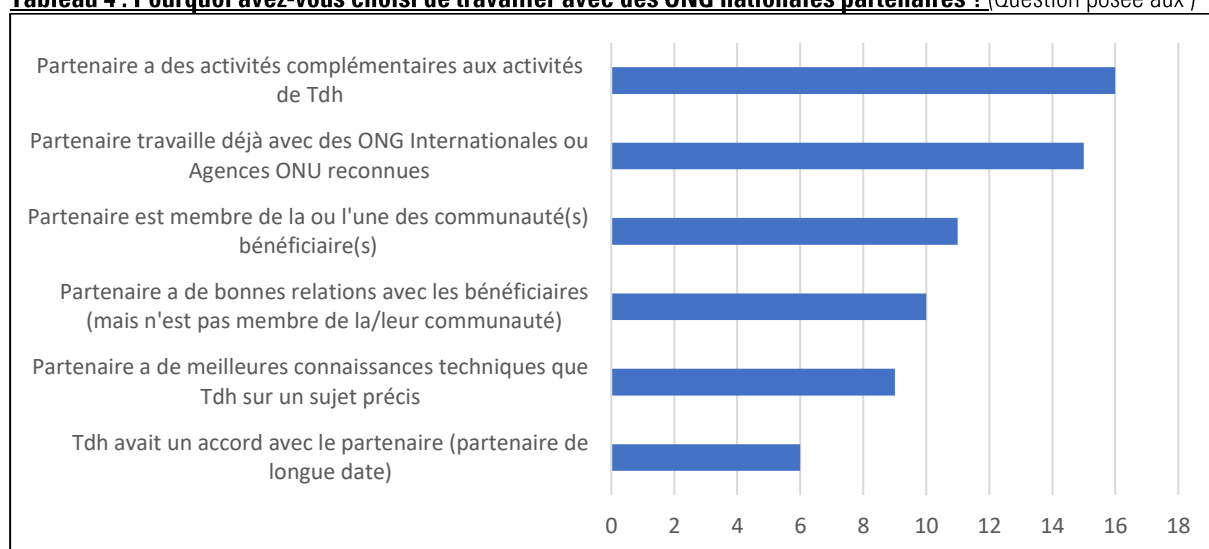
Les réponses ci-dessus prouvent que, comme dit précédemment, Tdh et ses partenaires se considèrent avant tout comme des **experts techniques** dans leurs activités respectives. Tdh apprécie la capacité de ses partenaires à gérer les aspects techniques d'un projet (Santé, CP, Migration, WASH, Accès à la Justice).

Cependant, la **lourdeur des normes de reporting financier et administratif semble rester le principal défi** pour Tdh dans ses relations avec les partenaires (les tâches de soutien telles que la logistique ne recueillent que peu de "votes de confiance"). Les délégations de Tdh doivent imposer des règles strictes à leurs partenaires, mais elles doivent également s'assurer que la qualité du travail, la responsabilité envers les bénéficiaires, les rapports et les relations avec les autorités locales, entre autres tâches, restent **conformes aux normes des bailleurs. Les exigences des bailleurs ont augmenté ces dernières années (rapports, audits, documentation de projet...)** ainsi que la **volonté de travailler avec plus d'ANL, ce qui met la pression sur les délégations de Tdh sur le terrain. Les délégations de Tdh se sentent "coincées" entre deux parties prenantes nécessaires au projet.**

Globalement, les délégations de Tdh sur le terrain n'ont pas une vision très positive des **capacités de** leurs partenaires en matière de **MEAL et de communication**. Cela peut s'expliquer par le fait que, bien que 74% de ses partenaires ALN aient au moins un employé chargé du MEAL (et rarement un employé chargé de la communication), ce n'est peut-être pas la priorité des partenaires ALN qui se concentrent sur la mise en œuvre des projets et n'ont pas toujours les outils ou les capacités techniques pour assurer un suivi MEAL de qualité (collecte et analyse de données, gestion de l'information, mesure des indicateurs, rapports, Kobo - compétence en matière de collecte de données mobiles, etc...). Le MEAL peut être perçu par certains partenaires comme une fonction bureaucratique et de contrôle.

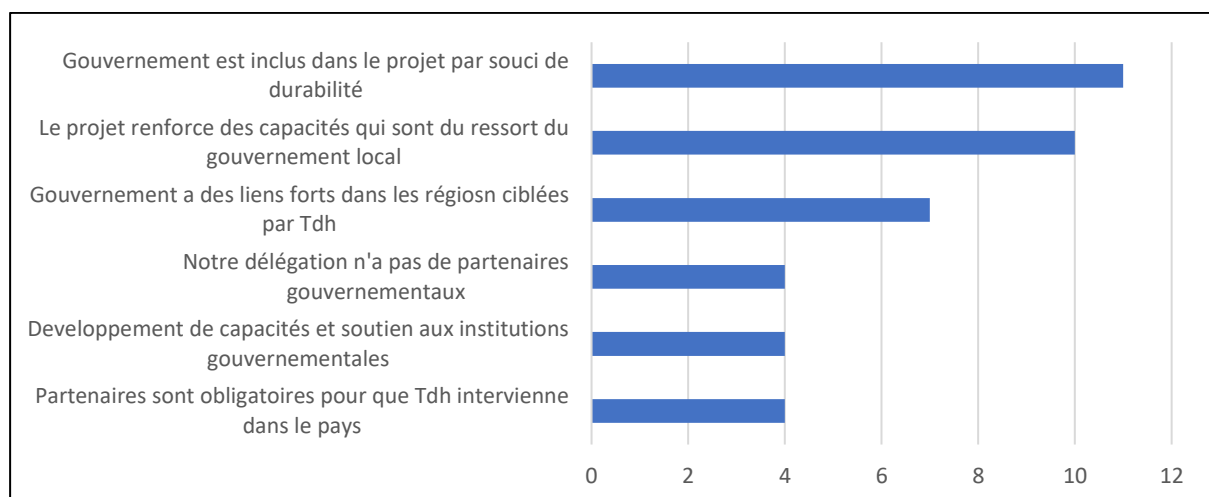
De plus, certaines délégations de Tdh rapportent que travailler en tant que ALN peut être particulièrement complexe dans certains contextes en raison du **cadre légal**, des **restrictions gouvernementales**, des **sanctions internationales** ou d'autres sujets qui entravent grandement la capacité des ALN à travailler, en Afghanistan, au Myanmar ou au Burundi par exemple. Dans ces pays, les autorités nationales et locales peuvent parfois empêcher les ONG nationales de mettre en œuvre leurs activités, que ce soit totalement ou partiellement, en imposant des restrictions géographiques. Cela va à l'encontre des principes humanitaires que Tdh s'engage à respecter et rend les partenariats avec les ONGL particulièrement difficiles.

Tableau 4 : Pourquoi avez-vous choisi de travailler avec des ONG nationales partenaires ? (Question posée aux)



Cette question a été posée à 20 chefs de projet de Tdh par le biais d'une enquête en ligne. Cette question a été posée avec une liste de réponses préétablie par le siège de Tdh et les pays pilotes. Le nombre sur l'axe représente les votes des Chefs de Délégation de Tdh.

Tableau 5 : Pourquoi avez-vous choisi de travailler avec des acteurs gouvernementaux ? (Question posée aux directeur pays de Tdh)



Cette question a été posée à 20 directeurs pays de Tdh par le biais d'une enquête en ligne. Cette question a été posée avec une liste de réponses préétablie. Le nombre sur l'axe représente les votes des chefs de projet de Tdh.

Tdh privilégie les ONG locales et les institutions gouvernementales pour leur complémentarité avec l'intervention de Tdh. Qu'elles soient géographiques ou basées sur l'expertise technique des partenaires, les ANL contribuent à la durabilité des interventions de Tdh, à sa crédibilité, à son réseau et à sa couverture dans chaque pays.

Les Chefs de délégations Tdh signalent toutefois les difficultés communes suivantes lorsqu'ils traitent avec les partenaires de l'ANL :

- **Les politiques des partenaires** (Finance, Logistique, Sauvegarde, Sécurité) sont **limitées ou absentes**, ce qui complexifie les vérifications de Tdh nécessaires pour le reporting au bailleur de fonds. De plus, si les bonnes pratiques liées aux politiques ne sont pas déjà en place, Tdh doit former les partenaires sur ses propres politiques, ce qui peut représenter des efforts importants dans le temps. Dans certains cas, les politiques existantes des partenaires peuvent ne pas être totalement en ligne avec celles de Tdh ou des bailleurs de fonds, ce qui peut entraîner des difficultés supplémentaires pour le partenariat en termes de recherche de fonds par exemple.
- **Contrôle financier difficile/responsabilité limitée en matière d'audit** : Le département financier des délégations de Tdh fait état de difficultés à obtenir des documents financiers corrects conformément aux exigences des bailleurs de fonds internationaux. L'obtention de ces documents nécessite de longues vérifications sur place et des formations pour les ANL.
- **Sous-effectif de l'ONG partenaire** : Les ANL ne peuvent pas toujours maintenir un budget suffisant pour assurer la présence d'un personnel qualifié dans le pays. Cela peut s'expliquer par l'instabilité relative du financement dans certains contextes, mais aussi par la concurrence salariale des ONG internationales et des agences de l'ONU. Cela peut également s'expliquer, du moins en partie, par le manque de fonds pour les frais administratifs fournis aux ANL.
- **Compétence limitée en matière de MEAL et de communication** : Les ANL peuvent ne pas avoir l'expérience de la communication nécessaire pour diffuser correctement leurs réalisations dans le pays d'intervention. Dans certains cas, la communication à grande échelle nécessite également des compétences en anglais que les ANL peuvent ne pas maîtriser. De même, le suivi et l'évaluation internes des projets (procédures MEAL internes) peuvent ne pas être en place en raison du financement limité consacré à ces postes.

Les partenariats sont-ils équilibrés ?

La majorité des chefs de projet de Tdh (65% des répondants) reconnaissent que les **partenariats avec les ANL sont déséquilibrés**. Les partenariats restent principalement bénéfiques aux ONG Internationales (et donc à Tdh) car Tdh conçoit et budgétise la plupart des projets, reste le **premier bénéficiaire des fonds** et le principal **lien avec les bailleurs de fonds institutionnels**. De plus, Tdh **ne fournit pas nécessairement de frais administratifs** à ses partenaires ANL et doit s'assurer que les dépenses de ses partenaires sont conformes aux normes des bailleurs de fonds internationaux. Certains représentants de Tdh rapportent également que Tdh est **perçue comme un bailleur de fonds** par certains partenaires et que lorsque les coûts doivent être réduits, les partenaires sont généralement les premiers à supporter les conséquences de ces réductions.

Cependant, 35% des personnes interrogées (CdDs de Tdh) affirment qu'elles considèrent que les partenariats dans leur délégation nationale sont bien équilibrés car Tdh s'est bien adaptée aux capacités de ses partenaires, qu'**elle fournit des fonds pour les frais administratifs (dans certains cas)** ou que les partenaires sont généralement impliqués à chaque étape du cycle de projet. Tdh s'est montrée **inclusive et innovante** dans son rôle avec les partenaires locaux dans certaines délégations : par exemple, au Liban où Tdh collabore avec une ONG nationale en tant que directrice du consortium ou en Palestine où Tdh fournit des frais administratifs à plusieurs ONG nationales.

Partie 3 - Perspectives et stratégie : quel est notre avenir avec les partenaires ?

1/ Délégués nationaux et siège de Tdh

Tdh reconnaît la valeur ajoutée que ses partenaires représentent pour ses opérations. De même, plusieurs délégations de Tdh interrogées savent ce que certains de leurs partenaires leur doivent : Tdh a permis à plusieurs organisations communautaires d'accéder à des « niveaux supérieurs » grâce au développement des Capacités Organisationnelles et à des relations soutenues sur le long terme. Cependant, cela n'est pas vrai pour tous les partenaires, ni pour toutes les délégations.

Les représentants de Tdh, tant au siège qu'au sein des délégations nationales, s'accordent à dire que Tdh doit développer une vision sur les partenariats pour **répondre aux besoins de partenariats durables, équitables et solidaires** incluant un nouveau modèle de gouvernance. Pour ce faire, Tdh doit définir des principes directeurs pour la politique de Partenariats/Localisation : **stratégie à long terme, responsabilité mutuelle (réciprocité), co-crédation d'outils et de projets.**

Les représentants du siège et de la délégation de Tdh s'accordent sur le fait que la diversité des partenaires doit être maintenue, de la communauté d'ONG locales fortes aux partenaires privés, en passant par les ministères. Tdh doit clairement définir les **types de partenaires, les outils adaptés et les modalités de partenariat** afin de définir une relation équitable avec ses partenaires ALN. Il est essentiel de caractériser les **différents modèles de partenariat** qui impliquent des exigences de ressources et des dynamiques différentes. Etablir une forme de partenariat qui n'est pas accompagnée par des formes et des niveaux de ressources appropriés est susceptible de mettre plus de pression sur un partenariat et de conduire à l'échec, ou à l'émergence de formes de partenariat moins équitables dans la pratique que ce qui avait été envisagé. Tdh doit prévoir et planifier en fonction de ces observations sur le terrain. **Des définitions, des cadres d'orientation et des outils améliorés pour les partenariats sont nécessaires pour répondre à l'ambition des partenariats.** Ces outils comprennent des mécanismes de responsabilité, de dialogue et de retour d'information qui amplifient la voix des partenaires ALN, des jeunes et des communautés. Ils doivent garantir de meilleurs mécanismes de communication et de partage des informations, des outils permettant d'évaluer et de mesurer l'état de préparation, la santé et les performances des partenariats, ainsi que des outils favorisant le partage des risques et le respect des règles.

Plusieurs représentants de Tdh ont également souligné l'importance de mieux définir la relation de partenariat au niveau du **lancement du projet (Kick Off)**. Une définition claire des rôles et responsabilités de chacun, des contributions mutuelles, des réunions régulières et des objectifs SMART au sein des projets permettrait d'assurer un meilleur suivi et de renforcer les partenariats.

Tdh reconnaît également qu'elle doit mieux définir son **approche du développement des capacités** des partenaires locaux et nationaux (dans certains cas, la systématisation du développement des capacités organisationnelles) afin de la rationaliser au sein de ses délégations. Des **engagements en matière de ressources** (temps, argent, processus) seraient nécessaires pour créer les conditions propices à des partenariats plus équitables et un travail d'influence plus efficaces et plus percutants. **Des engagements clairs pris pour les partenaires en matière de ressources** contribueraient également à financer explicitement les aspects du travail qui sous-tendent la mise en œuvre opérationnelle des partenariats équitables.

Tdh peut mettre en place des pratiques, même simples, pour encourager ou augmenter la **visibilité des partenaires locaux** dans la coordination humanitaire et de développement. Tdh peut aider à amplifier la voix des partenaires ALN, qui sont souvent sous-représentés dans les Forums internationaux, en donnant à leurs partenaires locaux plus de visibilité et d'opportunités de réseautage. Cela peut conduire à une approche plus nuancée et informée des interventions humanitaires et de développement, mieux adaptée aux besoins des communautés.

Enfin, Tdh doit **continuer à plaider pour que les bailleurs** prennent des mesures efficaces pour la localisation dans le secteur humanitaire et du développement ainsi que des exigences plus adaptées aux ANL, notamment en matière de conformité.



Session de formation en santé réalisée par Tdh en collaboration avec le Ministère indien de la santé, Inde, 2021.

2/ Les partenaires ALN de Tdh : Synthèse de leur perception et recommandations sur l'avenir de notre partenariat

Passer de partenariats à court terme basés sur des projets à des partenariats à long terme basés sur des stratégies : Les partenaires de Tdh ont clairement exprimé leur frustration quant à la durée des projets imposée par défaut par Tdh (elle-même dictée par la durée des contrats de financement des bailleurs de fonds de Tdh). Les stratégies de partenariats conjoints visant des collaborations à long terme et axées sur des objectifs doivent devenir la norme pour qu'ils puissent s'imposer dans un environnement compétitif et exigeant en termes de financement.

Augmenter les instances de dialogue et de feedback tout au long des partenariats : dès le début du partenariat et tout au long des périodes de relations non financières, les partenaires et les délégations de Tdh gagneraient à poursuivre un dialogue plus régulier et plus approfondi. Ce dialogue doit impliquer plusieurs "couches" de la gestion du partenariat (des cadres supérieurs aux représentants des départements de soutien, en passant par les chefs de projet ou autres responsables impliqués dans le partenariat).

Concevoir et rationaliser l'utilisation d'outils et de pratiques plus équitables dans l'ensemble du partenariat : y compris les contrats de partenariat, mais aussi la co-conception et la co-mise en œuvre des outils de partenariat (contractuels, budgétaires, logistiques, expertise technique...). Les outils doivent être aussi participatifs et conjointement élaborés que possible.

Systématiser la mise en œuvre du développement des capacités organisationnelles pour les partenaires locaux de Tdh qui en font la demande en utilisant des formations/programmes de développement des capacités adaptés et des ressources dédiées avec les partenaires ALN. Le développement des capacités organisationnelles devrait inclure des questions

transversales telles que la gestion des données, l'adaptation au changement climatique et aider les organisations à développer leurs départements de suivi et d'évaluation pour favoriser l'amélioration et l'apprentissage, y compris par la capitalisation des bonnes pratiques. Il est essentiel d'adapter les formations à la demande des partenaires ALN et aux lacunes identifiées au niveau de l'évaluation des capacités (qu'elles soient évaluées par Tdh ou un autre partenaire international, ou qu'elles soient auto-évaluées).

Institutionnaliser le **financement des frais administratifs aux partenaires ALN** chaque fois que cela est possible : y compris une définition claire de son contenu et de son objectif et établir une note d'orientation pour les délégations de Tdh et les partenaires locaux. S'assurer que la pratique est intégrée et respectée au niveau de la collecte de fonds avec les partenaires. De même, le cofinancement, ou son absence, représente un défi commun pour les partenaires de Tdh. Les sources de cofinancement sont complexes à trouver pour les petites ANL qui travaillent avec des budgets limités à court terme. Tdh pourrait envisager de prévoir la collecte de tels montants avec ses partenaires.

Définir les processus de sélection des partenariats, les types de partenariats, les types de partenaires et les outils à utiliser en fonction de la nature de chacun des partenariats définis - être plus inclusif en utilisant des ensembles d'outils adaptés et simplifiés. La contextualisation et la co-appropriation des interventions et des outils de projet permettent de s'assurer qu'ils sont informés du contexte et de la demande locale. Tdh et son partenariat doivent suivre ensemble autant que possible l'analyse initiale de la situation et chaque aspect de l'évaluation des besoins du projet, la planification du projet, la mobilisation des ressources (bailleurs), la mise en œuvre, le suivi, le rapportage et l'évaluation.

Mettre en place des normes de responsabilité et de vérification mutuelles : Tdh doit rompre avec la perception dominante du haut vers le bas qu'elle peut parfois avoir à l'égard de ses partenaires locaux afin d'assurer une approche équitable des partenariats. Cela peut se faire en utilisant des pratiques de responsabilité mutuelle lorsqu'il s'agit d'activités de projet, de conformité, de rapports, etc. Les partenaires ont souligné l'importance d'évoluer vers de telles pratiques pour travailler d'égal à égal.

Développer le réseau des partenaires locaux au niveau national, régional et international afin d'accroître leur visibilité et leur crédibilité et de renforcer leur capacité à mobiliser de nouvelles ressources et à faire valoir leurs compétences. Cela permettrait aux partenaires d'élargir leurs horizons en termes de partenariats et de collecte de fonds, mais aussi d'apprentissage et de partage des connaissances par la mise en réseau avec des pairs. Tdh pourrait également bénéficier d'un rôle de facilitateur de réseaux de partenaires locaux forts opérant dans différents pays du monde. Les partenaires de Tdh ont mentionné leur volonté de mener des collectes de fonds conjointes en accord avec la collaboration stratégique avec Tdh : **mobiliser des fonds ensemble, sur la base d'objectifs communs.**

Soutenir le développement des ALN dans la mise en œuvre d'approches de qualité et de questions transversales cruciales pour l'avenir. Qu'il s'agisse de questions environnementales, de genre et d'inclusion, de participation des jeunes ou de redevabilité, les partenaires locaux de Tdh peuvent bénéficier du soutien de Tdh pour développer leurs propres pratiques. A plusieurs reprises, notamment lors d'ateliers, les partenaires de Tdh ont exprimé le besoin d'être soutenus dans l'amélioration ou le développement des pratiques liées à ces questions transversales.

3/ Définir les types de partenariats : quels modèles pouvons-nous appliquer ?

Quels sont les critères à prendre en compte lors de l'élaboration de différents modèles de partenariat ?³⁹

- **1/ Expertise et développement des capacités :** Comme expliqué ci-dessus, Tdh et ses partenaires se choisissent principalement sur la base de leur expertise technique. Ce critère devrait être maintenu car les partenariats se sont consolidés avec le temps et Tdh a l'intention de maintenir sa stratégie programmatique autour des mêmes thèmes : Migration, Accès à la Justice, Santé et incluant des composantes transversales telles que la Protection de l'Enfant

³⁹ Ces critères ont été identifiés après un examen minutieux de toutes les données collectées tout au long de l'étude et sur la base de discussions entre les partenaires de Tdh et de ALN lors d'ateliers de terrain dans les pays pilotes en avril/mai 2023.

et l'Eau et l'Assainissement. Tdh et ses partenaires doivent continuer à évaluer et à renforcer leurs expertises, leurs connaissances et leurs compétences respectives afin d'assurer une relation fructueuse. Cela inclut le respect des exigences standards en matière de ressources humaines, de capacités financières, de logistique et de capacité à contribuer efficacement aux objectifs de Tdh et de ses partenaires dans leurs pays d'intervention. Tdh et ses partenaires doivent rester complémentaires.

- **2/ Valeurs et valeur ajoutée :** Tdh et ses partenaires doivent partager des valeurs et une mission similaires et alignées. Il est crucial d'être aligné en termes d'objectifs, de principes et d'approches pour assurer un partenariat cohérent. Tdh doit définir des "lignes rouges" dans sa politique de localisation : des limites que Tdh ne franchira pas, des risques que Tdh ne prendra pas ou n'acceptera pas. D'autre part, Tdh doit aussi considérer et définir la valeur ajoutée que son partenaire apporte à l'intervention de Tdh, à la fois dans une perspective de court et de long terme. Réciproquement, Tdh doit représenter une valeur ajoutée pour son partenaire. Qu'est-ce que le partenaire peut réaliser avec Tdh qu'il ne pourrait pas réaliser seul ?
- **3/ Objectifs stratégiques/Collaboration à long terme :** Tdh doit travailler avec des partenaires sur le long terme. Les données mentionnées ci-dessus montrent que les partenariats de qualité sont le fruit du temps, des efforts et de l'expérience. En assurant des partenariats à long terme, Tdh gagne du temps et assure la durabilité des bénéfices des interventions dans les pays d'intervention. Tdh doit travailler avec des partenaires en construisant des relations solides avec des partenaires qui sont prêts à investir des ressources, du temps, pour renforcer continuellement les capacités de chacun et travailler conjointement.
- **4/ Réseau et plaidoyer :** Les partenariats bénéfiques sont également liés aux relations et réseaux existants de chaque partenaire. Tdh et ses partenaires doivent évaluer leurs liens avec les institutions gouvernementales, les leaders communautaires et les acteurs clés. Les partenaires bien connectés se sont révélés utiles pour Tdh. De même, les partenaires de Tdh reconnaissent sa valeur à travers sa connaissance de longue date et bien ancrée des pays dans lesquels elle travaille. En valorisant ce critère, Tdh s'assure l'accès aux ressources, à l'information et aux opportunités. Le partenariat doit également viser à soutenir le plaidoyer sur l'intégration, la promotion et la protection des droits de l'enfant mené par Tdh et/ou ses partenaires.
- **5/ Financement :** pour Tdh et ses partenaires, la viabilité financière et la capacité à respecter les mécanismes de conformité financière en place resteront des éléments clés pour sélectionner et maintenir des partenariats utiles. Des stratégies de collecte de fonds alignées garantiront une collaboration stratégique sûre et des pratiques de gestion financière communes. Il est important de travailler avec des partenaires qui ont une base financière solide pour assurer la durabilité à long terme des bénéfices des projets de collaboration.
- **6/ Gestion des risques :** Des méthodes adaptées de diligence raisonnable doivent être mises en place pour affirmer la volonté de Tdh de respecter des standards de qualité élevés et pour s'assurer que les partenaires partagent les valeurs de Tdh. Elles peuvent être adaptées en fonction de la taille des partenaires et des objectifs du partenariat. Cependant, à travers ses partenariats, Tdh doit rester attentive à la structure et aux pratiques de bonne gouvernance. Les risques doivent être identifiés pour adapter le développement des capacités et être gérés. De même, les partenaires ALN supportent parfois le poids des risques physiques et de réputation, en fonction du niveau d'exposition du pays d'intervention. Tdh doit s'assurer qu'il évalue et gère régulièrement ces risques afin de garantir des partenariats équitables. Les partenariats ne peuvent pas signifier une simple délégation des risques opérationnels aux partenaires ALN.

Comment Tdh doit-elle différencier ses partenaires pour adapter sa politique de localisation ?

Tdh doit définir des catégories, des modalités et des bases contractuelles pour travailler avec des partenaires de différentes tailles et natures. L'analyse de la situation a mis en évidence le fait que Tdh travaille avec un large éventail de partenaires, avec des contrats et des procédures différents.

Le tableau ci-dessous est provisoire, il s'agit d'une représentation potentielle de la catégorisation des partenaires afin de susciter une réflexion plus approfondie. Il est susceptible d'être modifié et sera adapté en fonction du retour d'information des partenaires et des discussions qui auront lieu sur le terrain et au siège de Tdh au sujet de l'élaboration de la politique de Tdh.

Catégorie	Partenaire ONGI	Grande nationale⁴⁰	Petites et moyennes ONG nationales⁴¹	Partenaire communautaire⁴²	Partenaire gouvernemental / Université⁴³
Expertise et développement des capacités (CD)	<i>CD basé sur un contrat négocié</i>	<i>Plan systématique de CD</i>	<i>Plan systématique de CD</i>	<i>Plan systématique de CD</i>	<i>Plan CD basé sur un contrat négocié</i>
Objectifs stratégiques/à long terme	<i>Selon les besoins et le cas échéant</i>	<i>Définir des instances régulières de dialogue sur le partenariat et mettre en place une stratégie de partenariat Privilégier l'utilisation d'outils adaptés aux catégories et donner la possibilité de co-créeer ou d'adapter des outils spécifiques si nécessaire.</i>			
Réseau	<i>Partager la cartographie des bailleurs et des parties prenantes / Rechercher une coordination de la mise en réseau au niveau local, national et international. Prévoir une inclusion spécifique dans les événements de mise en réseau, les réunions de coordination et les réunions de bailleurs conformément à la catégorie (favoriser l'accès des ALN aux plateformes et réseaux de prise de décision).</i>				
Financement	<i>Illimité</i>	<i>Illimité</i>	<i>Limite décidée au cas par cas</i>	<i>Seuil à définir</i>	<i>Selon les besoins et le cas échéant</i>
Stratégie	<i>N/A</i>	<i>Stratégie commune de collecte de fonds</i>	<i>Stratégie commune de collecte de fonds</i>	<i>Stratégie commune de collecte de fonds</i>	<i>Selon les besoins et le cas échéant</i>

⁴⁰ Partenaire disposant d'un budget annuel supérieur à 500 000 CHF

⁴¹ ONG nationale partenaire dont le budget annuel est inférieur à 500 000 CHF

⁴² Une organisation communautaire est définie comme une organisation opérant dans une région.

dans le pays bénéficiaire de l'aide, d'où elle provient, et qui est enregistrée au niveau local. Les principaux bureaux d'exploitation se trouvent dans la communauté et sont gérés par des résidents locaux, pour des résidents locaux.

⁴³ Une institution gouvernementale/université est soit une partie organisationnelle d'une entité gouvernementale, soit une entité sur laquelle une unité gouvernementale exerce un contrôle administratif final.

Frais administratifs	<i>N/A</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui, adaptés</i>	<i>Selon les besoins et le cas échéant</i>
Type de contrat	<i>Favoriser les consortiums, pas d'obligation</i>	<i>Favoriser les consortiums, pas d'obligation</i>	<i>Favoriser les consortiums, pas d'obligation</i>	<i>Protocole d'accord (MoU)</i>	<i>Protocole d'accord (MoU)</i>
Gestion des risques	<i>Exigences normales en matière de diligence raisonnable</i> <i>Contrôle de l'alignement des valeurs (complet)</i>	<i>Exigences normales en matière de diligence raisonnable</i> <i>Contrôle de l'alignement des valeurs (complet)</i>	<i>Exigences adaptées en matière de diligence raisonnable</i> <i>Contrôle de l'alignement des valeurs (complet)</i>	<i>Exigences adaptées en matière de diligence raisonnable</i> <i>Contrôle de l'alignement des valeurs (limité)</i>	<i>Aucune diligence n'est requise</i> <i>Aucun alignement des valeurs n'est nécessaire – à évaluer au cas par cas</i>

4/ Stratégies de localisation réussies et meilleures pratiques de partenariat observées dans l'étude

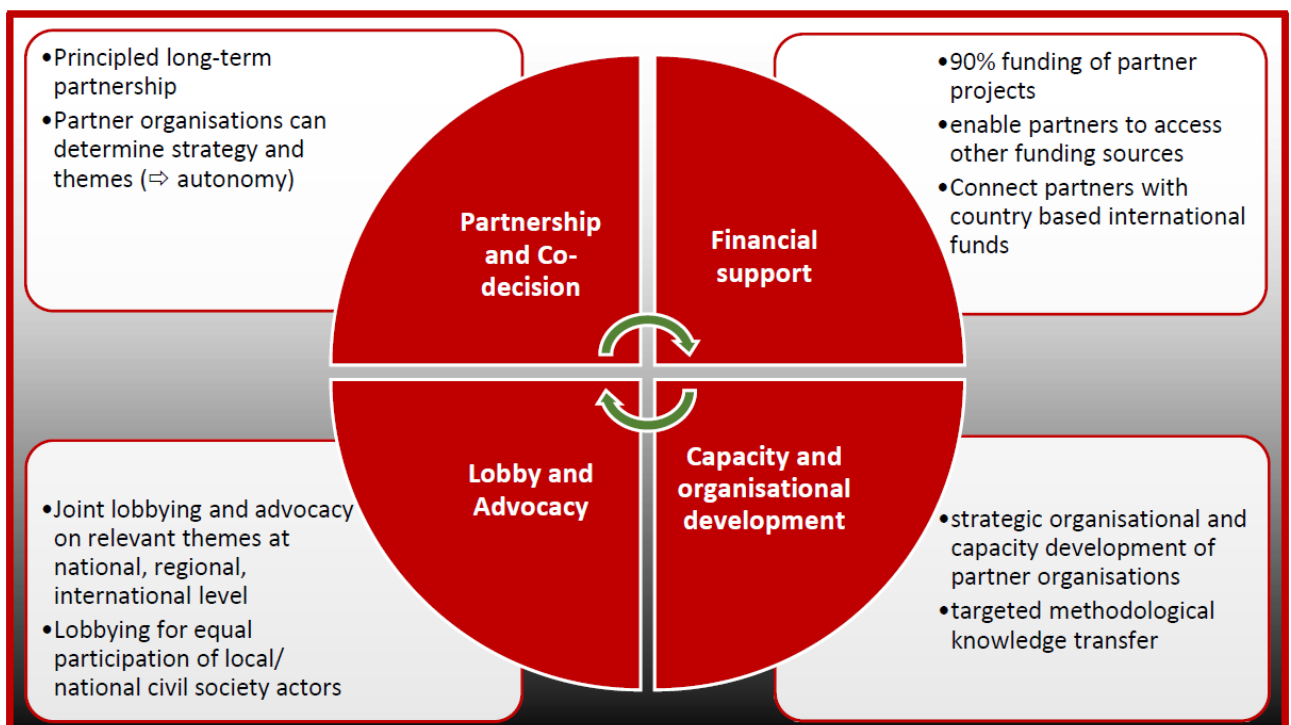
Études de cas

Tdh a discuté et analysé les pratiques de localisation et de partenariat avec 10 acteurs externes (ONGI, représentants d'ONG nationales et chercheurs universitaires) afin d'assurer une compréhension globale du sujet et d'examiner les pratiques existantes. Les trois cas ci-dessous ont été rapportés car ils constituent des bonnes pratiques dont Tdh pourrait s'inspirer.



TDH Allemagne

Graphique 8 : les quatre composantes de l'approche de Tdh Allemagne en matière de localisation



Tdh Allemagne a développé un modèle de partenariat en travaillant exclusivement avec des partenaires ALN dans 5 régions à travers le monde. Chaque région dispose de son propre **bureau régional** où le personnel local de Tdh soutient un réseau de partenaires ALN. Tdh Allemagne ne met en œuvre aucun projet directement et 90% des fonds obtenus sont redistribués aux partenaires ALN⁴⁴.

- Le personnel local de Tdh et les partenaires ALN se rencontrent régulièrement au niveau des pays (une fois par an, tous les ans) et au niveau régional tous les deux ans (en fonction des financements). Tdh organise également des plateformes nationales pour les partenaires pour stimuler la **coordination Sud-Sud** entre les partenaires mais aussi pour rencontrer les équipes de Tdh basées dans chaque région (par exemple à Bogota pour l'Amérique du Sud).
- Tdh Allemagne ne travaille qu'avec des **partenaires à long terme, financés ou non** (les partenaires sont considérés comme tels même s'ils ne sont pas liés financièrement à Tdh Allemagne). Les bureaux régionaux élaborent des projets avec des partenaires ALN et demandent une **validation au siège de Tdh Allemagne**. Une

⁴⁴ Plus d'informations sur la structure de Tdh Allemagne sont disponibles ici : <https://www.tdh.de/spenden-und-stiften/jahresbericht/>

fois que le comité approuve le projet, la subvention commence. Tdh Allemagne est principalement financée par le **ministère des Affaires Etrangères allemand** mais travaille également avec divers bailleurs.

- Les partenaires ALN de Tdh Allemagne font l'objet d'**évaluations régulières de leurs capacités** (tous les 5 ans) afin de s'assurer qu'ils répondent aux normes de conformité attendues par Tdh Allemagne. L'évaluation se fait dans le cadre d'une discussion avec le partenaire, qui peut s'étendre sur plusieurs mois. Elle se matérialise par une **liste de contrôle et un plan de développement des capacités**.
- Tdh Allemagne est en train de **réduire le nombre de ses partenaires sur le terrain**, afin d'améliorer ses conseils et de concentrer son expertise vers les partenaires les plus efficaces et les plus fiables. **Tdh Allemagne privilégie les partenariats à long terme**.



Modèle ALIMA

- Le siège d'Alima se trouve à Dakar, au Sénégal, et ses opérations se déroulent dans la **région du Sahel**, avec 5 principaux pays d'intervention : Cameroun, Tchad, Burkina Faso, Mali et Niger. Alima est une **ONG médicale** et concentre ses partenariats sur la capacité de ses partenaires à fournir des soins de santé dans des zones spécifiques. Les partenariats incluent également des instituts de recherche médicale en Afrique.
- Alima planifie ses interventions dans les pays avec une poignée de partenaires (généralement un ou deux partenaires principaux par pays) : **budget commun, bureau commun, organigramme RH commun (ALIMA et ses partenaires sont intégrés dans les mêmes équipes), comptes bancaires communs, activités communes...** Plusieurs bureaux nationaux sont gérés par ALIMA **ET** un partenaire. Les ONG locales partenaires font également **partie du conseil d'administration d'ALIMA** (hébergé à Dakar). Les représentants des ONG locales sont des décideurs.
- Le développement des capacités est budgétisé tant pour ALIMA que pour ses partenaires locaux. Il existe une approche commune, en particulier en ce qui concerne les connaissances médicales. En termes de conformité, ALIMA reste exigeant envers ses partenaires et demande des audits réguliers des normes élevées. ALIMA forme également ses partenaires à l'**auto-audit** à l'aide d'un outil conçu par ALIMA. Si les partenaires n'ont pas de politiques ou de normes, ils utilisent celles d'ALIMA.
- ALIMA estime qu'environ **20 % de son budget va aux partenaires ALN**, mais ce montant est sous-estimé car les budgets sont entièrement fusionnés entre ALIMA et ses partenaires sur le terrain. 95 % du budget d'ALIMA provient de bailleurs institutionnels internationaux (urgence ou développement).
- ALIMA favorise la mobilité et l'expatriation Sud-Sud dans ses pays d'intervention, par opposition à l'expatriation Nord-Sud.



Plan International et Social Development Direct (SDD)

Étude sur les partenariats équitables

Plan International a demandé à SDD de préparer une analyse de partenariat interne pour concevoir sa politique de localisation. Le texte ci-dessous fait référence à une analyse réalisée par SDD dans un rapport qui résume ses conclusions sur le travail vers des partenariats équitables en interne.

SDD signale que le niveau d'ambition des partenariats augmente parmi les ONG Internationales, de même que "**l'engagement nécessaire des ressources pour réaliser cette ambition dans la pratique**". Il n'est pas exclu que les partenariats transactionnels entraînent des coûts en termes de contrats, de diligence, de qualité, etc. Toutefois, les **formes de partenariat plus équitables** nécessitent davantage de ressources. Par exemple, la transformation d'un modèle de partenariat impliquera un alignement stratégique entre les partenaires, ce qui signifie la collecte d'un **flux régulier de ressources entre les deux organisations partenaires**. Au-delà du partenariat lui-même, un tel modèle nécessiterait le partage de l'information et de la prise de décision : "*veiller à ce que les initiatives organisationnelles soient compatibles et éviter de s'éloigner des principes fondamentaux du partenariat au fil du temps*".

Selon le rapport, "*il a été clairement démontré que les formes de partenariat plus équitables/transformationnelles sont plus difficiles à gérer s'il existe une différence significative de taille ou de capacités entre les deux partenaires, alors que c'est moins le cas dans les modèles transactionnels/collaboratifs*".

Si les partenaires sont de taille trop différente, le partenariat risque effectivement de retomber dans un schéma transactionnel. Les partenaires doivent investir dans des ressources pour maintenir la relation ensemble. Ces ressources doivent être consacrées au développement des capacités et à l'équité : "*Si cet aspect n'est pas reconnu, il est peu probable que le partenariat atteigne ses objectifs dans la pratique*".

Tout d'abord, SDD a noté que "**les partenariats équitables sont difficiles à adapter et doivent être planifiés dès le départ**". Par conséquent, en ce qui concerne les aspects financiers et de ressources, SDD recommande "*qu'une déclaration d'engagement de ressources du partenariat soit clairement convenue entre les partenaires dès le début, indiquant clairement les contributions attendues des partenaires pour le financement du partenariat lui-même*". Les partenariats équitables ont plus de chances d'être fructueux **s'ils ne sont pas uniquement axés sur la réalisation d'activités**. Il doit aller au-delà. Cela implique que les bailleurs ou les ONGI soient prêts à fournir des ressources pour permettre à un partenariat équitable d'exister et d'avoir un impact sur les communautés touchées.

Terre des hommes tient à remercier Barry Smith (Social Development Direct), Lea Niehaus (Tdh Allemagne) et Henri Leblanc (ALIMA) pour avoir contribué à ce rapport en partageant de manière transparente leurs pratiques en matière de partenariats et de localisation.

Conclusion

Au fil des années, Tdh a accumulé de précieuses expériences pour pouvoir concevoir et mettre en œuvre une politique de partenariat et de dans les pays d'interventions, et son vaste réseau de **partenaires ALN divers** sont des atouts importants pour évoluer vers des partenariats plus équitables. Alors que le changement des dynamiques de pouvoir dans le secteur humanitaire et du développement s'impose rapidement aux ONGI, **Tdh a la capacité d'aller de l'avant, d'établir des objectifs globaux de localisation et de relever les défis existants auxquels Tdh est confronté avec ses partenaires ALN sur le terrain.** Ce faisant, Tdh travaillera à la réalisation de ses ambitions de partenariat pour 2024 :

- Fixer des buts et des objectifs clairs pour définir son positionnement en matière de partenariat et de localisation,
- Disposer d'un cadre institutionnel définissant l'approche de l'organisation en matière de partenariats,
- Améliorer l'engagement de Tdh dans le travail en partenariat en soutenant les équipes de Tdh et de ses partenaires par le renforcement des compétences, le développement organisationnel et le développement de méthodes et d'outils de partenariat.

Tdh et ses partenaires sont confrontés à plusieurs défis qui doivent être relevés pour que sa politique remplisse son objectif.

1. Les partenariats dans les pays d'intervention de Tdh restent très majoritairement opérés à un niveau transactionnel. Bien que certains pays mettent en œuvre un champ d'action distinct, cela reste exceptionnel. En général, les **partenariats sont à court terme, ne sont pas équitables et ne sont pas pensés et mis en œuvre de manière stratégique.**
2. Les ressources pour les partenaires et les partenariats plus équitables restent sous-estimées ou invisibles en raison d'un manque de conseils et d'outils définis sur le travail en partenariat. **Tdh doit établir des règles claires pour guider ses partenariats sur le long terme** (expertise stratégique, financière, technique...). Les **financements de base et non restreints doivent être clarifiés et systématisés** dans la mesure du possible et en fonction du statut légal des partenaires.
3. Le dialogue et les réunions entre Tdh et ses partenaires sont parfois limités. Des **instances de dialogue plus fortes et plus équitables favoriseraient une meilleure planification, un meilleur suivi, une meilleure évaluation et un meilleur apprentissage.** Du temps et des ressources sont également nécessaires pour que ce dialogue soit fructueux.
4. Le développement des capacités n'est pas suffisamment rationalisé ou priorisé en raison du manque de temps et de ressources des équipes pays. Du **temps et des ressources dédiés aux partenaires de Tdh pour construire de meilleurs systèmes organisationnels et financiers internes sont nécessaires et doivent être inclus dans les propositions soumises pour financement (à la fois par Tdh et ses partenaires).** Cela permettra d'assurer la transition de partenaires transactionnels à des partenaires stratégiques.
5. Les partenaires de Tdh ne se sentent pas représentés lorsqu'il s'agit d'opportunités de financement et de développement commercial. **Tdh doit envisager de développer son rôle de mise en réseau et soutenir ses partenaires ALN afin qu'ils acquièrent une plus grande visibilité auprès des autres acteurs internationaux.**

Les partenariats vont et viennent. En concevant sa stratégie de localisation, Tdh doit préparer l'avenir de la manière dont elle peut aider ses partenaires, mais aussi définir où réside sa valeur ajoutée dans les années à venir. Les orientations prises par le cadre NEAR⁴⁵ et son cadre de mesure de la performance de localisation offrent à Tdh des outils utiles pour montrer les progrès accomplis dans la réalisation des engagements de localisation.

En plus de ces observations, il est important de noter que les partenariats et la politique de localisation de Tdh doivent être réalisés dans le cadre des Objectifs de Développement Durable (ODD) et dans le respect des engagements des Core Humanitarian Standards (CHS). Tdh doit participer aux efforts de mise en œuvre des ODD en reconnaissant le rôle central des

⁴⁵ <https://www.near.ngo/lpmf>

gouvernements locaux et nationaux et des acteurs de la société civile. La réalisation des ODD doit devenir un élément central de la planification nationale, des mécanismes de contrôle et des budgets nationaux. Les gouvernements locaux et nationaux doivent être habilités et soutenus pour mettre en œuvre les ODD sur le terrain. De même, Tdh soutient les valeurs partagées par les engagements de la CHS et s'efforce de mettre en place un soutien humanitaire et de développement fondé sur des principes, responsable et de haute qualité pour et par les communautés et les personnes affectées par les crises.

Références

Donor approaches to overheads for local and national partners, Development Initiatives Discussion paper, Fran Girling-Morris and Philimon Majwa, February 2023

Analysis of Localisation Challenges in Afghanistan, ACAPS Thematic Report, February 7th, 2023.

Passing the Buck, the economics of localizing international assistance, The Share Trust, November 2022.

Comprendre le Partenariat, CCFD-Terre Solidaire, 2019.

Promoting Equal Partnerships with Local Responders in Humanitarian Settings – Guidance Note, ECHO, December 2022.

Better Protection through Localisation, Global Education Cluster, November 2017.

Partnership Toolkit – Guidelines on working effectively with partners, WaterAid, January 2021.

Policy for Localisation of Humanitarian Assistance, Draft, USAID, October 2022.

Global Humanitarian Assistance report 2022, Development Initiatives, 2022.

Global Humanitarian Assistance report 2018, Development Initiatives, 2018.

Strengthening, participation representation and leadership of LNAs in IASC humanitarian coordination mechanisms, IASC, July 2021.

Guidance on the provision of the Overheads to local and National Partners, IASC, 2022.

Joint Analysis for the Grand Bargain Review, Charter4change and ALTP, 2019.

Localisation Performance Measurement Framework, NEAR, 2019.

Localising emergency preparedness and response through partnerships, Caitlin Wake and Veronique Barbelet, HPG, April 2019.

Localising the response, OECD, 2017.

Localisation, a landscape report, Sabrina Robillard, Tufts University, 2021.

Interagency Toolkit on Localisation in Humanitarian Coordination, Global WASH/Nutrition/Education and Child Protection Cluster, 2022.

Pathways to Localisation, A framework towards a locally led humanitarian response in partnership-based action, ECHO, October 2019.

Rethinking capacity and complementarity for a more local humanitarian action, Veronique Barbelet, October 2019.

Partenariats et Localisation : regards croisés, pourrait-on faire autrement, Dr Murray Fraser, Rapport de Recherche, Décembre 2021.

Terre des Hommes Germany, Framework Paper Localisation, 2020.

Guiding Principles for Sida's engagement with and support to Civil Society, Sida, 2019.

Le souci d'autrui en miettes, Capitalisme émotionnel et division du travail humanitaire depuis Lyon, Pékin et Bamako, Ecole Normale Supérieure de Lyon, Verena Richardier, 2019.

Le rapport ci-dessus a également été rédigé à la suite de conseils et de réunions avec les organisations suivantes:

Un grand merci à tous les partenaires de Tdh qui ont participé à l'étude :

- *Open Gate La Strada (Macédoine du Nord)*
- *Nisha Arsis (Albanie)*
- *Université de Tirana - Faculté des sciences*
- *Ministère albanais des affaires sociales*
- *Brave Phone (Croatie)*
- *Social Development Direct - Responsable du partenariat RSH (Royaume-Uni)*
- *Municipalité de Budapest (Hongrie)*
- *Traumacenter (Hongrie)*
- *DCI Belgium (Belgique)*
- *Shakti Samuha (Népal)*
- *Geruwa Rural Awareness Association (Népal)*
- *Sath Sath (Népal)*
- *Biswas Nepal (Népal)*
- *Briser le silence (Bangladesh)*
- *Shushilan (Bangladesh)*
- *Agrajatra (Bangladesh)*
- *Solidarité (Bangladesh)*
- *Mouvement Social (Liban)*
- *Wupakuwe (Burkina Faso)*
- *BLDA (Palestine)*
- *MAEJT (Sénégal)*
- *Ntabariza (Burundi)*
- *Giriyuja (Burundi)*
- *Humanité et Inclusion (OING)*
- *Plan International (ONGI)*
- *CCFD Terre Solidaire (ONGI)*
- *ALIMA (ONGI)*
- *Institut de développement d'outre-mer*
- *Institut d'études du développement, Université de Brighton, Royaume-Uni*
- *Université de Fribourg, Suisse*
- *Christian Aid (ONGI)*
- *Helvetas (ONGI)*
- *Tdh Allemagne (ONGI)*
- *Tdh Suisse (ONGI)*
- *Toutes les équipes de terrain de Tdh qui ont participé à l'étude, y compris les chefs d'équipe, les chefs de programme, les chefs de projet, les conseillers financiers, ainsi que les représentants du siège et d'autres membres des équipes de Tdh.*

Annexe 1 - Localisation et décentralisation

Il est à noter que le travail de localisation devra être couplé avec l'initiative de décentralisation qui est une composante du changement organisationnel de la stratégie 2021-2024 de Tdh.

Depuis fin 2022, Tdh s'est engagée dans une transformation organisationnelle pour passer d'un modèle centralisé à un modèle décentralisé qui sera déployé à partir de décembre 2025, impliquant le renforcement de plusieurs bureaux régionaux ou hubs. L'objectif global est que Tdh identifie, construise et mette en œuvre un modèle organisationnel décentralisé qui responsabilise les régions et les délégations et fasse de son siège en Suisse un centre d'expertise.

Les initiatives de décentralisation de Tdh poursuivent les objectifs suivants :

- **Proximité** : être plus proche du terrain, accroître la connaissance des régions par Tdh, développer des projets et des consortiums régionaux significatifs, améliorer la réponse aux besoins des enfants.
- **Influence et plaidoyer** : influencer les politiques régionales d'intérêt pour Tdh, initier et contribuer au plaidoyer régional.
- **Positionnement et visibilité** : établir un lien solide avec les agences régionales d'aide et de coordination, être reconnu comme une organisation clé dans le domaine des droits de l'enfant et être sollicité pour son expertise.
- **Expertise locale** : intégrer autant que possible du personnel local dans nos bureaux régionaux.
- **Collecte de fonds** : augmenter la collecte de fonds institutionnels, influencer les stratégies des bailleurs, établir des relations solides avec les principaux bailleurs.
- **Efficacité** : optimiser les fonctions et les processus, s'appuyer autant que possible sur l'expertise locale.

Ces objectifs seront alignés et contribueront aux objectifs de localisation qui seront définis dans la prochaine politique de localisation de Tdh. Une corrélation précise entre les deux projets sera développée au fur et à mesure de leur déroulement en 2023 et 2024, mais quelques synergies initiales peuvent déjà être observées :

- Les membres du personnel local ont généralement une meilleure compréhension de la culture, de la langue et des dynamiques sociales. De manière décentralisée, Tdh peut contribuer à la **construction d'une expertise locale** en développant des capacités dans la langue locale et en apportant de la confiance à ses partenaires tout en renforçant la proximité avec les communautés qu'elle sert.
- La décentralisation devrait faciliter la **collaboration interrégionale** entre les partenaires de Tdh (lorsque/si les partenaires partagent des intérêts ou des défis communs et pour faciliter les échanges d'expertise et de ressources). L'établissement de canaux de communication efficaces entre les bureaux régionaux et les partenaires de Tdh permettrait un **meilleur partage de l'information** (bonnes pratiques, leçons apprises).
- Le bureau régional de Tdh pourrait conserver une **autonomie relative dans la prise de décision** afin de mieux adapter les activités des partenaires des délégations au contexte de leurs régions d'intervention. Le bureau régional décentralisé pourrait également **mener des évaluations et des recherches**, avec le soutien du ALN, pour comprendre les aspects des contextes locaux et nationaux et **adapter les stratégies du programme en conséquence**. Cela permettrait également de déclencher des **approches communes de collecte de fonds avec les partenaires locaux** et d'établir des relations solides avec les principaux bailleurs dans des zones géographiques spécifiques, par exemple.

Annexe 2 - Localisation et partenariats - Rapport des ateliers sur le terrain et au siège

Renforcer les partenariats humanitaires et la localisation

Ce rapport détaille les résultats de 5 ateliers menés en avril et mai 2023 en Albanie, Hongrie, Népal, Bangladesh et Suisse.



Participants à l'atelier du Bangladesh - Dacca, Bangladesh, mai 2023

Introduction

Contexte : Cette série de 5 ateliers a été réalisée dans le cadre d'un examen global du partenariat afin d'alimenter une analyse de la situation du partenariat. Les ateliers ont eu lieu après la collecte et l'analyse de données externes et internes par l'équipe de gestion du projet. L'analyse de la situation permettra à Tdh de concevoir sa politique globale de partenariat et de localisation sur la base des enseignements tirés de ses partenaires, de ses équipes sur le terrain et au siège.

Objectif de l'atelier : L'objectif global de cet atelier était de mieux comprendre les pratiques de partenariat entre Tdh et ses partenaires, de recueillir les opinions des délégation de Tdh et de leurs partenaires sur le terrain afin d'identifier des moyens de mieux travailler ensemble. Cet atelier et ses résultats seront pris en compte dans la politique de localisation.

Méthodologie : Des ateliers ont été organisés sur :

- Albanie les 4 et 5 avril,
- Hongrie les 12 et 13 avril,
- Népal les 2 et 3 mai,
- Bangladesh les 6 et 7 mai et
- Lausanne le 23 mai 2023

Participants : les ateliers ont rassemblé des représentants de 11 pays :

- Personnel de Tdh venant de Suisse, de Hongrie, d'Albanie, du Népal, du Bangladesh, de l'Inde et du Myanmar.
- Représentants d'organisations partenaires, dont Open Gate La Strada (Macédoine du Nord), Nisha Arsis (Albanie), Université de Tirana - faculté des sciences, ministère albanais des affaires sociales, Brave Phone (Croatie), Rsh Partnership Lead (Royaume-Uni), municipalité de Budapest (Hongrie), Traumacenter (Hongrie), DCI Belgique, Shakti Samuha (Népal), Geruwa rural association (Népal), Sath Sath (Népal), Biswas Nepal (Népal), Breaking The Silence (Bangladesh), Shushilan (Bangladesh), Agrajatra (Bangladesh) et Solidarity (Bangladesh).

Principaux thèmes abordés :

- 1/ Introduction à la **localisation et au partenariat**, paradigmes internes à Tdh sur la question et paradigme au sein du secteur humanitaire,
- 2/ Présentation des résultats de l'**étude sur le partenariat mondial** de Tdh,
- 3/ Brainstorming et identification des **défis du partenariat** partagés par les partenaires et les équipes de terrain de Tdh, présentation du travail de groupe sur les solutions idéales aux défis,
- 4/ Brainstorming et identification de **nouveaux/meilleurs outils de partenariat** recueillis par les partenaires et les équipes de terrain de Tdh, présentation des travaux de groupe.
- 5/ **Les grandes lignes de la politique de Tdh - Collaboration future et principaux moteurs de la localisation**, présentation du travail de groupe.

1 - Rapport de terrain : Défis et solutions en matière de partenariat

Méthodologie : Les données ci-dessous ont été collectées au cours de quatre ateliers de deux jours organisés en mai et avril. Chaque activité a été réalisée en groupes réunissant des représentants des délégations de terrain de Tdh (des quatre pays pilotes) et des représentants des partenaires de Tdh dans plusieurs pays. Les données et points de vue mentionnés ci-dessous représentent le travail combiné des délégations de terrain de Tdh et de leurs partenaires. Les activités de groupe ont été réalisées après une présentation menée par le département Partenariats

du siège de Tdh qui a mis l'accent sur les bases de la localisation, la présentation des tendances en matière de partenariats/localisation dans le secteur humanitaire et du développement et les résultats préliminaires identifiés par Tdh lors de la collecte de données et de l'étude initiale sur les partenariats réalisée en janvier/février 2023.

Les travaux de groupe ont tourné autour de trois thèmes pendant les deux jours :

1/ Défis en lien avec le partenariat rencontrés par Tdh et ses partenaires et les solutions qui peuvent être trouvées pour les surmonter.

2/ Absence ou lacunes des outils de partenariat actuels utilisés par Tdh et ses partenaires et les modifications/nouveaux outils qui peuvent être trouvés.

3/ La politique de Tdh : quels sont les éléments à prendre en compte par Tdh pour concevoir une politique de localisation équitable et ambitieuse.

A/ Défis

Les détails se trouvent à l'annexe 1 - Description des défis et des solutions.

Défis / Pays	Albanie	Hongrie	Népal	Bangladesh
Principaux problèmes signalés	Financement de projets à court terme	La gestion des projets des ONGI n'implique pas suffisamment les ANL* dans la gestion des performances	Manque de capacité de collecte de fonds des ANL	Financement de projets à court terme
Deuxième défi signalé	Exigences élevées en matière de conformité	Rôles et responsabilités mal définis au sein du partenariat	Absence de financement systématique des frais administratifs	Absence ou insuffisance du développement des capacités organisationnelles de Tdh aux partenaires
Troisième défi signalé	Absence de stratégie à long terme dans le cadre du partenariat	Insuffisance du dialogue et des outils au sein du partenariat pour assurer un travail sans heurts	Collaboration limitée en matière de MEAL et de gestion des données	Absence de financement systématique des frais administratifs

Quatrième défi rapporté	Manque d'outils adaptés pour mener un partenariat efficace	Absence de financement systématique des frais administratifs	Manque d'opportunités pour les ANL de se mettre en réseau avec les acteurs des ONG/ONU et les bailleurs	Absence de stratégie à long terme dans le cadre du partenariat
Cinquième défi signalé	Absence de financement systématique des frais administratifs	Absence ou insuffisance du développement des capacités organisationnelles de Tdh aux partenaires	Absence de stratégie à long terme dans le cadre du partenariat	

*ALNs : Acteurs locaux et nationaux

B/ Solutions identifiées par Tdh et ses partenaires pour surmonter les défis mentionnés

Tout au long de cet atelier de deux jours, Tdh a présenté à ses équipes de terrain et à ses partenaires locaux et nationaux les activités de NEAR⁴⁶ et en particulier le Cadre de mesure de la performance de la localisation de NEAR (LMPF)⁴⁷. L'objectif de ce cadre est de mettre en évidence les progrès accomplis dans la réalisation des engagements de localisation. Bien qu'il se concentre sur les acteurs locaux et nationaux, il est pertinent pour les ONG internationales comme Tdh. Tdh a choisi de suivre cette méthodologie en raison de sa pertinence, de sa qualité, de son adaptabilité et de l'importance accordée à la redevabilité envers les acteurs locaux.

Les solutions ci-dessous ont été divisées en catégories définies par le LMPF de NEAR. Ces six catégories formalisent une compréhension globale et des objectifs à long terme pour les ONGI afin de mettre en œuvre efficacement la localisation. Les solutions identifiées s'inscrivent donc dans les 6 catégories mentionnées ci-dessous.

⁴⁶ <https://www.near.ngo/>

⁴⁷ <https://www.near.ngo/lpmf>

1. Partnerships	
Desired change	More genuine and equitable partnerships, and less sub-contracting
Impact indicator	Equitable and complementary partnerships between L/NA and INGOs/UN facilitate the delivery of relevant, timely and effective humanitarian response.

1/ Partenariats - Plus de partenariats authentiques et équitables et moins de sous-traitance

- Définir une **stratégie de partenariat à long terme et axée sur les objectifs** entre Tdh et ses partenaires
- Définir des **ateliers communs périodiques (trimestriels ?)** pour partager les bonnes pratiques, les préoccupations, les formations (augmenter le temps et les ressources pour un **dialogue régulier**) - Effectuer une analyse SWOT du partenariat régulièrement. Ceci a pour but d'augmenter les communications régulières afin d'améliorer le flux d'informations (différents niveaux de communication peuvent être établis : Niveau de gestion du projet, niveau du terrain, niveau de l'organisation).
- Assurer des réunions régulières à **plusieurs niveaux de pilotage du projet** (opérationnel, décisionnel, etc.).
- **Élaborer ensemble une stratégie** et rédiger une proposition de projet avec un objectif spécifique et sans suivre une tendance (vision stratégique) : définir une stratégie de partenariat, inclure une analyse SWOT et l'aligner sur les priorités du gouvernement (le cas échéant).
- Expliquer les structures de pouvoir internes et externes de l'organisation partenaire pour mieux comprendre comment les choses fonctionnent de l'intérieur (organigrammes, mécanismes de pouvoir internes, etc.).
- **Fournir un retour d'information régulier aux partenaires dans le cadre de la gestion du cycle de projet.** (Examiner le rapport de l'organisation partenaire et fournir un retour d'information constructif dans le cadre du processus. Prévoir également un espace pour que l'organisation partenaire puisse fournir un retour d'information dans le cadre de son rapport.)
- Travailler avec un **protocole d'accord plus équitable** - les conventions de subvention ne suffisent pas
- Les partenariats de projet doivent durer plus longtemps, y compris pendant les **périodes où la relation n'est pas financière.**
- Accorder une plus grande attention aux **réunions de lancement (Kick off)** : organiser des réunions de lancement plus détaillées et plus engageantes - les participants ont souligné la nécessité de communications régulières pour améliorer le flux d'informations, fournir un retour d'information (écrit et oral) à plusieurs stades du projet (y compris le rapport de fin de projet, etc.).
- Fournir aux partenaires un espace de **rencontre et d'échange : Constitution d'équipes, réunions régulières en personne.**
- Veiller à ce que les partenaires aient la possibilité de choisir l'outil dont ils ont besoin et de voir s'ils disposent également de bons outils pour Tdh (**co-crée, co-diriger les outils**).
- **Établir des règles de communication de base** pour le partenariat et prévoir des ordres du jour normalisés pour les réunions avec les partenaires.
- Impliquer les partenaires du début à la fin, **de la proposition à la fin du projet**, à chaque étape et à chaque niveau : pas sur la base d'un projet, pas sur la base d'un examen à court terme et pas limité à leur aspect du projet (structuration plus juste et équitable du protocole d'accord).
- Prévoir des **fonds d'urgence/de sécurité** pour l'ONG - fonds de réserve à inclure dans les budgets de partenariat

2. Funding

Desired change

Improvements in the quantity and quality of funding for L/NA

Impact indicator

A funding environment that promotes, incentivises and supports localisation to enable a more relevant, timely and effective humanitarian response

2/ Financement - amélioration de la quantité de financement pour les acteurs locaux et nationaux (ANL)

- Rationaliser le nombre de partenaires et **se concentrer sur les partenariats les plus efficaces**
- **Systématiser le financement des frais administratifs** pour tout nouveau partenariat initié par Tdh : décider d'un certain pourcentage alloué aux partenaires (7%)
- **Diriger des événements de collecte de fonds** en collaboration avec les autorités locales et les partenaires - assurer la visibilité des partenaires par des rencontres avec des bailleurs et des représentants influents au niveau national et international.
- Élaborer une **définition claire de ce qui est considéré comme des frais administratifs** ou un document directif sur la **gestion des fonds administratifs** (lignes directrices sur la manière de les utiliser) et l'incorporer ou le mettre en parallèle avec l'administration et les finances.

3. Capacity

Desired change

More effective support for strong and sustainable institutional capacities for L/NA, and less undermining of those capacities by INGOs/UN

Impact indicator

L/NA are able to respond effectively and efficiently to humanitarian crises, and have targeted and relevant support from INGOs/UN

3/ Capacité - Un soutien plus efficace pour des capacités institutionnelles fortes et durables pour les ALN et moins d'affaiblissement de ces capacités par les ONGI/ONU.

- **Systématiser le plan de développement des capacités** axé sur les capacités organisationnelles avec de nouveaux partenariats.
- **Examens systématiques des politiques des partenaires** - partenaires ALN et leurs objectifs politiques (ce qui est nécessaire ? ce qui manque ?)
- **Former les partenaires aux principales exigences des bailleurs** (lancement, webinaire, examen à mi-parcours, mentorat).
- Inclure **dans les partenariats un pourcentage consacré à la budgétisation du MEAL**
- **Lignes directrices sur les mécanismes de retour d'information communs et systématiques** - il convient de faire confiance aux partenaires pour leurs propres mécanismes de retour d'information dans la mesure du possible.
- Outil de lignes directrices pour l'apprentissage à remettre aux partenaires
- **Opération transversale OCAT (pratique de diligence raisonnable) : réunion avec d'autres Tdh pour vérifier les capacités de chacun** ou utilisation de l'OCAT comme **outil d'auto-évaluation.**
- Élaborer un système d'accréditation pour la confiance avec une ONGL - **Éviter la multiplication des vérifications de l'évaluation des capacités** (déjà effectuées par trop d'ONGI et d'agences de l'ONU).
- Accorder **plus de temps aux ONGL pour la conception de projets** - les appels à propositions sont trop rapides et systématiquement menés par les ONGI.
- **Renforcement mutuel des capacités** - Tdh forme les ANL et les ANL forment Tdh.

4. Coordination and complementarity	
Desired change	Greater leadership, presence and influence of L/NA in humanitarian leadership and coordination mechanisms
Impact indicator	Strong national humanitarian leadership and coordination mechanisms exist but where they do not, that L/NA participate in international coordination mechanisms as equal partners and in keeping with humanitarian principles

4/ Coordination et complémentarité - Un soutien plus efficace pour des capacités institutionnelles fortes et durables pour les ANL

- **Passer d'un partenariat basé sur des projets à un partenariat stratégique structuré** : Mettre en place des outils qui assureront la pérennité et la révision régulière des objectifs du partenariat.
- **Mettre en place une revue croisée régulière** (partenaire/Tdh et Tdh/partenaire) sur le modèle de diligence raisonnable et les outils de suivi.
- **Préférer une approche de consortium plus équilibrée** pour les projets à long terme et donner plus de temps/espace aux partenaires ALN pour répondre aux exigences en matière de rapports et d'audits.
- Négocier des **procédures de conformité** plus **unifiées** (les développer conjointement avec Tdh)
- **Mettre en place des stratégies de long terme** avec les partenaires sur des sujets spécifiques (adaptés à leur avantage géographique ou technique).
- **La réunion de lancement** doit être plus horizontale et participative - susciter l'adhésion, clarifier les rôles et les responsabilités.
- **Mettre en place des responsabilités tournantes** avec les bailleurs ou dans les protocoles d'accord/consortium pour l'établissement des rapports et la direction des projets (réponses claires et égales).
- **Les règles de base de la communication** sont écrites et établies dès le début de la collaboration.
- **Simplifier/Unifier les systèmes comptables** - les ONGI ont SAGA mais la plupart des ANL ne l'ont pas, comment pouvons-nous améliorer ce fonctionnement ?
- Définition du **CFRM de Tdh, collaboration** entre les ALN et les ONGI (chacun veut utiliser son propre **CFRM** - comment pouvons-nous l'améliorer ?)
- Favoriser les politiques de ressources humaines qui garantissent une **différence salariale équitable entre les normes des ONGI et des ONGL** ou soutenir les ONGL pour qu'elles s'unissent sur ces questions au niveau national (forum des ONGL).
- Réduire la rotation du personnel des ALN : augmenter le budget des RH et de l'administration pour une **meilleure part allouée au personnel de soutien, pour la durabilité du projet et de l'ONGL**.

5. Policy, influence & visibility	
Desired change	Increased presence of L/NA in international policy discussions and greater public recognition and visibility for their contribution to humanitarian response
Impact indicator	L/NA shape humanitarian priorities and receive recognition for this in reporting

5/ Politique, influence et visibilité - Présence accrue des ANL dans le débat politique international, reconnaissance publique et visibilité accrues

- **Plaider auprès des bailleurs** en faveur d'une plus grande rigueur en matière de passation de marchés et de conformité
- Mettre en place une **stratégie de collecte de fonds** adaptée à des bailleurs spécifiques - concevoir conjointement des notes conceptuelles et se concentrer ensemble sur certains bailleurs.
- **Partager la cartographie des bailleurs et tenir à jour la cartographie des parties prenantes.**
- Inclusion dans plusieurs types de **réseaux et de plateformes** (locaux, nationaux, internationaux) afin d'influencer les partenaires financiers potentiels.

- Créer des **plans de communication conjoints** (à suivre, à convenir et à produire) - fixer des objectifs et des outils réalisables.
- **Inclure les partenaires ALN dans le tableau d'ensemble** : relation avec le bailleur, retour d'information sur les rapports, courriels, les inclure dans la réunion du groupe et dans d'autres relations avec d'autres ONGI, l'ONU et les agences donatrices.

6. Participation	
Desired change	Fuller and more influential involvement of affected people in what relief is provided to them, and how
Impact indicator	Affected people fully shape and participate in humanitarian response

6/ Participation - Implication plus complète et plus influente des personnes touchées par la crise dans la nature et les modalités de l'aide qui leur est apportée.

- Accroître la durabilité des projets en impliquant davantage et systématiquement les parties prenantes locales et l'**engagement de la communauté**, ainsi que l'appropriation de tous les projets à long terme.
- **Engager** systématiquement **des volontaires** pour garantir la participation des communautés locales et la durabilité. Le travail avec les volontaires doit être soigneusement encadré afin de garantir des conditions de travail équitables et décentes aux communautés locales et d'éviter toute exploitation dans le cadre du projet.

2 - Réflexion sur les outils de localisation - Objectifs du programme et du soutien

Les idées ci-dessous sont issues de sessions de travail en groupe réunissant les partenaires et le personnel de Tdh sur le terrain.

<u>Outils programmatiques</u>	<u>Outils de soutien</u>	<u>Gestion/outils</u>
<p>Améliorer</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4Ws internes pour les partenaires et pour Tdh (pour mieux comprendre le fonctionnement des structures respectives) - Liste de contacts partagée systématiquement avec les partenaires (internes et externes) - Outil standard de Tdh pour les partenaires (à préparer et à partager dans le cadre du projet) - Amélioration des procédures de la réunion de lancement, meilleure implication des organisations partenaires (mise en place d'un dialogue régulier, examen des plans, planification de la communication, présentation, etc.) - Gestion des cas Tdh Méthodes et outils standard à partager avec les partenaires pour l'adaptation 	<p>Améliorer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion des subventions Calendriers avec objectifs, dates fixes et examen de tous les aspects de soutien du projet (budget, achats, audit, sécurité...) - Lignes directrices pour les marchés publics adaptées aux partenaires - Directive simplifiée de Tdh pour les marchés publics des partenaires. - Directives RH adaptées aux partenaires - Directive simplifiée de Tdh pour la gestion des RH si les partenaires n'ont pas déjà des directives, en particulier pour les JD et les TOR) - Evaluation à 360° incluant les partenaires/Tdh (?) 	<p>Améliorer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Document de protocole d'accord plus inclusif et équitable, adapté à la taille du partenaire et du projet. Adapter les processus en fonction de la taille du partenaire. - Favoriser la modalité du consortium - Cartographie des partenaires à partager entre les partenaires et Tdh - quels sont les partenaires les plus adaptés ? quels sont les bons ? où ? - Disposer d'une cartographie des partenaires pour Tdh dans chaque pays. - Amélioration du processus de diligence raisonnable (SMART) et mise à disposition des partenaires pour une auto-évaluation.

<ul style="list-style-type: none"> - Outil de reporting financier et narratif adapté, simplifié pour une utilisation plus simple et adaptable en fonction de la taille et des modalités du partenariat. - Outils adaptés aux exigences des bailleurs - spécifiques aux principaux bailleurs (DDC, ECHO, USAID, etc.) - Format de rapport simplifié 	<ul style="list-style-type: none"> - Outil d'appel à candidature simplifié de Tdh / Sous-subsventions spécifiques à Tdh - outils explicatifs - Modèle de budget pour les partenaires - Exercice d'OCAT mutuel - faites-le en même temps et ensemble (posez les questions aux deux parties et parlez de l'outil - vision égale de la relation et de la diligence raisonnable). - Adapter les processus en fonction de la taille du partenaire - outils adaptables en fonction de la taille et de la capacité du partenaire (ainsi que du projet). - Outils de gestion des performances du personnel - Aider les partenaires à créer des services d'achat fonctionnant correctement (développement des capacités organisationnelles) - Traduire tous les documents dans la langue locale afin de les rendre plus accessibles aux partenaires. Tous les documents doivent être disponibles dans les langues locales. - Logiciel de comptabilité rationalisé : adapter SAGA ou former les partenaires à SAGA ? veiller à ce que les personnes disposent des mêmes logiciels de comptabilité afin de faciliter la tâche des partenaires (outils de reporting excel communs). 	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir et utiliser des outils adaptables en fonction de la taille et de la nature des partenaires (à la carte).
<p><u>Créer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion des données GDPR Outils d'orientation pour les partenaires (adapté) - Gestion des données Renforcement des capacités des partenaires 	<p><u>Créer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lignes directrices pour la gestion financière des partenaires - Politique en matière de frais administratifs - Section web et outils de formation pour les partenariats en ce qui concerne les outils de soutien 	<p><u>Créer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cloud dédié à la gestion des partenariats - Liste de contrôle environnementale conçue pour les partenaires (comment auto-évaluer notre empreinte carbone)

<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser des outils de gestion de projet basés sur des logiciels fusionnant les examens financiers et programmatiques. - Outil commun du CFRM⁴⁸ avec les partenaires (veiller à ce que les outils du CFRM des partenaires soient respectés ou utilisés, éviter les chevauchements). - Organiser des réunions et des rapports annuels, semestriels ou trimestriels sur les partenariats - examiner les programmes respectifs, participer aux activités de l'autre, visiter les programmes de l'autre. - Les plans MEAL des partenaires doivent être mieux définis par Tdh (quel outil utiliser ? Kobo ? etc) - Rendre les outils de suivi disponibles et simples d'utilisation. - Définir les bonnes pratiques MEAL pour les partenaires (fixer des objectifs et des normes) - Formations Kobo pour aider les partenaires à gérer les méthodes de collecte de données, en particulier pour les évaluations rapides des besoins. 	<ul style="list-style-type: none"> - Systématiser la description du budget - Aide à la constitution de la matrice de la grille des salaires - Méthodes d'évaluation à 360 - Outils de suivi du genre pour les partenaires (comment s'assurer que des progrès sont réalisés en matière d'équilibre entre les hommes et les femmes au sein de l'organisation partenaire) - Rendre systématique l'examen du BFU et du budget avec le partenaire - Comité d'achat commun pour les achats lourds et documents d'accord adaptés avec les partenaires - Modèle de rapport de sauvegarde - Formations SAGA 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de renforcement des capacités et outil d'auto-évaluation organisationnelle pour les partenaires et Tdh - Développer un outil de plaidoyer commun, besoin d'un document concret pour aller de l'avant - quels objectifs voulons-nous atteindre ensemble en tant que partenaires ? - Plan systématique de communication/visibilité - lignes directrices pour les partenaires et plan annuel de promotion de la visibilité - Organiser des réunions annuelles avec d'autres partenaires de Tdh afin d'assurer la mise en réseau et de s'entretenir avec les bailleurs ou d'autres partenaires de l'ONU/INGO. - Élaborer des bulletins d'information communs pour la collecte de fonds - Nouveaux outils pour la gouvernance de la gestion organisationnelle (outil d'auto-évaluation) - Document de stratégie de partenariat avec Tdh
--	---	--

3 - Idées politiques recueillies auprès de quatre délégations et partenaires :

- **1/ Des partenariats à plus long terme** (au moins 5 ans) pour réaliser des partenariats stratégiques de transformation au lieu de des partenariats basés sur des projets à court terme, y compris la proposition systématique de projets conjoints, la promotion et la représentation des ANL dans les réseaux nationaux.
- **2/ Temps et ressources systématiquement alloués aux partenaires ALN pour le développement des capacités** : Systématiser l'utilisation d'outils de développement des capacités organisationnelles pour les partenaires (en particulier les outils d'auto-évaluation pour les partenaires) afin de nous évaluer en tant que Tdh et de voir comment nous pouvons mieux travailler ensemble.
- **3/ Les frais administratifs sont** systématiquement inclus dans les budgets avec les partenaires de Tdh
- **4/ La modalité du consortium** doit être privilégiée ou des protocoles d'accord plus équitables pour réduire le sentiment de « sous- traitance ».

⁴⁸ Complaint and Feedback Response Mechanisms

- 5/ **Reconnaissance** accrue **des partenaires locaux dans les plateformes internationales** (visibilité, présence dans les clusters, représentation gouvernementale, réunions de bailleurs à Genève...), implication des partenaires dans la communication avec les bailleurs (courriels, réunions, etc...).
- **6/ Développement des capacités de collecte de fonds** - donner aux ONG locales les moyens de rechercher des ressources par elles-mêmes grâce à des formations et des orientations en matière de collecte de fonds.
- 7/ Établir des visites croisées de différents projets (visites de terrain) et des formations croisées (Tdh au partenaire, partenaire à Tdh) : établir une responsabilité mutuelle par l'utilisation d'outils de suivi au même niveau (égal).
- **8/ Accroître les possibilités de dialogue** en organisant des réunions régulières entre Tdh et partenaires impliquant plusieurs niveaux de gestion (de la base au sommet). Réunions trimestrielles comprenant le renforcement de l'équipe et l'examen du projet avec les représentants des partenaires du programme, du soutien et de la prise de décision.
- 9/ Fournir une plus grande autorité de mise en œuvre du programme pour le partenaire (les ALN ont plus de liberté sur la façon de mettre en œuvre les activités et de prendre des décisions sur les orientations du projet) et des mécanismes simplifiés de MEAL pour le partenariat.
- 10/ Fixer un **seuil pour l'allocation du budget du projet** aux partenaires locaux (systématiquement avec tous les projets) - conformément au Grand Bargain ou à la politique d'ECHO.
- 11/ **Organiser des événements de mise en réseau avec d'autres partenaires de Tdh au niveau national, régional ou international** (réunions régulières au niveau des pays, des régions et au niveau mondial) : opportunités de se rencontrer, d'échanger des pratiques, de discuter des difficultés opérationnelles, etc.
- 12/ Évaluations périodiques de **l'éthique et de la conformité avec** les partenaires
-

4 - Résultats de l'atelier du siège

L'atelier du Siège a duré une journée, le 23 mai 2023 au siège de Tdh à Lausanne. Il a réuni des représentants des différents services du siège : management, programmes/expertise technique (migration, accès à la justice, santé, protection de l'enfance, WASH), logistique, finances, ressources humaines, relations avec les bailleurs, gestionnaires de portefeuilles des trois zones de Tdh (Afrique, Moyen-Orient et le portefeuille Synergie - Europe et Asie, Compliance, Safeguarding...).

Les activités de l'atelier ont été divisées en deux présentations et activités de groupe. L'atelier du siège a également bénéficié d'une présentation des résultats des quatre ateliers de terrain précédents afin de tirer parti de ce que les équipes de terrain et les partenaires ont réalisé.

1/ Partenariat et localisation : défis et solutions

Défis identifiés pour le siège de Tdh

- Les ANL sont considérées comme des sous-traitants et nos relations avec elles restent asymétriques.
- Tdh manque d'une **vision claire des partenariats** sur les pratiques de prise de décision et de gestion des risques.
- Le financement fourni par les bailleurs ne permet pas la transition de la localisation, combinée à l'**engagement à court terme de Tdh** avec les bailleurs.
- Risque élevé de **non-respect des règles financières** (lors de la sélection des partenaires et des fournisseurs, etc.)
- Il n'existe pas d'outils spécifiques/adaptés pour former les partenaires ou de plans de renforcement des capacités adaptés pour les partenaires.
- **Absence de planification stratégique à long terme** avec les partenaires ALN

- Manque de ressources pour **fournir un soutien adéquat** à nos partenaires ALN
- Manque d'**implication des ANL dans la gestion du cycle du projet** (conception, planification du projet, stratégie nationale...) et dans le processus d'acquisition des subventions.
- **Risques de réputation** dus à l'association potentielle de Tdh avec certains groupes armés affiliés ou d'autres groupes politiques

Identification de solutions pour le siège

1/ Tdh peut aider les partenaires de ALN à répondre aux exigences des bailleurs et à mettre en œuvre un changement culturel pour permettre le financement des acteurs locaux (développement des capacités de collecte de fonds).

- Des ressources adaptées et réalistes (outils de partenariat, conformité, responsables de partenariat...)
- Tdh doit défendre et influencer les stratégies des bailleurs en promouvant les meilleures pratiques au niveau des organisations et des secteurs.
- Tdh doit établir un plan pour transférer progressivement plus de pouvoir aux acteurs locaux en soutenant leur développement (expertise, responsabilité...)

Actions concrètes :

- **Co-crédation systématique de projets ou réponse à des appels d'offres**, établissement de **stratégies de plan quinquennal** et formation si nécessaire
- Inclure les ANL dans le débat au sein des centres de mécanismes de coordination sur le terrain (clusters, cercles gouvernementaux, etc.).
- Inviter les ANL à des **conférences et à rencontrer des bailleurs** afin de mettre en valeur leurs qualités et leur message.
- Penser aux partenaires sélectionnant (Tdh) pour mieux concevoir la valeur ajoutée de Tdh pour les partenaires locaux - qu'avons-nous à leur offrir ?

2/ Comment Tdh peut-elle améliorer le développement des capacités de ses partenaires ALN et peut-elle renforcer son expertise/connaissance dans ce domaine ?

- Assurer des partenariats à long terme et fixer des objectifs pour tous les partenaires ALN
- Formaliser des ressources pour que Tdh puisse former ses partenaires (outils, pratiques, etc.)
- Offrir aux partenaires des événements de mise en réseau, une plus grande visibilité et une promotion adéquate de leurs capacités auprès des principaux bailleurs.

Actions concrètes :

- Réaliser des évaluations « baseline » avec les partenaires sur la base d'**outils et de lignes directrices dédiés aux partenaires ALN**, assurer une responsabilité mutuelle par le biais de visites de contrôle et de formations croisées.
- **Plaidoyer auprès des bailleurs** pour une meilleure implication des ANL dans les cercles décisionnels

3/ Comment mettre fin à une stratégie de partenariat à court terme basée sur le financement avec ALN ?

- Rationaliser le nombre de partenaires et mettre en place une stratégie de partenariat sur 3 à 5 ans incluant une approche de localisation.
- Engager des financement à long terme avec des partenaires
- Allouer des fonds libres pour soutenir la mise en œuvre de la localisation (frais administratifs)

Actions concrètes :

- Identifier des partenaires clés, assurer et suivre une **diligence raisonnable, établir des protocoles d'accord** et des **plans d'action à moyen terme** avec les partenaires.
- Consacrer un budget au renforcement de nos partenaires clés.
- Renforcer l'inclusion et l'engagement des partenaires dans les **étapes clés de la gestion du cycle de projet**.
- Les délégations doivent inclure un processus et des objectifs sur les **engagements pluriannuels envers les partenaires ALN**.
- Définir des objectifs budgétaires et programmatiques réalistes pour la mise en œuvre de notre approche de la localisation.

4/ Tdh doit promouvoir un processus de renforcement des capacités en matière de développement organisationnel dans les deux sens.

- Évaluations du partenariat et identification des forces et des besoins mutuels en matière de développement des capacités dans le cadre du partenariat.

Actions concrètes :

- **Utilisation systématique de l'OCAT et d'outils simplifiés similaires à l'OCAT** pour évaluer et soutenir mutuellement les partenaires de manière continue.
- Créer un processus décisionnel pour la **sélection des partenaires stratégiques**.
- Formaliser une étape du processus de négociation et **identifier les objectifs et les attentes communes avant de s'engager à travailler ensemble/à financer**.

5/ Processus décisionnels partagés et équitables et gouvernance plus inclusive au niveau de Tdh (ne plus percevoir tous les partenaires du ALN comme des partenaires de mise en œuvre mais plutôt comme des partenaires stratégiques globaux, selon les cas).

- Délégation pour travailler sur le processus d'inclusion des partenaires ALN dans les partenariats pluriannuels.

Actions concrètes :

- Identification des partenaires stratégiques : passer d'une approche utilitaire à une **approche plus stratégique et fondée sur des valeurs partagées**.
- Prendre des mesures pour **inclure les partenaires dans le processus décisionnel**.
- Définir différents niveaux de participation (ainsi que différents outils) et assurer la transparence

2/ Priorités de la politique de partenariat et de localisation du siège⁴⁹

Les idées de partenariat et de localisation ci-dessous ont été identifiées et rassemblées par les représentants du siège. Les représentants ont réfléchi aux sujets les plus importants à inclure dans une politique de partenariat et de localisation.

- Élaborer une vision des partenariats qui répond **aux besoins de partenariats durables, équitables et solidaires**, y compris un nouveau modèle de gouvernance.
- Définir des principes directeurs pour la politique de partenariats/localisation : **stratégie à long terme, responsabilité mutuelle, réciprocité, co-création d'outils et de projets.**
- Mener des **actions de plaidoyer** (avec des partenaires locaux) auprès des bailleurs de fonds afin de développer une approche plus locale des activités de développement.
- Clarifier notre **politique de partage des frais administratifs** avec les partenaires locaux et nationaux.
- Mettre en place des **pratiques communes de collecte de fonds** avec les partenaires locaux et nationaux de Tdh
- Expliquer comment Tdh fournira un **réseau/une visibilité accrue** à ses partenaires aux niveaux national, régional et international.
- Mieux définir les **types de partenaires, l'outil des partenaires et les modalités de partenariat que** nous voulons suivre pour définir une **relation équitable avec les** partenaires ANL.
- Définir les **critères de sélection des partenaires** et **définir la ligne rouge que Tdh ne franchira pas** (quels partenariats Tdh n'acceptera pas, quels risques Tdh ne prendra pas).
- Mettre en place un cadre global en termes de normes initiales pour les partenaires (éthique, conformité) et de **procédures claires en fonction de la taille du partenariat** (finances, logistique, ressources humaines, qualité et responsabilité).
- Fournir une liste d'outils **harmonisés de partenariat/localisation**
- Formaliser les modalités de partage des ressources de Tdh avec ALN (financières, humaines, administratives, données et propriété intellectuelle).
- Quelles **normes de responsabilité mutuelle** Tdh et ses partenaires locaux doivent-ils respecter (qualité des projets, accès, bénéficiaires...)?
- **Définir l'approche de Tdh en matière de développement des capacités** des partenaires locaux et nationaux (systématisation du développement des capacités organisationnelles).
- **Développer des KPI et des indicateurs** dédiés au calcul des progrès de Tdh vers les objectifs de localisation.
- **Ressources** dédiées à **la mise en œuvre de la politique de localisation** et à l'organisation interne (rôles, responsabilités, autorisation de dérogations)

Conclusion

Cette analyse approfondie a été riche d'enseignements pour Tdh. Les ateliers ont complété le questionnaire et les entretiens menés avec les partenaires et les délégations de terrain de Tdh en janvier, février et mars 2023. Les délégations de terrain Tdh et les partenaires locaux ont identifié des solutions similaires aux défis du partenariat (malgré des pays, des contextes et des expertises différents). Cela montre que Tdh peut mettre en place de nombreuses pratiques et outils innovants pour que Tdh et ses partenaires locaux puissent mieux travailler ensemble. De même, les

⁴⁹ Il est à noter que les priorités politiques seront définies en fonction de la catégorie de partenaires avec lesquels nous travaillons et travaillerons. Tdh n'appliquera pas une approche commune unique aux partenaires et au partenariat, elle sera adaptée aux partenaires avec lesquels nous travaillons.

représentants du siège et des équipes de terrain/partenaires locaux ont identifié des objectifs similaires à la politique globale de localisation de Tdh. Vous trouverez ci-dessous les principales orientations identifiées à la fois par le siège de Tdh, les délégations de terrain de Tdh et les partenaires locaux de Tdh :

1/ Passer de partenariats à court terme basés sur des projets à des partenariats à long terme basés sur des stratégies communes.

2/ Multiplier les instances de dialogue et de retour d'information tout au long des partenariats : dès le début du partenariat et tout au long des périodes de relations non financières.

3/ Concevoir des outils et de pratiques plus équitables au sein du partenariat, notamment dans le cadre des contrats de partenariat, mais aussi de la co-conception et de la co-mise en œuvre d'outils de partenariat.

4/ Systématiser la mise en œuvre du développement des capacités organisationnelles pour les partenaires locaux de Tdh, y compris les questions transversales telles que la gestion des données ou les activités MEAL.

5/ Institutionnaliser l'octroi d'un financement des frais administratifs aux partenaires locaux, y compris une définition claire de son contenu (ce qui est considéré comme des frais administratifs) et de son utilisation.

6/ Définir la sélection des partenariats, les types de partenariats, les types de partenaires et les outils à utiliser en fonction de la nature de chacun des partenariats définis - être plus inclusif en utilisant des ensembles d'outils adaptés et simplifiés.

7/ Mettre en place des normes de responsabilité et d'évaluation mutuelles afin de garantir une approche équitable des partenariats et de mettre fin au "sentiment" de partenariat de sous-traitance.

8/ Développer le réseau des partenaires locaux aux niveaux national, régional et international afin d'accroître leur visibilité et leur crédibilité et de renforcer leur capacité à mobiliser de nouvelles ressources et à faire valoir leurs compétences.

9/ Plaider pour que les bailleurs prennent des mesures efficaces pour la localisation dans le secteur humanitaire et du développement, ainsi que des exigences plus adaptées aux acteurs locaux et nationaux, notamment en matière de conformité.

Version : Juillet 2023

Auteur : Martin Gallard, Chef de projet Partenariats HQ

Relecture : Catherine Dixon, directrice qualité et redevabilité au siège, Anna Sambo, directrice adjointe des opérations Asie, Chris Chenavier, directeur adjoint des opérations Europe, Kallol Mukherji, directeur adjoint - programme Santé, Kamal Lama, Chef de projet MEAL au Népal, Renata Cenko, directrice des programmes de migration et de lutte contre la traite des êtres humains en Albanie, Forhad Uddin, coordinateur MEAL Bangladesh, Kyra Marwaha, chef de la délégation multi-pays Népal/Inde, Sudarshan Supane, chef du bureau national Népal, Martin Swinchatt, chef du bureau national Bangladesh, Enkelejda Kellciu, chef du bureau national Albanie, Judit Nemeth Almasi, chef adjointe du bureau régional Hongrie.





*Chaque enfant dans le
monde
a droit à une enfance.
C'est aussi simple que cela.*



Terre des hommes
Helping children worldwide.

www.tdh.ch
www.facebook.com/tdh.ch
www.twitter.com/tdh_ch
www.instagram.com/tdh_ch

*Siège | Hauptsitz | Sede | Headquarters Av. de
Montchoisi 15, CH-1006 Lausanne
T + 41 58 611 06 66, F +41 58 611 06 77
E-mail : info@tdh.ch, CCP : 10-11504-8*