

# Adapter la coordination humanitaire

Enjeux, innovations et perspectives pour les mécanismes pilotés par les ONG

---

# 1. Introduction et objectifs

Les conflits et les crises humanitaires liées au climat se multiplient et gagnent en intensité, marquant une nouvelle ère d'instabilité. Depuis la structuration du « système » humanitaire mondial et la mise en place du Comité permanent inter-organisations (CPI) au début des années 1990, le paysage international est devenu de plus en plus multipolaire, avec une géopolitique toujours plus complexe. Ces transformations s'accompagnent, ces dernières années, d'une remise en cause croissante de certaines normes internationales établies, menaçant plus ouvertement les principes humanitaires et le respect du droit international humanitaire.

Dans ce contexte, l'aide humanitaire est de plus en plus instrumentalisée par des acteurs étatiques et non étatiques, qui en restreignent l'accès, directement ou indirectement, dans les zones de conflit. Ce phénomène risque de s'intensifier avec l'aggravation des effets du changement climatique sur des conflits civils déjà hautement contestés. Pour maintenir une aide fondée sur des principes dans ces conditions, la société civile, tant au niveau international que national, ainsi que les institutions multilatérales, explorent et mettent en place de nouveaux modèles de coordination et de réponse humanitaire, avec des résultats variés. Parmi ces approches, la coordination de l'aide repose de plus en plus sur des réseaux d'ONG internationales (OING) et nationales (ONGN), ainsi que sur des structures dirigées par les communautés elles-mêmes. L'un des exemples les plus marquants est l'aide transfrontalière apportée aux zones hors du contrôle de l'État, avec ou sans son approbation.

Bien que ces mécanismes ne soient pas nouveaux, la poursuite des tendances actuelles laisse présager leur utilisation croissante. Conçus pour contourner les obstacles du système humanitaire, ils peuvent aussi renforcer la capacité à fournir une aide fondée sur des principes, en s'adaptant mieux aux réalités locales et en favorisant une approche plus contextuelle et responsable. Il est donc essentiel d'analyser, tant au niveau opérationnel que global, les succès et les échecs de ces approches afin de mieux soutenir les initiatives de la société civile dans la mise en œuvre de modèles d'aide humanitaire fondés sur des principes. Cette étude propose ainsi une analyse de contextes spécifiques et de leurs implications pour la coordination humanitaire, à l'échelle locale comme internationale.

## 1.1 NOTES SUR L'OBJET DE LA RECHERCHE

Ce rapport s'appuie sur l'analyse de quatre grandes crises humanitaires actuelles : en Syrie, au Nigeria, au Soudan et au Myanmar. Il se concentre principalement sur les contextes où les mécanismes de coordination non traditionnels font l'objet de discussions approfondies, notamment dans les situations de crises politiques et de conflits civils complexes. Ces cas ont été retenus car ils posent souvent des défis majeurs aux mécanismes de coordination du CPI.

Le terme de modèles de coordination « traditionnels » du CPI désigne le système actuellement en place, piloté par la communauté internationale sous l'égide du CPI, tant au niveau global que local. Ce modèle repose sur des groupes humanitaires spécialisés, des groupes de travail et des structures de coordination infranationales, tout en reconnaissant que la coordination humanitaire existait bien avant la création du CPI. Par contraste, les modèles de coordination « alternatifs » sont plus hétérogènes. Ils désignent généralement des structures pilotées par la société civile ou les communautés elles-mêmes, qui n'intègrent pas pleinement le cadre habituel du CPI. Toutefois, dans la majorité des contextes, des liens existent entre ces deux approches, leur interaction variant selon les spécificités locales.

De nombreux autres contextes, passés et présents, témoignent également de la présence de modèles de coordination et de réponse humanitaires pilotés par la société civile, à des degrés divers. Toutefois, en raison de contraintes de temps et de ressources, ils n'ont pas pu être intégrés à cette étude. Ce rapport présente ainsi des conclusions préliminaires, tout en soulignant la nécessité de poursuivre l'analyse et la recherche dans divers contextes. Un approfondissement de ces travaux permettra d'affiner progressivement des alternatives efficaces en matière de coordination humanitaire.

## 2. Alternatives en matière de coordination

### 2.1 POURQUOI METTRE L'ACCENT SUR LES MODÈLES DE COORDINATION ALTERNATIFS ?

Dans un contexte mondial de plus en plus complexe, le système humanitaire international évolue sous l'effet combiné de réformes internes et de pressions externes. L'analyse montre que ces dynamiques, tant au niveau mondial que national, favorisent une approche de coordination adaptée aux spécificités de chaque contexte. D'un point de vue externe, le système humanitaire mondial est confronté à un environnement de plus en plus difficile en raison de l'aggravation de la crise et d'un environnement politique plus difficile, marqué par :

- **Une transformation des crises** : les besoins humanitaires atteignent des niveaux sans précédent, avec une multiplication des conflits civils, une augmentation continue des déplacements de population, une aggravation des épidémies et une insécurité alimentaire croissante à l'échelle mondiale. La crise climatique exacerbe ces phénomènes, plongeant le monde dans une situation de « polycrise » ou de « permacrise », où les crises s'entretiennent mutuellement dans un cycle qui semble appelé à perdurer.
- **Une géopolitique plus fragmentée et contestée** : ces dernières décennies, l'équilibre mondial est passé d'un modèle unipolaire à un ordre multipolaire plus complexe. Parallèlement, la montée du populisme et du nationalisme alimente des attaques directes et indirectes contre le multilatéralisme, le droit international et les normes humanitaires mondiales. Cette évolution fragilise davantage l'espace humanitaire fondé sur des principes, d'autant plus que les États ont tendance à instrumentaliser ou militariser l'aide humanitaire.

#### 2.1.1 ÉVOLUTION ET TRANSFORMATION DU SYSTÈME HUMANITAIRE

Depuis la création du CPI dans les années 1990, l'(éco)système humanitaire mondial n'a cessé de se développer. Plusieurs réformes majeures ont été mises en place, notamment l'introduction de l'approche sectorielle, le programme de transformation et le Grand compromis, y compris ses évolutions successives. Parallèlement, la professionnalisation du secteur s'est accélérée avec l'émergence de nouvelles normes, engagements et processus. Il est important de noter trois tendances clés :

- **Une centralisation croissante** : malgré les appels répétés à renforcer la localisation et le transfert de pouvoir, une part significative du système humanitaire continue de se centraliser. Une proportion croissante des financements transite par les Nations unies, et la formalisation des processus a concentré la prise de décision au sein d'un cadre international centralisé.
- **Un transfert de pouvoir limité** : bien que le renforcement de la coordination et de la professionnalisation du secteur soit un progrès, le système reste lent à transférer un pouvoir réel aux acteurs locaux et communautaires, notamment en matière de coordination et de leadership. L'accent a davantage été mis sur l'intégration des acteurs locaux aux structures internationales existantes que sur l'adaptation de l'aide internationale aux capacités et systèmes locaux en place.
- **Un rôle croissant de la société civile** : malgré cette centralisation, la société civile a gagné en influence, avec une implication plus forte des ONG (tant internationales que nationales) dans le leadership humanitaire. Elles occupent désormais des rôles officiels dans les structures de coordination, participent à la codirection et professionnalisent leurs propres forums et réseaux. Toutefois, des obstacles significatifs subsistent, notamment pour les réseaux d'ONG nationales et communautaires.

#### 2.1.2 PERSPECTIVES D'AVENIR

En raison de l'évolution du contexte, des pressions et de la volonté de réforme, le système humanitaire est sans doute très proche d'un point d'inflexion nécessaire. L'incapacité à maintenir les pratiques habituelles, en raison de contraintes financières et contextuelles, combinée à la revendication croissante d'un rôle accru par la société civile et les acteurs locaux, devrait accentuer la nécessité d'une réflexion plus contextuelle et innovante sur les mécanismes de coordination et d'acheminement de l'aide humanitaire.

## 2.2 TYPES DE MÉCANISMES DE COORDINATION ALTERNATIFS

Par nature, les modèles de coordination qui se développent dans des environnements complexes et contraignants ont tendance à varier en termes d'objectif et de format, car ils sont souvent conçus pour répondre à un besoin spécifique. Dans les quatre contextes étudiés (Syrie, Soudan, Nigeria et Myanmar), plusieurs approches sont mises en place ou explorées : certaines prennent la forme de forums d'ONG formalisés avec des équipes dédiées, tandis que d'autres reposent sur des structures communautaires locales opérant de manière plus discrète pour coordonner l'aide. Malgré les différences de contexte, les similitudes sont fréquentes. Les chapitres suivants détaillent les principaux attributs observés. Il est important de souligner qu'il ne s'agit pas d'options rigides : dans la plupart des cas, les structures adoptent une combinaison de ces caractéristiques afin de s'adapter au contexte spécifique de la crise.

	<b>Representation</b> More traditional NGO Forums fulfil a role coordinating and representing member agencies, with a particular focus on advocacy, collective engagement and addressing constituency specific issues.	<b>Operational coordination</b> Increasingly several civil society coordination mechanisms are taking on operational coordination roles which may include area or sectoral coordination, common services and emergency response	
	<b>Community &amp; local</b> Alternative coordination has developed or iterated around community or local structures that have scaled up or pivoted towards crisis response. This is often in cases where existing civil society or mutual aid mechanisms have been in place.	<b>International NGOs</b> In other contexts, INGOs or a mixture of INGOs and NNGOs have coalesced around alternative coordination models in response to ongoing gaps in response coordination, or as a rapid adaptation to new crisis environments	
	<b>Intermediary financing</b> Coordination systems are playing a role in intermediary financing, including examples of INGO or NNGO systems acting as a facilitation point for intermediary or diaspora financing or supporting and facilitating NGO pooled funds	<b>Coordination financing</b> Financing of alternative coordination itself ranges from significant bilateral funding to INGO networks for dedicated staff, to volunteer self organization. Local and community networks lack dedicated funding most often.	
	<b>Acute crisis response</b> Coordination mechanism frequently are developing and being used in response to acute crisis, coordinating emergency response in complex settings where intentional systems may be slow to pivot or respond	<b>Nexus approaches</b> In other settings alternative coordination mechanisms have developed to support in contexts which go beyond the scope of the IASC systems, including joint humanitarian, development, peacebuilding operations.	
	<b>High profile</b> In some scenarios, highly visible NGO Forums and coordination systems are present, undertaking public facing representation and advocacy and sharing operational information and context analysis with external actors	<b>Low-profile</b> In other cases, alternative mechanisms are specifically working in low-profile or 'underground' modalities, most often because of direct safety and access threats, or due to the utility of strategic 'grey space' for access.	
	<b>In situ</b> Coordination mechanisms have developed directly in responses, often at sub-national or areas levels to fill gaps that international systems may not be able to plug in to as easily.	<b>Remote/support</b> In other cases coordination mechanism have developed specifically to support remote assistance in areas that are hard for international actors to access.	<b>Cross-border</b> In some cases, coordination has formed specifically for aid delivery across state borders without consent of the state or de facto state, often coordinating across both sides.

### 3. Un cadre prédictif pour les alternatives

Les recherches menées par Beals E. en 2023 ont permis d'identifier plusieurs facteurs prédictifs clés qui déterminent les typologies et les contextes dans lesquels des mécanismes alternatifs d'aide humanitaire deviennent nécessaires, en raison des menaces qui pèsent sur l'environnement d'accès. Classés en quatre grands thèmes, ces facteurs peuvent servir d'indicateurs précieux pour les structures de coordination au niveau mondial et local, afin de déterminer les domaines nécessitant une adaptation urgente des mécanismes de coordination et de réponse en période de crise.

- **La nature de la crise** : lors de crises majeures ou d'escalades, les mécanismes existants sont souvent dépassés, en particulier dans le cadre de conflits civils violents et fortement contestés. Les catastrophes naturelles survenant dans des environnements politisés s'inscrivent dans ce cadre et pourraient devenir de plus en plus fréquentes. Une attention particulière doit être portée aux contextes de développement qui se transforment en situations d'urgence, car ils peuvent prendre du temps à s'adapter.
- **Le contexte politique national** : les situations où un État autoritaire ou une autorité non étatique contrôle certaines régions compliquent l'intervention du système international. Le refus historique d'accepter l'aide humanitaire, les restrictions en matière d'information ou de transparence constituent autant de facteurs susceptibles d'aggraver cette situation.
- **Le contexte d'accès** : lorsque l'accès humanitaire devient un instrument du conflit lui-même, que ce soit par l'instrumentalisation de l'aide, les attaques contre les travailleurs humanitaires ou les remises en question des mécanismes humanitaires, l'accès est alors gravement compromis, notamment lorsqu'un État ou une autorité de facto devient un obstacle majeur à l'aide.
- **Le contexte géopolitique** : les situations où les solutions politiques sont dans l'impasse, souvent en raison du soutien politique d'un membre du Conseil de sécurité des Nations unies (P5) ou d'un bloc régional protégeant une partie au conflit (étatique ou non étatique), entraînent des blocages qui compliquent la mise en œuvre de solutions humanitaires efficaces.

Ces indicateurs prédictifs peuvent constituer des outils précieux pour les mécanismes de coordination, tant au niveau national qu'international, afin d'envisager d'autres approches de coordination et d'aide humanitaire. Lorsque plusieurs de ces facteurs sont présents, ils peuvent signaler la nécessité de mettre en place rapidement des mécanismes alternatifs ou complémentaires, offrant ainsi des options multiples à mesure que la crise évolue. Liés aux protocoles de mise à l'échelle du CPI, ces indicateurs pourraient constituer la base d'une équipe spéciale travaillant dès les premières phases de mise à l'échelle des situations d'urgence pour explorer rapidement d'autres mécanismes de financement, de coordination, de services communs, etc., tout en laissant le temps aux processus plus longs et bureaucratiques de se mettre en place.

## 4. Leçons tirées de la coordination alternative

L'analyse des réponses humanitaires dans les quatre contextes étudiés permet de dégager plusieurs leçons essentielles pour les approches de coordination non traditionnelles :

- **Planification stratégique de la coordination** : il est essentiel d'évaluer de manière proactive et constructive les approches des mécanismes de coordination, en évitant les solutions habituelles. Cela implique que les parties prenantes du système se livrent à des discussions stratégiques fondées sur la confiance inter-agences, qu'elles soient prêtes à envisager diverses options et qu'elles réévaluent régulièrement et de façon transparente l'approche de coordination pour vérifier son adéquation aux objectifs fixés. Des systèmes efficaces, bâtis sur les capacités et structures existantes, peuvent se révéler essentiels pour maximiser la pertinence, l'agilité et la responsabilité, tout en renforçant la préparation et la capacité de réponse au niveau local et communautaire.
- **Une approche « globale »** : il peut être utile de considérer les systèmes de coordination humanitaire dans leur ensemble, plutôt que de les voir comme des entités ou domaines distincts. Cela inclut la participation d'acteurs humanitaires moins traditionnels, tels que les groupes communautaires locaux ou le secteur privé, qui peuvent être actifs dans certaines parties de la réponse par nécessité. Différentes agences peuvent adopter des approches d'accès variées, et l'efficacité du système global doit être évaluée de manière holistique. Pour cela, les coordinateurs doivent être capables de travailler dans un environnement complexe et d'établir un climat de confiance avec les parties prenantes, en menant des

discussions transparentes sur les avantages comparatifs. Il est essentiel d'adopter une approche centrée sur les personnes, en considérant l'accès du point de vue des *populations touchées* plutôt que de celui des agences elles-mêmes.

- **Agir rapidement** : en particulier en cas de crise aiguë, il est essentiel de s'adapter rapidement aux nouvelles urgences ou aux changements de contexte. Toutefois, cette capacité d'adaptation n'est pas toujours suffisamment mise en œuvre. D'autres mécanismes de coordination et de réponse peuvent servir de leviers pour soutenir cette réactivité, en raison de la lenteur de certains systèmes internationaux, souvent alourdis par leur bureaucratie. L'expertise en *gestion de crises* aiguës fait encore défaut à l'échelle mondiale, et les systèmes du CPI ont des difficultés à réagir rapidement, surtout dans les situations d'urgence politique complexes.
- **Leadership** : la confiance est au cœur d'une approche systémique globale de l'aide humanitaire. Il est primordial d'intensifier les efforts pour soutenir des approches de leadership systémique, capables d'unir les différentes parties prenantes dans des scénarios complexes. Il est essentiel d'investir dans des coordinateurs et coordinatrices d'ONG expérimentés et de reconnaître les directeurs et directrices de forums d'ONG comme des leaders de haut niveau, afin d'assurer que les plateformes de coordination d'ONG soient à la fois efficaces et stratégiques.
- **Réseaux de coordination efficaces** : l'efficacité et l'accessibilité des mécanismes de coordination eux-mêmes sont essentielles à leur succès. Un travail important a été réalisé pour soutenir les forums et les réseaux d'ONG par l'intermédiaire du Conseil international des agences bénévoles, d'InterAction, du SCHR et du réseau NEAR, entre autres, et constitue une plateforme importante pour pérenniser ce soutien. Dans des contextes plus complexes, les réseaux d'ONG assument des fonctions de coordination opérationnelle. Plusieurs leçons essentielles peuvent être tirées de la mise en place de ces réseaux, des responsabilités distinctes de coordination opérationnelle et des fonctions de représentation des membres.
- **Financement et risque** : le financement direct des mécanismes de coordination et surtout des parties prenantes locales est essentiel à leur efficacité, mais reste un défi. La réalité des besoins dépend du contexte. Cependant, plusieurs actions peuvent s'avérer essentielles, en particulier dans les premières phases de la crise. C'est le cas notamment du recours à des fonds de financement commun alternatifs, des mécanismes de financement intermédiaires détenus par des ONG ou des acteurs locaux, et de la prise en compte d'un financement d'amorçage rapide pour établir des mécanismes de coordination. Une approche collective et mature des risques est nécessaire pour soutenir ces efforts. Les parties prenantes de la société civile doivent ainsi être en mesure de prendre des risques dans les crises graves et complexes afin de réagir rapidement et efficacement, tout en évitant de simplement transférer les risques aux systèmes locaux de coordination et d'intervention.
- **Logistique et services communs** : dans de nombreux contextes où l'accès est limité, les services communs habituellement gérés par l'ONU (logistique, oléoducs, télécommunications) sont limités. Les réseaux de la société civile qui assument certaines de ces fonctions peuvent être importants et plusieurs initiatives H2H (Humanitarian to Humanitarian) se sont développées ces dernières années et proposent des mécanismes qui peuvent être adaptés à un contexte donné. Les mécanismes de partage de l'information sont essentiels aux systèmes de coordination alternatifs, en particulier dans les zones sensibles et contestées. Ces mécanismes devraient être développés de manière proactive et favoriser un climat de confiance avec les personnes en danger.
- **Coordination régionale et mondiale** : des structures de coordination régionales ou locales contextualisées, telles que l'architecture « Whole of Syria », peuvent s'avérer essentielles pour soutenir des mécanismes de coordination sur mesure dans des environnements difficiles. Cela vaut particulièrement lorsqu'un État-nation central ou une autorité de facto instrumentalise l'aide et que les relations avec les humanitaires au niveau national sont difficiles. Les réseaux mondiaux de la société civile jouent par ailleurs un rôle central dans le soutien aux interventions de coordination alternatives à

un stade précoce. Ils font aussi le lien avec les parties prenantes mondiales pour soutenir l'ancrage des décisions politiques mondiales en cas de crise ou pour faciliter le soutien direct.

## 5. Risques et conséquences involontaires

Les avantages des mécanismes de coordination et d'intervention plus contextuels et dirigés localement sont multiples et bien documentés. Ils permettent d'apporter une aide plus pertinente, plus transparente et mieux adaptée au contexte, souvent de manière plus agile en temps de crise. Ils permettent par ailleurs de nouer un lien plus étroit avec les personnes directement touchées. Ces approches soutiennent également le développement de moyens communautaires et locaux de préparation et de réaction aux situations d'urgence. De plus, l'importance de ce facteur ne cessera de croître dans les années à venir en raison de la crise climatique.

Toutefois, il est également essentiel de reconnaître que les mécanismes de coordination alternatifs ne sont pas une panacée pour les grands défis de la coordination humanitaire et qu'ils peuvent comporter plusieurs risques importants. La prise en compte de ces éléments permet de développer et de soutenir la coordination alternative de manière à assurer l'acheminement de l'aide le plus efficace possible. Les risques sont les suivants :

- **Fragmentation involontaire** : l'adoption de modèles de coordination alternatifs entraîne un risque d'accroître la fragmentation du système humanitaire, de créer une concurrence et d'affaiblir les structures du CPI.
- **Affaiblissement involontaire de l'efficacité opérationnelle** : l'attention accrue portée aux mécanismes de coordination alternatifs risque en réalité de les affaiblir, étant donné que certains mécanismes sont efficaces précisément parce qu'ils sont discrets ou « souterrains ».
- **Restriction involontaire de l'espace humanitaire** : l'utilisation de mécanismes multiples risque également de compromettre une approche raisonnée de l'approvisionnement en aide et de restreindre l'espace humanitaire. Cela peut être le cas lorsque certains aspects de l'intervention sont considérés comme peu scrupuleux ou lorsque la concurrence entre les mécanismes conduit à un niveling par le bas en matière d'accès.

Pour atténuer ces trois risques, une approche systémique, fondée sur la confiance et le respect mutuels entre les organisations, peut contribuer à développer des approches de coordination qui rassemblent des parties prenantes variées autour d'un objectif commun. Il faut pour cela collaborer pour réunir les avantages comparatifs des différentes parties d'un système plutôt que d'adopter l'approche binaire de « l'un ou l'autre ». Des conversations stratégiques et transparentes entre toutes les parties d'une intervention sont alors essentielles. De même, il est nécessaire de reconnaître que les principes et l'efficacité du système humanitaire dans son ensemble sont plus importants que n'importe quelle partie prenante spécifique ou type d'organisation. L'expérience opérationnelle de ces dernières années a montré que le recours aux mécanismes régionaux ou sous-régionaux fondés sur la confiance et la collaboration peut contribuer à minimiser la concurrence entre les différentes parties d'une intervention humanitaire si elle est mise en œuvre efficacement dans ce sens.

## 6. Plus ou moins de responsabilité ?

Une responsabilité réduite ou floue est souvent évoquée comme un risque pour les modèles alternatifs de coordination et d'intervention, en particulier par les parties prenantes des institutions multilatérales. Dans une certaine mesure, les réseaux et mécanismes de la société civile n'ont pas la même responsabilité verticale que les systèmes de l'ONU et du CPI. Au sein de ces structures, les groupes sont responsables

devant une agence chef de file et l'équipe de pays pour l'action humanitaire est responsable devant le coordinateur des secours d'urgence par l'intermédiaire du coordinateur des opérations humanitaires (et finalement devant le secrétaire général, puis devant les États membres de l'ONU). La société civile et les réseaux d'ONG ne disposent pas de systèmes hiérarchiques mondiaux similaires, ce qui peut poser des problèmes de gestion de la responsabilité selon les méthodes traditionnelles. Ces réseaux peuvent être très informels ou totalement formalisés (avec de nombreux cas intermédiaires), mais ils reposent souvent sur un degré élevé de confiance entre les personnes impliquées, malgré l'utilisation croissante de politiques, de procédures opérationnelles et de processus codifiés ainsi que de codes de conduite pour les réseaux d'ONG. Les réseaux de la société civile doivent veiller tout particulièrement à ce que des mécanismes efficaces de transparence et de responsabilité soient mis en place pour concilier les exigences des interventions d'urgence et la nécessité d'une responsabilité solide.

Toutefois, force est de constater que la responsabilité verticale est loin d'être toujours efficace en termes de responsabilisation vis-à-vis des *populations touchées* et de responsabilité entre partenaires ou avec les donateurs et donatrices. De multiples évaluations et entretiens avec des parties prenantes de l'ONU et autres ont mis en évidence le fait que l'obligation de rendre compte au sein des structures du CPI et des agences de l'ONU était parfois appliquée de manière sélective ou minimale. Même lorsqu'elle est appliquée de manière rigoureuse, des questions peuvent subsister quant au degré de responsabilité envers les personnes touchées par la crise, plutôt qu'envers celles qui financent l'aide. Les systèmes de coordination dirigés plus localement disposent souvent d'un contrat social beaucoup plus solide avec les populations touchées. Cet avantage potentiel leur permet de disposer de mécanismes informels plus importants pour rendre des comptes aux populations touchées.

## 7. Conseils pour une coordination alternative

Sur la base des enseignements tirés ci-dessus, voici plusieurs recommandations opérationnelles pour des mécanismes de coordination alternatifs :

- **Développer et soutenir des mécanismes de coordination contextualisés** : les coordinateurs doivent s'efforcer de développer des approches sur mesure basées sur le contexte local et les réexaminer régulièrement. Cette démarche devrait inclure une approche systémique globale qui repose sur les capacités existantes et les renforce, notamment grâce à un soutien international adapté. L'accent devrait être mis non plus sur la manière d'intégrer les parties prenantes locales dans les structures de coordination internationales, mais sur la manière d'adapter les mécanismes internationaux au contexte local.
- **Fournir une réponse agile aux crises** : la réponse aux situations de crise grave doit être agile, rapide, sensible aux risques et propre au contexte. L'adaptation est souvent lente dans le cadre des crises prolongées et des contextes de développement. Les agences ne disposent en effet pas de procédures d'urgence et de plans de préparation à jour, ni de spécialistes techniques en intervention d'urgence en nombre limité. Le recours à un soutien limité *et adapté au contexte* en cas de crise en cours ou soudaine peut s'avérer essentiel pour s'adapter rapidement à des circonstances changeantes. Cela vaut notamment pour les efforts de mise en œuvre et de renforcement des capacités et systèmes locaux existants probablement déjà en place.
- **Proposer un accès centré sur les personnes** : l'accès doit être envisagé avant tout du point de vue des populations touchées, et non de celui des agences ou des structures de coordination spécifiques. Par exemple, les structures de coordination peuvent donner la priorité au soutien des intervenants, intervenantes et mécanismes humanitaires moins traditionnels. Le recours à des capacités d'accès et d'analyse indépendantes ou semi-indépendantes peut être utile pour y parvenir et minimiser l'autocensure.

- **Assurer une gouvernance efficace** : la gouvernance et le leadership au sein des structures de coordination de la société civile sont essentiels. Il s'agira probablement d'investir dans des cadres supérieurs ayant une expertise dans la direction de systèmes, de veiller à ce que les systèmes de gouvernance et les comités de pilotage soient formés et soutenus et d'élaborer des principes clairs de coordination au sein des structures et entre les différentes parties qui interviennent.
- **Élaborer des dispositifs de financement sur mesure** : les systèmes de coordination devraient accorder une attention particulière à l'efficacité des mécanismes financiers, notamment l'acheminement rapide et efficace des fonds aux parties disposant du meilleur accès. Au-delà du simple plaidoyer en faveur d'un financement direct par les donateurs et donatrices, la société civile offre de bons exemples pratiques concluants de financement intermédiaire et de fonds de financement commun. Par ailleurs, les systèmes de coordination peuvent favoriser un financement de démarrage rapide de la part des acteurs privés et de la diaspora pendant les crises graves.
- **Mettre en place des services communs** : les systèmes de coordination devraient se concentrer sur l'évaluation et l'implémentation de services communs adaptés au contexte et efficaces dans des environnements complexes. De nombreuses offres H2H se développent, notamment dans les domaines de la chaîne d'approvisionnement, de la sécurité et des services technologiques. En outre, des enseignements dynamiques peuvent être tirés de tous les contextes, y compris sur des questions difficiles telles que les transferts d'argent en dehors des systèmes bancaires.

## 8. Un environnement mondial favorable

En parallèle, le système humanitaire mondial joue un rôle essentiel dans la création d'un environnement propice à l'élaboration d'approches de coordination et de réponse adaptées au contexte. Voici plusieurs recommandations clés :

- **Recenter les efforts sur l'espace humanitaire** : face à l'érosion de l'espace humanitaire, les parties prenantes internationales, y compris l'ONU et les États membres, devraient concentrer leurs efforts sur la reconquête et le maintien d'un espace humanitaire fondé sur des principes. Le recours à des structures indépendantes pour contrôler et suivre les questions relatives à l'aide pourrait s'avérer utile à cet égard et permettre au niveau de la réponse de se concentrer sur la négociation d'accords d'accès sur mesure.
- **Choisir un leadership humanitaire efficace et diversifié** : la nécessité d'un leadership humanitaire renforcé et plus diversifié a été démontrée par de multiples évolutions de l'architecture au cours des quatre dernières décennies et nécessitera probablement encore un travail important. Une attention particulière doit être accordée aux approches de leadership systémique. La réserve de talents CH/CR et le mécanisme de leadership de la société civile sont à disposition pour monter des équipes de leadership humanitaire plus diversifiées, efficaces et capables de gérer des systèmes complexes.
- **Proposer une réponse agile et efficace aux crises** : les mécanismes mondiaux d'intervention d'urgence présentent des lacunes importantes. En effet, les réponses rapides aux crises sont soit lentes à s'adapter et à réagir, soit mal adaptées aux différents contextes très nuancés et aux capacités d'intervention locales existantes. Il est important de disposer de ressources dédiées à la coordination des urgences et des crises pouvant être activées rapidement. Cependant, ces ressources devraient être aussi souples que possible afin de fournir un financement adapté et un soutien ciblé en cas de crise soudaine aux premiers intervenants et aux mécanismes d'urgence spécifiques au contexte existants.
- **Adopter des approches de financement globales** : les mécanismes de financement multilatéraux et bilatéraux sont essentiels pour permettre une approche holistique de l'intervention humanitaire. Ils doivent donc être renforcés afin d'accroître le financement direct des parties prenantes opérationnelles et des entités locales. En parallèle, le développement et l'utilisation de mécanismes alternatifs de

financement commun dirigés par la société civile se révèlent particulièrement efficaces pour soutenir le financement direct à plus long terme pendant sa mise au point. Le financement créatif est une autre solution qui inclut les dons de la diaspora ou de la philanthropie, en particulier sous la forme d'apports de démarrage rapide dans des contextes d'urgence grave afin de soutenir les premiers intervenants sur place.

- **Développer l'apprentissage dans différents contextes** : la prise en compte de modèles moins traditionnels reste un sujet insuffisamment étudié. Bien que des recherches notables aient été menées sur le leadership local et les mécanismes dirigés localement, elles s'inscrivent souvent dans une perspective d'intégration des acteurs locaux ou de la société civile à la coordination humanitaire existante plutôt que dans l'adaptation aux capacités existantes.

Les recommandations et l'analyse proposées dans ce rapport offrent des suggestions initiales sur les approches et les travaux qui pourraient accroître l'efficacité future de la coordination et des interventions en fonction du contexte. Comme l'ont fait remarquer plusieurs responsables humanitaires en 2023, il est très peu probable que le changement de l'architecture humanitaire provienne de processus de réforme du haut vers le bas. À un moment charnière pour le monde, les acteurs internationaux ont la possibilité d'offrir un espace et un soutien qui favorisent l'adaptation des modèles de coordination, de direction et d'intervention, en particulier dans les situations de crise grave ou soudaine, de manière à accroître l'efficacité et la responsabilité des parties prenantes.