

CÔTE À CÔTE

Approches visant à renforcer le leadership humanitaire local :
le partenariat CRUDAN–Tearfund dans le nord du Nigeria



DOCUMENT D'INFORMATION

INTRODUCTION

Depuis 1992, CRUDAN¹ et Tearfund² travaillent en partenariat sur des initiatives de développement à long terme au Nigeria. En 2015, motivées par une forte volonté commune de répondre aux besoins humanitaires résultant du conflit armé dans le nord du Nigeria, elles ont décidé de poursuivre leur partenariat, mais en adoptant une nouvelle approche.

CRUDAN s'était jusque-là consacrée à des initiatives de développement à long terme et disposait d'une expérience limitée en matière de réponse humanitaire. Tearfund a donc créé une petite équipe au nord-est du Nigeria, avec pour objectif explicite de renforcer les capacités de réponse humanitaire de CRUDAN grâce à un accompagnement et à un encadrement sur le long terme.

Le présent document décrit les principales approches du partenariat CRUDAN–Tearfund³ qui ont permis de renforcer la localisation.⁴ À partir de cette expérience, les recommandations suivantes sont faites à l'intention des acteurs humanitaires, qui pourront les adopter et les consolider.

RECOMMANDATIONS

1 ÉTABLIR UNE RELATION DE CONFIANCE
La confiance était le facteur le plus souvent cité dans l'étude. Les parties prenantes considéraient en effet que la relation de confiance avait été un facteur de réussite essentiel au succès de l'approche adoptée par le partenariat CRUDAN–Tearfund. Un mode de travail exigeant (p. ex. un accompagnement étroit) et des changements dans les modes de collaboration préexistants peuvent être difficiles à gérer et mettre les relations à rude épreuve. Le partenariat établi entre Tearfund et CRUDAN était fondé sur une confiance et un respect mutuels acquis au fil de plusieurs années de travail commun sur des projets de développement. Cette relation de confiance signifiait qu'elles « pouvaient s'entretenir sur des sujets difficiles sans crainte de voir la relation se dégrader »⁵ même lors de certaines périodes de frustration que les deux parties ont dû négocier ensemble.

2 RECRUTER DES PERSONNELS QUI MONTRENT L'EXEMPLE DANS LEUR APPROCHE DE LA LOCALISATION ET DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS
Le modèle de partenariat adopté signifiait que, même si les deux organisations travaillaient ensemble, le but était d'habiliter CRUDAN à agir en tant que chef de file, tandis que Tearfund assumait un rôle consultatif direct. Le personnel de Tearfund s'est donc mis en retrait pour permettre à CRUDAN de piloter la mise en œuvre et de prendre l'initiative dans les forums de coordination humanitaire.

 Deux jeunes filles dans un camp de PDI au Nigeria, où travaillent CRUDAN et d'autres partenaires de Tearfund. Photo : Ruth Towell/Tearfund

3 PRIVILÉGIER L'ACCOMPAGNEMENT À LONG TERME ET L'APPRENTISSAGE PAR L'ACTION

Le renforcement des capacités a essentiellement été assuré par des méthodes autres que des séances de formation classiques, notamment : accompagnement à long terme, encadrement, apprentissage par l'action et apprentissage par l'erreur. Le partenariat comprenait également une démarche de **partage des ressources** telles que les bureaux et les véhicules.

« Tearfund travaille en étroite collaboration avec CRUDAN, notamment en partageant ses bureaux, ce qui signifie que la communication, la mobilisation et l'interaction sont constantes. Nous leur transmettons des informations et ils peuvent toujours nous poser des questions en personne, [...] en temps réel. Alors que dans la plupart des partenariats ONGI-ONG locales, la collaboration consiste essentiellement à communiquer par courriel. »⁶

4 PROMOUVOIR UNE CULTURE DE L'APPRENTISSAGE

CRUDAN est une organisation qui se décrit elle-même comme cultivant l'apprentissage –

« L'une des valeurs de CRUDAN est que nous sommes une organisation apprenante, qui ne se défile pas. »⁷

Le personnel de CRUDAN (beaucoup ayant commencé comme bénévoles) était très enthousiaste à l'idée d'acquérir de nouvelles compétences et déterminé à apporter un soutien aux communautés affectées par la crise, ce qui a beaucoup contribué à la force du partenariat.

5 IDENTIFIER ET CONSOLIDER LES ATOUTS DES ACTEURS LOCAUX

Tearfund a décidé d'investir dans le partenariat, car elle savait que CRUDAN avait des atouts particuliers dans le nord-est du Nigeria, différents des siens. Parmi ces atouts figure entre autres le fait que CRUDAN, en tant qu'organisation nationale disposant de membres à travers tout le Nigeria, jouissait d'un rayon d'action, d'un accès et d'une confiance considérables.

6 PRENDRE LE TEMPS DE TROUVER DES SOLUTIONS ENSEMBLE

Le partenariat CRUDAN-Tearfund a nécessité un investissement important de la part des deux partenaires sur plusieurs années. Il était essentiel de prendre le temps de tirer des leçons de la mise en œuvre et des erreurs.

Selon la coordinatrice du consortium de la DRA (Dutch Relief Alliance), le modèle CRUDAN-Tearfund est « différent parce qu'il s'agit d'un investissement sur le long terme. Il est piloté par l'organisation locale ; Tearfund agit en tant qu'organisation facilitatrice pour leur permettre de pleinement exploiter leurs capacités. **Le partenariat recherche en priorité des solutions qui vont au-delà du calendrier d'un budget ou d'un donateur.** Il privilégie la durabilité, le long terme. Le fait qu'il y ait toujours un(e) spécialiste disponible pour soutenir CRUDAN tout au long du processus est extrêmement important. L'accompagnement est quotidien, contrairement aux modèles où des soutiens ponctuels vont et viennent au gré des besoins. »⁸



Personnels de CRUDAN et Tearfund dialoguant avec des bénévoles de la communauté de Michika, dans le nord du Nigeria.

7 PRIVILÉGIER LA VISIBILITÉ DU PARTENAIRE LOCAL

Tearfund a particulièrement veillé à ce que CRUDAN participe (puis soit présente en tant que chef de file) aux réunions externes du consortium. Les parties prenantes interrogées dans l'étude ont souligné que **CRUDAN participait activement aux réunions de coordination humanitaire**, faisant preuve d'assurance, tandis que les autres ONG locales avaient tendance à garder le silence.

8 RENFORCER LA CAPACITÉ INSTITUTIONNELLE

Des mesures concrètes ont été prises pour institutionnaliser les capacités et faire en sorte que les savoirs et les pratiques soient intégrés aux systèmes organisationnels. CRUDAN a mis en œuvre **une politique de rétention du personnel**, notamment en formalisant les structures de rémunération et les avantages sociaux, en instaurant des possibilités permanentes de formation et de développement et en favorisant la promotion interne. CRUDAN a par ailleurs veillé à ce que **les « apprentis » soient associés à des rôles clés** afin d'assurer la relève et la continuité au sein de l'organisation.

9 SOLLICITER DES FINANCEMENTS FLEXIBLES SUR LE LONG TERME POUR RENFORCER LES CAPACITÉS

Les premiers fonds publics des Pays-Bas, octroyés par le biais de la DRA, ont été versés en 2015 à CRUDAN et Tearfund, qui devaient travailler en consortium avec un certain nombre d'autres ONG internationales et locales. Le financement était flexible et permettait d'apporter des modifications à la conception des programmes. Il comportait également **un objectif stratégique concernant spécifiquement le renforcement des capacités des partenaires locaux, imposant aux ONGI de travailler avec leurs homologues des ONG locales en vue de renforcer leurs capacités.** Le financement était également mis à disposition (pour les demandes approuvées) **sur un certain nombre d'années**, ce qui permettait aux ONG locales de consolider leurs nouvelles capacités sur une période plus longue.



📷 Camp de personnes déplacées internes (PDI) de Malkohi, dans le nord-est du Nigeria, 2015. Photo : Mairo Retief/Tearfund

IMPACT DE CETTE NOUVELLE FAÇON DE TRAVAILLER

La capacité de CRUDAN à diriger le travail humanitaire, mais aussi sa visibilité et son influence au sein de la communauté humanitaire, se sont accrues à un rythme régulier selon toutes les personnes interrogées dans l'étude.

Selon le responsable des moyens de subsistance et de la sécurité alimentaire à CRUDAN, « le nom de CRUDAN est aujourd'hui bien connu dans des endroits où personne ne le connaissait avant. Dans les réunions du cluster et les réunions sectorielles, les gens connaissent le personnel de CRUDAN et savent que sa contribution sera précieuse. Au début, [les réunions du cluster] étaient un peu compliquées. Mais au fil des années nous avons appris à comprendre le système humanitaire, à parler le même langage et à nous intégrer. »⁹

CRUDAN a été la première organisation nationale à distribuer une aide humanitaire en espèces dans le nord-est du Nigeria. Aujourd'hui, CRUDAN est régulièrement invitée à dispenser des formations et à organiser des activités de renforcement des capacités auprès d'autres organisations humanitaires locales.

« La relation a été [...] très bénéfique car elle a permis à CRUDAN de développer ses capacités, à tel point qu'aujourd'hui nous sommes autonomes et capables de trouver nous-mêmes des financements ailleurs. »¹⁰

CRUDAN a commencé à diversifier son portefeuille de donateurs afin d'étendre ses activités humanitaires. Elle a déjà obtenu, indépendamment de Tearfund, un financement du Fonds humanitaire nigérian (le fonds commun des Nations Unies basé dans le pays) et d'une autre ONGI.



Photos, de haut en bas :

📷 Scène de rue, Nigeria, 2016. Photo : Louise Thomas/Tearfund

📷 Kits de promotion de l'hygiène en attente de distribution, 2018. Photo : Kefas John/CRUDAN

📷 CRUDAN-Tearfund – Distribution de produits alimentaires à Yola, dans le nord-est du Nigeria, 2015. Photo : Istifanus Gimba/Tearfund.

CONCLUSION

La qualité et l'authenticité des relations et les pratiques d'accompagnement qui étaient au cœur du partenariat CRUDAN-Tearfund étaient les facteurs facilitants les plus importants pour renforcer la réponse humanitaire pilotée au niveau local.

CRUDAN et Tearfund avaient auparavant travaillé ensemble sur des programmes de développement à long terme. Grâce à cette relation déjà bien établie, « CRUDAN savait que, malgré les difficultés, Tearfund était là pour le bien de CRUDAN. »

« ... C'est un partenariat motivé par un désir commun d'aider les communautés locales. CRUDAN et Tearfund lui ont accordé le temps qu'il fallait. »¹¹

L'aventure n'est pas terminée pour CRUDAN et Tearfund. Côte à côte a identifié un certain nombre de solutions qui permettraient au partenariat de s'adapter et de changer en vue de renforcer davantage le leadership humanitaire local.

Le fait de travailler par l'intermédiaire d'intervenants humanitaires locaux dans des contextes de conflit armé s'accompagne souvent de difficultés supplémentaires, notamment, entre autres, de tensions concernant le partage des risques sécuritaires et l'établissement de principes humanitaires.

Côte à côte ne ciblait pas particulièrement le contexte plus large du conflit armé dans le nord-est du Nigeria, région dans laquelle a été développé le partenariat. Toutefois, nous espérons que les enseignements tirés et les approches identifiées encourageront les acteurs humanitaires à prendre davantage de mesures concrètes pour faciliter la localisation de l'aide, même dans des contextes aussi difficiles que celui du nord-est du Nigeria.

Bien que des efforts aient déjà été engagés dans le bon sens, il reste encore des changements considérables à apporter à l'architecture humanitaire internationale pour favoriser la localisation.

Il est essentiel que les acteurs humanitaires connaissent les attitudes et comportements clés qui favorisent la réussite d'un partenariat dont le but est de faciliter la localisation de l'aide.

En particulier, les ONGI et les donateurs doivent investir de manière proactive dans des cultures organisationnelles qui privilégient ces attitudes et comportements pour servir au mieux les populations touchées par des crises.

☑ Bénéficiaire d'une subvention en espèces dans l'État d'Adamawa, au Nigeria, 2017. Photo : Femegoron Cornelius/CRUDAN



NOTES

¹ Christian Rural and Urban Development Association of Nigeria (CRUDAN) est une organisation non gouvernementale (ONG) nigérienne.

² Tearfund est une organisation non gouvernementale internationale (ONGI) présente dans 50 pays.

³ Les conclusions sont tirées de *Shoulder to Shoulder [Côte à côte]*, une étude récente qui portait sur le partenariat CRUDAN-Tearfund, et plus particulièrement sur la localisation.

⁴ Un processus consistant à reconnaître, à respecter et à renforcer l'indépendance du leadership et le pouvoir de décision des acteurs nationaux dans l'action humanitaire, en vue de mieux répondre aux besoins des populations affectées (définition de la Croix-Rouge australienne dans *Going Local: Achieving a more appropriate and fit-for-purpose humanitarian ecosystem in the Pacific*, octobre 2017).

⁵ Responsable régional pour l'Afrique de l'Ouest et centrale, Tearfund.

⁶ Responsable de programme au Nigeria, Tearfund.

⁷ Directrice générale de CRUDAN.

⁸ Coordinatrice du consortium de la DRA.

⁹ Responsable des moyens de subsistance et de la sécurité alimentaire à CRUDAN.

¹⁰ Responsable de la communication et des rapports à CRUDAN.

¹¹ Représentant national de Tearfund au Nigeria.



tearfund

www.tearfund.org | www.crudan.org
CRUDAN, 5 Dalyop Nyango Street, Sabon Barki, Bukuru, Box 13484, Jos, Nigeria
Tear, Joseph Haydnlaan 2a, 3533 AE Utrecht, Pays-Bas
Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Royaume-Uni
T +44 (0)20 3906 3906 E info@tearfund.org

Siège social : voir adresse ci-dessus. Enregistrée en Angleterre 994339. Une société limitée par garantie.
Œuvre n° 265464 (Angleterre et pays de Galles) Œuvre n° SC037624 (Écosse)

32193-F (1119)