

STRATÉGIE POUR LE PARTENARIAT ET LA LOCALISATION

2021 - 2025



trōcaire

ACRONYMES

ALNAP	Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilisation et la performance
C4C	Charte pour le changement
OCB	Organisation communautaire
COVID-19	Maladie à coronavirus
OSC	Organisation de la société civile
OING	Organisation internationale non gouvernementale
ONGLN	Organisation non gouvernementale locale et nationale
MoU	Protocol d'accord
NEAR	Network of Empowered Aid Response (Réseau pour une Réponse d'aide autonomisante)
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier Irish Aid pour son soutien généreux au Global Hub on Partnership & Localisation de Trócaire et pour avoir financé la création de ce document stratégique.

Les idées, commentaires et recommandations contenus dans ce document sont entièrement de la responsabilité de l'auteur (ou des auteurs) et ne représentent ni ne reflètent la politique d'Irish Aid.



Photo de couverture : Juana Zuniga (38 ans) prononce un discours devant le Ministère des affaires publiques à Tegucigalpa après la décevante décision du juge concernant l'emprisonnement de sept activistes communautaires.
Photo: Giulia Vuillermoz .

CONTENU

INTRODUCTION	2
PARTIE 1 : CADRE ORGANISATIONNEL	4
Partenariat, localisation et leur interface	4
Théorie du changement	6
Le Hub mondial sur le partenariat et la localisation	7
Comment devenir des leaders de la localisation dans nos bureaux nationaux ?	8
Comment devenir des leaders de la localisation au siège	9
Durabilité	9
PARTIE 2 : STRATÉGIES POUR CHAQUE RÉSULTAT	10
Résultat 1 : Voix et influence	10
Ce que nous visons à accomplir	11
Comment nous y parviendrons	11
Qui sera soutenu par notre travail	12
Avec qui nous collaborerons	12
Résultat 2 : Renforcement des capacités	12
Ce que nous visons accomplir	13
Comment nous y parviendrons	13
Qui sera soutenu par notre travail	14
Avec qui nous collaborerons	14
Résultat 3 : Qualité du partenariat	14
Ce que nous visons à accomplir	14
Comment nous y parviendrons	15
Qui sera soutenu par notre travail	16
Avec qui nous collaborerons	16
Résultat 4 : Financement et ressources	16
Ce que nous visons à accomplir	16
Comment nous y parviendrons	16
Qui sera soutenu par notre travail	17
Avec qui nous collaborerons	17
PARTIE 3 : RENDRE DES COMPTES	18
Groupe consultatif de partenaires sur la localisation	18
Gestion des connaissances et mesure des progrès	18
Mesurer les progrès : Menu d'indicateurs de haut niveau	19

INTRODUCTION

Berta Cáceres
Environmental Activist, Indigenous Leader, Honduras
04/03/71 - 03/03/2016



Trócaire

Bertita Zuñiga Cáceres, fille de la militante écologiste Berta Cáceres assassinée en 2016, présentant une photo de sa mère à Belfast. Bertita est leader du Conseil civique des organisations populaires et indigènes du Honduras et bénéficie du soutien de Trócaire. Photo : Trocaire

Trócaire travaille en partenariat avec des organisations locales depuis près de 50 ans, et c'est un aspect essentiel et déterminant de ce que nous sommes. Dans notre plan stratégique (2021-2025)¹, nous nous sommes engagés à faire évoluer notre approche du partenariat en renforçant la localisation du développement et de l'action humanitaire.

Trócaire reconnaît le niveau croissant de capacité de la société civile dans l'hémisphère Sud et la nécessité conséquente pour notre rôle d'agence de partenariat de s'adapter de manière appropriée à leurs besoins changeants. Nous observons également que le rôle des organisations non gouvernementales internationales (OING) de l'hémisphère Nord, souvent appelées «agences intermédiaires», est de plus en plus - et à juste titre - remis en question et nous savons que ce rôle est susceptible d'évoluer dans les années à venir.

Sur la base nous pensons que la localisation apporte des réponses plus durables et plus efficaces en matière de développement et d'aide humanitaire dans les pays où nous travaillons. En outre, nous pensons qu'un système destiné aux «pays en développement» sera plus riche et plus efficace si les voix et l'influence des communautés qu'il vise à changer sont au cœur de ces processus.

Le discours sur la localisation s'est approfondi au cours des cinq dernières années, mais l'absence de progrès concernant les engagements pris dans le cadre du Grand Bargain (Accord majeur) indique qu'une transformation systémique reste nécessaire.

Par exemple, les signataires du Grand Bargain se sont engagés à ce qu'en 2020, au moins 25 % de l'aide humanitaire internationale soit transmise aux acteurs locaux et nationaux. Cependant, cet objectif n'a pas été atteint. Dans les pays où Trócaire travaille, les possibilités de financement exclusivement accessibles aux acteurs locaux et gérées par eux sont limitées. Certaines agences

¹ Voir <https://www.Trócaire.org/documents/Trócaire-strategic-plan-2021-2025/>

internationales ont nationalisé ou sont en train de nationaliser leurs opérations, ce qui risque de limiter les flux de financement vers les organisations locales. Le déséquilibre du pouvoir demeure entre les entités internationales et locales, ce qui soulève des questions sur les héritages permanents du colonialisme et du racisme.

Plus récemment, la pandémie de COVID-19 a remis en question la durabilité du modèle de développement international et d'humanitarisme tout en soulignant l'importance des acteurs locaux. Si l'on ajoute à cela les récentes discussions sur le pouvoir et le racisme dans le secteur, on comprend mieux la nécessité de renforcer nos efforts pour céder de l'espace et transférer le pouvoir au Sud.

Au cours de la période de son précédent plan stratégique, Trócaire a investi des ressources considérables pour comprendre notre modèle de partenariat sous l'angle de la localisation. Notre rapport de 2017, *More Than the Money : Localisation in Practice*,² a identifié les zones de tension pour les acteurs locaux et nationaux en matière de localisation, ainsi que des recommandations pour que Trócaire renforce son approche de partenariat, soutienne la société civile locale et fasse progresser le discours sur la localisation aux niveaux national et mondial.

En guise de suivi, Trócaire a publié en 2019 *Partnership in Practice : Steps to Localisation*.³ Ce rapport présentait des voies pratiques à entreprendre par Trócaire pour faire progresser la localisation par rapport à quatre domaines fondamentaux : voix et influence, renforcement des capacités, partenariat, et financement et ressources. Les deux rapports ont influencé l'enquête Keystone 2020 de Trócaire, qui a été menée à l'échelle mondiale auprès de tous nos partenaires afin d'obtenir un retour d'information direct sur notre approche du partenariat, notre valeur ajoutée et le rôle que nous pouvons jouer au mieux pour soutenir leur travail à l'avenir.

Cela a abouti à un changement organisationnel qui lie le partenariat et la localisation, comme l'exprime notre plan stratégique actuel. Ce changement interne intervient alors que le Grand compromis se prépare à sa prochaine phase, le Grand compromis 2.0, qui se concentre sur deux domaines prioritaires

: un soutien accru au leadership local et à la participation des communautés affectées, et un financement plus flexible et à plus long terme des acteurs locaux.

La stratégie de partenariat et de localisation de Trócaire s'aligne sur ces domaines prioritaires et d'autres engagements de localisation, que nous appliquerons à l'ensemble du nexus/lien entre l'humanitaire, le développement et la paix. En créant cette stratégie, nous espérons guider le personnel et les partenaires de Trócaire dans cette évolution stratégique de notre travail et fournir un meilleur aperçu des domaines fondamentaux de notre cadre de localisation. Nous espérons que Trócaire sera en mesure non seulement d'influencer la localisation au niveau de l'organisation, mais aussi de faire pression pour un changement transformationnel à travers le Triple Nexus qui aboutira à une plus grande influence locale, à des partenariats plus équitables et à une meilleure action humanitaire et de développement pour les personnes que nous soutenons.

Eyokia Donna Juliet, présidente du groupe de travail de la Charte ougandaise pour le changement, lors du dialogue annuel sur la localisation, le 20 octobre 2021. Photo : Trócaire



² Voir <https://www.Trócaire.org/sites/default/files/resources/policy/more-than-the-money-full-report.pdf>

³ Voir https://www.Trócaire.org/sites/default/files/resources/policy/partnership_in_practice_-_steps_to_localisation_web.pdf

PARTIE 1 : CADRE ORGANISATIONNEL



Daw Mya Si se lave les mains avec du savon fourni par le partenaire local de Trócaire, le village de Htoi Chyetpawng Chan, qui se trouve dans l'État de Kachin, au nord du Myanmar. Photo : Ring Nu Awng / RANIR

Partenariat, localisation et leur interface

L'autonomisation de la société civile par le biais du partenariat est au cœur du travail de Trócaire depuis 1973. Trócaire a défini le **partenariat** comme une *relation avec une autre organisation de la société civile (OSC) que Trócaire soutient sous une forme ou une autre pour atteindre des objectifs mutuellement convenus, dans le but de répondre aux besoins fondamentaux et de soutenir les droits des personnes pauvres et marginalisées dans le monde en développement.*

Les partenaires de Trócaire comprennent des organisations communautaires (CBO), des organisations non gouvernementales locales et nationales (ONGLN), des organisations régionales, des réseaux, des centres de recherche et des organisations confessionnelles, entre autres. Les types de soutien fournis par Trócaire peuvent inclure le financement de programmes ou de projets, le soutien aux capacités organisationnelles, le soutien technique à la mise en œuvre de projets, et le soutien au plaidoyer ou à la mise en réseau.

Les partenariats comprennent des relations stratégiques à long terme et des relations à court terme contribuant à un objectif ou une initiative spécifique et limitée dans le temps. **L'approche privilégiée par Trócaire est celle du développement des relations stratégiques à long terme**, dans la mesure du possible.

Dans le cadre d'un modèle de partenariat, Trócaire a joué un rôle important dans la conception des programmes et des projets en étroite coordination avec nos partenaires. Trócaire veille également à ce que des évaluations formelles des programmes et des projets soient effectuées. Ensemble, Trócaire et ses partenaires s'engagent dans la recherche et l'apprentissage qui influenceront et façonneront le travail futur.

Traditionnellement, le modèle de partenariat de Trócaire a été guidé par cinq principes primordiaux.

- 1) Les partenariats sont fondés sur une vision et des valeurs communes.
- 2) Les partenariats soutiennent la réduction de

la pauvreté et favorisent la justice sociale et l'égalité des sexes.

- 3) Les relations sont fondées sur la confiance, la responsabilité et la transparence.
- 4) Les partenaires ont des rôles, des responsabilités et des attentes clairs.
- 5) Les partenariats sont fondés sur l'engagement mutuel et la flexibilité.

Au cours des dernières années, les revenus de Trócaire étant de plus en plus dépendants des financements institutionnels, un élément clé de notre travail a été le renforcement des capacités des partenaires à répondre aux normes financières et aux exigences de conformité des donateurs. Pour atténuer les risques financiers et de conformité, Trócaire procède à des évaluations des systèmes financiers des partenaires, de leurs structures de gouvernance et de gestion, et de leur capacité à mettre en œuvre les projets ou programmes proposés. Trócaire évalue également l'infrastructure de sauvegarde des partenaires, leur capacité de sécurité et leur engagement en faveur de l'égalité de genre.

Dans le cadre de son nouveau plan stratégique, Trócaire s'appuie sur sa riche histoire de travail en partenariat et la développe en un modèle de **localisation** significative, où le pouvoir est véritablement transféré aux organisations locales. Nous comprenons que les partenariats peuvent être vécus de diverses manières et que la dynamique du pouvoir dans les relations de financement n'est pas toujours équitable. Comme dans toute relation, les partenariats risquent de devenir hiérarchiques, transactionnels et fragilisants, en particulier lorsqu'un acteur exerce un plus grand pouvoir de décision qu'un autre.

Le concept de localisation est au premier plan du discours humanitaire depuis le Sommet mondial sur l'action humanitaire en 2016. Le secteur humanitaire a servi de point de départ pour ces conversations, et les définitions du terme localisation, sont souvent limitées à ce secteur.

Dans son rapport de 2017, *More Than the Money : Localisation in Practice*,¹ Trócaire a proposé une définition de la localisation qui a ensuite été utilisée dans notre publication de 2019, *Partnership in Practice : Steps to Localisation*.² Cependant, cette définition était limitée au secteur humanitaire et ne faisait référence qu'aux liens avec les activités de développement.

¹ Voir <https://www.Trócaire.org/sites/default/files/resources/policy/more-than-the-money-full-report.pdf>

² Voir https://www.Trócaire.org/sites/default/files/resources/policy/partnership_in_practice_-_steps_to_localisation_web.pdf

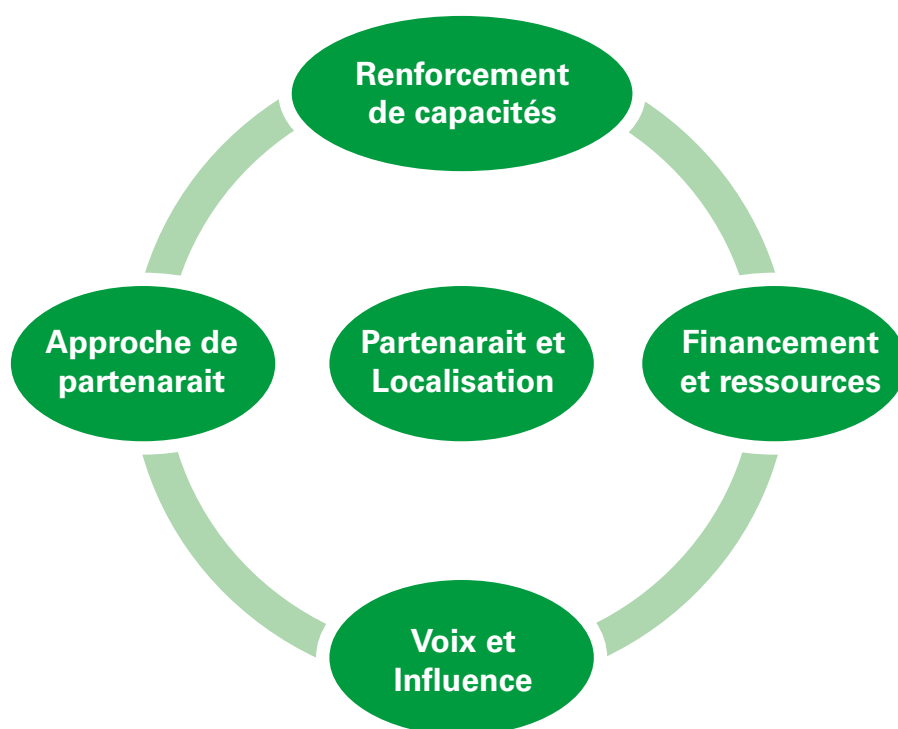
En outre, la définition ne tenait pas compte des dynamiques de pouvoir, ni des participants aux programmes, au-delà de l'idée de résilience au niveau communautaire. Trócaire estime que sa définition organisationnelle de la localisation doit s'appliquer à l'ensemble du Triple Nexus, car les dynamiques de pouvoir en jeu ne sont pas spécifiques à un secteur. Nous pensons également qu'il est crucial pour le secteur de ne pas perdre de vue les participants aux programmes dans le discours sur la localisation, car ils sont au centre de ce que nous et nos partenaires faisons.

Par conséquent, Trócaire a actualisé sa définition de la localisation comme suit :

***La localisation** est un processus collectif impliquant différentes parties prenantes qui vise à garantir que les acteurs locaux, qu'il s'agisse de communautés, d'organisations de la société civile ou d'institutions publiques locales, soient au centre des systèmes humanitaires, de développement et de consolidation de la paix. La localisation s'attaque aux causes profondes de l'inégalité des dynamiques, des structures et des systèmes de pouvoir au niveau mondial et local, y compris les legs du racisme et du colonialisme. En plus de transférer le pouvoir aux acteurs locaux, la localisation vise à fournir des services et des appuis efficaces, opportuns, responsables, pertinents et appropriés aux participants au programme. La localisation peut prendre plusieurs formes, notamment des partenariats renforcés et plus égaux entre les acteurs internationaux et locaux, un financement accru et «aussi direct que possible» des organisations locales, et un rôle plus central des acteurs locaux dans les structures de coordination et de prise de décision.*

Comme cette définition examine de manière critique les dynamiques de pouvoir impliquées dans les relations entre les agences du Nord et du Sud, son application a des implications sur les méthodes de travail de Trócaire avec ses partenaires locaux. En appliquant cette définition, Trócaire peut s'attaquer aux obstacles à l'égalité en s'assurant que les acteurs locaux :

- Aient plus de possibilités d'accéder aux financements de la manière la plus directe possible.
- Puissent participer, influencer et prendre le leadership dans les espaces de décision et de coordination.



- Aient un pouvoir de décision équitable tout au long du cycle du programme, y compris la conception des opportunités de financement et des propositions, ainsi que l'allocation des ressources.
- Ne soient pas traités comme des sous-traitants à court terme des agences internationales.
- Puissent couvrir les coûts administratifs et de soutien nécessaires, en particulier lorsqu'on travaille avec des intermédiaires.
- S'approprient et dirigent le renforcement de leurs capacités en fonction des besoins qu'ils ont eux-mêmes identifiés, plutôt que d'être dirigés par des agences internationales.
- Aient la possibilité de fournir un feedback régulier aux donateurs et aux ONGI afin d'améliorer la qualité des services et du soutien fournis.
- Soient représentés de manière équitable et transparente dans les communications et les rapports des donateurs produits par les partenaires internationaux, en veillant à ce qu'ils bénéficient de reconnaissance et de visibilité.

La théorie du changement présentée dans la section suivante examine de plus près les quatre domaines du cadre de localisation de Trócaire qui, s'ils sont abordés, peuvent déboucher sur des relations plus équitables

avec les partenaires, une redistribution plus juste du pouvoir et la mise en œuvre d'initiatives plus durables et efficaces.

Théorie du changement

L'objectif principal de Trócaire, dans le cadre d'un changement organisationnel vers la localisation, est d'**évoluer de manière à pouvoir transférer efficacement le pouvoir aux partenaires locaux et à pousser le secteur plus largement à faire de même.**

Le présent document stratégique décrit comment cela peut être fait en termes pratiques, en fonction des quatre résultats interdépendants de notre cadre de localisation.

- **Résultat 1** : soutenir les partenaires pour qu'ils aient une **voix et une influence accrues** dans les espaces clés au niveau national et international.

Cela implique d'aider à amplifier les voix locales (en particulier les organisations dirigées par des femmes et centrées sur les femmes) dans les structures de développement et d'aide humanitaire locales, nationales, régionales et mondiales, afin que les acteurs locaux dirigent et s'approprient de plus en plus ces processus. Il s'agit notamment d'accroître le plaidoyer de Trócaire dans ces structures de manière à faire progresser l'agenda de la localisation, ainsi que

de faire évoluer nos communications externes dans les pays où nous travaillons, y compris en Irlande, conformément aux engagements du secteur en matière de localisation.

- **Résultat 2 :** fournir un soutien plus efficace au **renforcement des capacités** des partenaires locaux et nationaux, sur la base des besoins qu'ils ont exprimés, et davantage de possibilités de renforcement bilatéral des capacités.

Cela se traduit par l'investissement dans les ambitions des partenaires pour devenir des organisations plus résilientes, indépendantes et durables, au-delà de la programmation conjointe. Pour ce faire, Trócaire doit renforcer ses propres capacités et approches afin de s'assurer qu'elles répondent aux besoins des partenaires et qu'elles apportent une valeur ajoutée aux parcours institutionnels des partenaires. Les partenaires de Trócaire peuvent et doivent jouer un rôle essentiel dans le renforcement de ses capacités internes.

- **Résultat 3 :** encourager la mise en place des **partenariats plus équitables** avec les partenaires locaux et nationaux sur la base d'une responsabilité réciproque.

Cela signifie à la fois de faire évoluer l'approche de Trócaire en matière de partenariat et de renforcer les relations avec les partenaires par un dialogue ouvert et honnête, des mécanismes de retour d'information plus solides et des possibilités pour les partenaires de participer aux structures de gouvernance de Trócaire.

- **Résultat 4 :** aider les partenaires locaux et nationaux à accéder à une quantité et une qualité accrues de **financement et de ressources** provenant de Trócaire et d'autres sources.

Cela implique d'aider les partenaires à accéder à un financement direct plus important et à des ressources accrues, y compris un meilleur recouvrement des coûts, afin de garantir la satisfaction de leurs besoins opérationnels et institutionnels. Il s'agit également de soutenir les engagements de Trócaire en faveur d'une transparence accrue des ressources humanitaires et de développement.

Trócaire est convaincu qu'une approche systématique des actions dans ces quatre domaines apportera un changement transformateur pour nos partenaires de la société civile dans le Sud.

Le Hub mondial sur le partenariat et la localisation

Le Hub mondial de Trócaire sur le partenariat et la localisation, basé à Nairobi, est la principale structure qui aidera à conduire le changement d'étape organisationnel du partenariat à la localisation. Le Hub a un mandat global et soutient les équipes de Trócaire, y compris le siège social et les bureaux nationaux, dans le monde entier.

Le Hub assure cinq fonctions clés :

- **Réflexion stratégique sur le partenariat et la localisation :** Cela implique le développement et la révision des politiques, stratégies et approches organisationnelles relatives au partenariat et à la localisation. Le Hub influence la prise de décision organisationnelle qui fera progresser nos progrès et ceux de nos partenaires en matière de localisation.
- **Soutien technique et engagement auprès des bureaux, portefeuilles et équipes pays :** Cela implique la conception, la mise en œuvre et le suivi de projets relatifs au partenariat et à la localisation. Si la plupart des projets sont entrepris au niveau des bureaux nationaux, ils peuvent également être entrepris par le siège. Les projets sont conçus en fonction des quatre résultats de la théorie du changement.
- **Mise en réseau, plaidoyer et établissement de relations stratégiques :** Le Hub travaille en réseau avec d'autres parties prenantes engagées dans la localisation et est activement impliqué dans les réseaux et espaces clés aux niveaux national, régional et mondial. Le Hub vise à influencer ces espaces et à faciliter la participation de nos partenaires, dans la mesure du possible.
- **Recherche et apprentissage :** La recherche est au cœur du travail du Hub. Notre recherche explore une variété de domaines liés au partenariat et à la localisation, y compris les analyses situationnelles, les analyses de pouvoir, les leçons tirées des modèles de meilleures pratiques, et les analyses des besoins et des lacunes, entre autres domaines. La recherche est conçue et entreprise avec la participation active de nos partenaires, et les connaissances sont



Ahmed Ibrahim Abdi, directeur général d'Arid Lands Development Focus (ALDEF) et président du groupe de travail de la Charte pour le changement au Kenya, lors du dialogue annuel sur la localisation le 3 novembre 2021. Photo : Dan Gikeno

diffusées à travers nos réseaux. Les résultats de la recherche seront utilisés pour faire pression et plaider en faveur de progrès plus importants en matière de localisation.

- **Responsabilité :** Le Hub est responsable devant nos bailleurs de fonds, les sponsors de Trócaire, nos partenaires et, en fin de compte, les communautés et les personnes que nous servons. Le Hub s'assure que les partenaires et les communautés ont la possibilité de fournir un retour d'information sur notre travail. Le Hub mesure également les progrès organisationnels en matière de partenariat et de localisation au fil du temps.

Bien que le Hub aidera à mener le changement organisationnel vers la localisation, cette initiative est un effort collectif qui nécessite le temps, l'engagement, les ressources et l'innovation de toutes les équipes de Trócaire, au niveau international et en Irlande.

Comment devenir des leaders de la localisation dans nos bureaux nationaux ?

Les bureaux nationaux peuvent utiliser la stratégie de partenariat et de localisation comme guide et

cadre pour leur travail sur la localisation. Les bureaux nationaux doivent être conscients des principes de localisation tout au long du cycle du programme et examiner comment ils peuvent appliquer ces principes dans la conception de nouveaux projets et programmes. La localisation peut prendre des formes variées, et les bureaux nationaux peuvent se retrouver à travailler dans les quatre domaines du cadre de localisation ou à se spécialiser dans un ou plusieurs domaines spécifiques. Cette stratégie fournit des idées et des indicateurs sur la façon de concevoir une programmation de la localisation qui soit appropriée aux divers contextes et qui soit éclairée par les partenaires avec lesquels les bureaux nationaux travaillent. Ces idées et indicateurs sont guidés par les huit engagements de la Charte pour le changement (C4C) et éclairés par les engagements pertinents du Grand Compromis.

Les bureaux pays peuvent travailler de manière proactive avec le Hub mondial sur le partenariat et la localisation pour articuler leurs engagements envers le partenariat et la localisation dans leurs plans stratégiques nationaux, développer des plans d'action et les mettre en œuvre. En collaborant avec le Hub, les bureaux pays peuvent identifier les initiatives qu'ils peuvent mener avec leur propre financement

de programme, sur la base des besoins exprimés par les partenaires, ou celles que le Hub peut soutenir pour aider à compléter les efforts en cours des bureaux nationaux et des partenaires. Les bureaux pays peuvent tirer parti des fonctions de soutien et de conseil du Hub pour renforcer leurs engagements en matière de localisation et faire évoluer leur travail au fil du temps.

Le Hub, conformément à ses obligations de rapport sur les engagements mondiaux de Trócaire, évaluera chaque année les progrès de Trócaire en matière de localisation et proposera des recommandations pour renforcer son travail avec ses partenaires. Les bureaux pays peuvent apporter leur soutien au processus de collecte d'informations et à la mise en œuvre des recommandations qui découlent de ces rapports.

Comment devenir des leaders de la localisation au siège

Bien que la plupart des équipes basées au siège n'entretiennent pas de relations directes avec les partenaires, elles peuvent soutenir de plusieurs manières le passage à la localisation.

Comme les bureaux pays, les équipes basées au siège peuvent examiner leur travail du point de vue des partenaires locaux et du point de vue de la localisation et s'assurer que la localisation est intégrée dans leurs stratégies. Par exemple, cela peut affecter la manière dont les équipes de communication et de marketing développent le contenu et attribuent le travail aux partenaires locaux, ou la manière dont l'équipe des ressources humaines développe des politiques en phase avec les principes de localisation. De même, cela peut influencer la façon dont l'équipe financière calcule les pourcentages de financement des partenaires et en rend compte au niveau mondial, ou la façon dont l'équipe des programmes conçoit et entreprend des initiatives thématiques de renforcement des capacités. Les équipes peuvent créer un plan d'action avec des indicateurs qui leur permettent de suivre les progrès réalisés par rapport à leurs propres engagements de localisation.

Un autre domaine que les équipes basées au siège peuvent explorer est le partage des connaissances, des ressources et des outils avec nos partenaires, si cela correspond aux besoins exprimés par les partenaires. Des exemples de ce type de partage des connaissances ont déjà été entrepris dans des domaines tels que la sauvegarde, les passations des marchés et la sécurité, et il existe un potentiel pour d'autres partages de connaissances à l'avenir.

Quel que soit le lieu, tout le personnel de Trócaire doit avoir un niveau élevé de compréhension de l'approche de Trócaire en matière de partenariat, de localisation et des concepts inclus dans cette stratégie. Les responsables doivent s'assurer que tout le personnel soit initié à ces concepts, avec le soutien du Hub Global.

Avec des équipes performantes qui comprennent ce qu'est la localisation et comment elles peuvent jouer un rôle pour la faire progresser, l'ensemble de l'organisation pourra progresser collectivement dans cette évolution stratégique.

Durabilité

Trócaire se donnera pour objectif d'atteindre la durabilité dans ses efforts de partenariat et de localisation en intégrant des initiatives pertinentes dans les propositions de projets et de programmes au niveau des bureaux pays et du siège et en recherchant des financements institutionnels supplémentaires pour soutenir le travail du Global Hub on Partnership & Localisation. De plus, en s'établissant comme un expert reconnu en matière de partenariat, avec un engagement stratégique démontré en matière de localisation, Trócaire peut proposer ses services spécialisés à d'autres ONGI, donateurs, agences des Nations Unies et gouvernements.



Sharon Ikimat en route pour aller chercher de l'eau près de Kephese, Turkana, nord du Kenya. Photo : Garry Walsh.

PARTIE 2 : STRATÉGIES POUR CHAQUE RESULTAT



Yaka Lucia avec son bébé Rosa dans le camp de réfugiés de Palabek en Ouganda. Yaka est une réfugiée qui a fui la guerre civile du Sud-Soudan. Trócaire et son partenaire African Women Rising ont aidé les habitants de Palabek à cultiver la terre pour se procurer de la nourriture et un revenu. (Photo : Sarah Fretwell / Trócaire)

Cette section explore plus en détail les quatre principaux domaines du cadre de localisation de Trócaire. Chaque sous-section fournit une vue d'ensemble du domaine de résultats, le situant dans le discours récent sur la localisation. Les sections explorent également ce que Trócaire cherche à réaliser dans le cadre de chaque résultat, comment il atteindra ses objectifs, qui notre travail soutiendra et avec qui nous collaborerons.

RÉSULTAT 1 : Voix et influence

Le succès de la localisation dépend du rôle que jouent les acteurs locaux dans un secteur où le pouvoir et les ressources ne sont pas partagés avec eux de manière équitable. La participation active et le leadership des acteurs locaux enrichissent et contextualisent les discussions et la prise de décision, tout en profitant à ces organisations en termes d'accès à l'information, de visibilité et de possibilités de financement.

Si le rôle des acteurs locaux et nationaux dans le secteur du développement et de l'aide humanitaire est reconnu, ils restent sous-représentés dans les

principaux espaces de coordination et de décision¹ au niveau national. Au niveau national, les mécanismes de coordination locaux sont souvent négligés par les acteurs internationaux, et des structures parallèles peuvent émerger. Cela nuit à l'allocation des ressources et à la durabilité à long terme. Par conséquent, les acteurs locaux ont moins d'espace et de potentiel pour influencer les réponses d'urgence à grande échelle, ainsi que les politiques et les pratiques qui les affectent, eux et leurs communautés.

Pour que les acteurs locaux puissent non seulement s'asseoir à la table, mais aussi influencer l'agenda et la prise de décision, les acteurs internationaux doivent céder de l'espace et du pouvoir. Même en cédant de l'espace, Trócaire peut assumer un rôle de plaidoyer et de lobbying pour soutenir une plus grande voix et

¹. Ces espaces peuvent provenir de l'ensemble du Triple Nexus et inclure ceux qui impliquent le plaidoyer, le dialogue ou la coordination. Des espaces thématiques ou sectoriels peuvent être inclus, à condition qu'une coordination ou une prise de décision soit entreprise. Bien que les espaces ne doivent pas nécessairement se limiter au concept de la localisation, ils peuvent se concentrer explicitement sur la localisation, ou des éléments de la localisation peuvent faire partie de leur travail.

influence de la société civile dans les espaces clés. Simultanément, Trócaire peut fournir des conseils techniques aux acteurs locaux sur le fonctionnement de ces espaces.

Trócaire peut approfondir ses engagements de plaidoyer sur la localisation au niveau national et mondial, en s'assurant que le sujet reste une priorité dans le secteur et auprès des bailleurs de fonds. Dans le même temps, Trócaire peut continuer à soutenir les acteurs du Sud pour s'assurer que leurs points de vue soient entendus et que leurs défis soient reconnus et compris.

Ce que nous voulons réaliser

Dans le cadre de ce résultat, Trócaire vise à **accroître la voix et l'influence des partenaires locaux et nationaux dans les espaces clés au niveau national et international**. Trócaire aidera les acteurs locaux à participer activement aux espaces de coordination et de prise de décisions, à acquérir de l'expérience et du leadership dans ces espaces, et à influencer les politiques et les pratiques du secteur.

Comment nous y parviendrons

Pour promouvoir la voix et l'influence des acteurs locaux et nationaux, Trócaire mènera les activités suivantes, en étroite collaboration avec ses partenaires de la société civile :

- **Cartographier les principaux espaces de coordination et de prise de décisions à différents niveaux (infranational, national, régional et/ou mondial).**

Il s'agira de recenser les espaces de coordination et de prise de décisions pertinents dans le cadre du lien entre l'humanitaire, le développement et la paix. Ces espaces sont considérés au sens large et peuvent inclure ceux qui ont un mandat ou un intérêt à faire avancer les engagements de la localisation (tels que les groupes de travail de la Charte pour le changement) ainsi que ceux qui sont thématiques ou sectoriels par nature.

- **Évaluation des espaces de coordination et de prise de décision au niveau infra-national, national, régional et/ou mondial.**

Une fois que les espaces de coordination et de prise de décision pertinents sont identifiés, ils peuvent être évalués pour leurs niveaux d'inclusion, de participation et de leadership des acteurs locaux, dont les résultats peuvent être utilisés pour un futur plaidoyer. Trócaire peut

plaider, le cas échéant, pour que les ONGI cèdent de l'espace aux acteurs locaux (par exemple, en plaidant pour que certains postes de direction ne soient ouverts qu'aux acteurs locaux).

- **Appui technique aux partenaires pour maximiser la participation aux espaces de coordination et de décision.**

Pour s'assurer que les partenaires locaux maximisent leur expérience et leur contribution aux espaces de coordination et de prise de décision, Trócaire peut fournir des conseils techniques et une orientation sur le fonctionnement de certains espaces et sur la manière d'influencer le changement. Ce soutien sera flexible et adapté aux besoins exprimés par les partenaires, et il pourra être adapté au fil du temps en fonction de l'évolution des besoins des partenaires. Il peut également inclure la prise en charge des frais de déplacement des partenaires pour participer à des espaces au niveau régional ou mondial.

- **Établir et/ou soutenir des réseaux ou des plates-formes lorsque cela est pertinent et nécessaire.**

Trócaire peut soutenir les réseaux ou plateformes existants ou, le cas échéant, soutenir la création et le fonctionnement de nouvelles structures. Parmi les exemples de structures axées sur la localisation, on peut citer les groupes de travail nationaux de la Charte pour le changement, qui sont composés d'ONGI signataires et d'agences d'appui aux ONG locales. Trócaire peut également soutenir des structures qui n'ont pas encore été établies, notamment les groupes de référence nationaux du Grand Compromis. Trócaire peut également envisager de soutenir des groupes thématiques ou des clusters (par exemple, les groupes sectoriels SGBV), en fonction de la nature du réseau ou de la plateforme.

- **Mener et/ou soutenir des activités de plaidoyer sur la localisation (par Trócaire, des partenaires et/ou des groupes de travail ou des plateformes).**

Les activités de plaidoyer peuvent être entreprises ou soutenues à différents niveaux. Il peut y avoir des occasions où il est approprié pour Trócaire de diriger les efforts de plaidoyer, par exemple en plaidant pour une plus grande inclusion des acteurs locaux dans des espaces qui ont été dominés par des

agences internationales ou en s'assurant que la localisation reste une priorité pour les donateurs. Trócaire et ses partenaires locaux peuvent également codiriger les efforts de plaidoyer, le cas échéant. En outre, Trócaire peut soutenir les initiatives de plaidoyer issues de plateformes ou de réseaux partagés axés sur la localisation (tels que les groupes de travail de la Charte pour le changement et les réseaux de la société civile). Cela peut inclure le financement d'un apprentissage fondé sur des preuves en matière de localisation et d'évaluations des meilleures pratiques au sein du secteur. Trócaire peut exploiter les ressources existantes, y compris le Manuel de plaidoyer de Trócaire, pour suivre les progrès de tout travail de plaidoyer entrepris.

- **Promouvoir la visibilité des partenaires locaux dans les communications externes et les rapports des donateurs.**

Il est essentiel que Trócaire attribue le mérite à ses partenaires dans la mesure du possible. Trócaire peut contribuer à accroître la voix et l'influence de ses partenaires locaux en augmentant leur visibilité dans nos communications externes (y compris les médias, les articles, les blogs et les rapports publiés), ainsi que dans tous les rapports des donateurs. Dans la mesure du possible, Trócaire ne doit pas se contenter de faire référence à ses partenaires, mais permettre à leurs voix d'être entendues dans les communications, les publications et les rapports. De tels efforts doivent toujours prendre en compte les risques potentiels qu'une visibilité accrue apportera à nos partenaires, et il est important de s'assurer que les partenaires approuvent quand et comment leurs pensées, leur travail et leurs voix sont partagés avec d'autres.

Qui sera soutenu par notre travail

Dans le cadre de ce résultat, nous soutiendrons les réseaux et les plateformes de la société civile, en particulier ceux qui sont dirigés localement. Il peut s'agir, sans s'y limiter, de réseaux ou de groupes thématiques, de clusters, de groupes de travail nationaux de la Charte pour le changement, de groupes de référence nationaux du Grand Compromis et d'espaces revendiqués gérés par des acteurs locaux et nationaux. Nous soutiendrons également les acteurs locaux et nationaux en matière de participation et de leadership dans les espaces de coordination et de prise de décision.

Avec qui nous collaborerons

Trócaire collaborera avec des réseaux mondiaux ou régionaux de la société civile, des ONGLN, des OING, des donateurs, des autorités gouvernementales et des agences régionales ou internationales sur le lien entre l'humanitaire, le développement et la paix. Les exemples incluent le Network for Empowered Aid Response (NEAR), Caritas Internationalis, le Secrétariat de C4C, le Secrétariat Grand Compromis et les agences des Nations Unies.

RÉSULTAT 2 : Renforcement des capacités

Le renforcement des capacités a été au cœur du travail de Trócaire au cours des 50 dernières années, et les partenaires locaux apprécient les différents types de soutien qu'ils ont reçus. Dans l'enquête Global Keystone 2020 de Trócaire, 191 partenaires du monde entier ont mis en avant les domaines financiers et programmatiques comme étant les soutiens au renforcement des capacités les mieux classés. Les domaines qui n'ont pas obtenu un score aussi élevé sont le développement organisationnel et la durabilité au-delà des cycles de financement des projets.

Trócaire comprend que l'expression «*renforcement des capacités*» est problématique, car elle implique à tort un manque de capacités locales existantes.² En outre, les évaluations des capacités entreprises par les bailleurs de fonds et les ONG internationales peuvent être vécues par les acteurs locaux comme des processus hiérarchiques et descendants. Pour ces raisons, Trócaire adopte les concepts de renforcement et de partage mutuels des capacités, en comprenant que toutes les organisations (y compris les ONGI) sont en pleine croissance, et que nous avons tous des connaissances, des compétences et des expériences à enseigner et à partager les uns avec les autres.

Trócaire comprend l'importance d'écouter ses partenaires et d'adapter ses efforts pour répondre aux besoins qu'ils expriment. Nous reconnaissons également qu'en tant qu'agence, nous pouvons faire davantage pour améliorer la façon dont nous structurons et fournissons des soutiens au renforcement des capacités afin d'ajouter une plus grande valeur au travail de nos partenaires et de garantir que ces processus soient appropriés et dirigés localement. En outre, Trócaire peut être plus intentionnel dans l'ouverture d'opportunités à ses partenaires afin de renforcer nos capacités et nos

² Voir Peace Direct. *Time to Decolonise Aid* (2021). <https://www.peacedirect.org/publications/timetodecoloniseaid/>

méthodes de travail en tant qu'OING opérant dans leurs contextes géographiques et culturels.

Ce que nous voulons réaliser

Dans le cadre de ce résultat, Trócaire vise à **fournir un soutien plus efficace au renforcement des capacités de ses partenaires locaux et nationaux et à multiplier les opportunités de renforcement des capacités dans les deux sens**. Ce faisant, nous fournirons des services plus appropriés, innovants et adaptés à nos partenaires locaux, et nous nous mettrons constamment au défi d'améliorer nos méthodes de travail en fonction des apports et de la communication avec nos partenaires.

Comment nous y parviendrons

Afin de fournir un soutien plus efficace au renforcement des capacités, Trócaire entreprendra les initiatives suivantes pendant la période de cette stratégie.

- **Revoir et améliorer notre approche actuelle du renforcement des capacités.**

Il s'agira de déterminer si notre approche de l'évaluation des capacités organisationnelles est adaptée à son objectif et d'identifier les faiblesses ou les défis à relever. Nous consulterons nos partenaires pour obtenir un retour d'information sur notre système actuel et des conseils pour l'améliorer. Nous collaborerons également avec des agences homologues pour harmoniser les outils dans la mesure du possible et éviter la duplication des efforts qui absorbent le temps et les ressources des partenaires. Nous affinerons les outils et soutiendrons la formation de toutes les équipes des bureaux pays sur le déploiement des nouvelles ressources et faciliterons les sessions d'apprentissage pour partager les expériences sur leur utilisation.

- **Développement d'outils, de conseils, de ressources et d'approches pour le renforcement des capacités et formation du personnel de Trócaire.**

Au-delà des évaluations, divers outils et ressources seront développés de manière continue pour soutenir les besoins de renforcement des capacités organisationnelles des partenaires. Tout le personnel de Trócaire ayant pour mandat de soutenir le renforcement des capacités sera formé à ces outils et ressources et recevra les conseils appropriés. Trócaire fournira également des conseils aux

bureaux pays afin de s'assurer que les coûts de base (coûts institutionnels ou administratifs) sont intégrés efficacement dans tous les projets et programmes et que les lignes de développement organisationnel/renforcement des capacités sont incluses dans les budgets des partenaires. Les besoins en formation du personnel de Trócaire seront identifiés de manière continue, dans le but d'améliorer le soutien au renforcement des capacités reçu par les partenaires. Des outils, des ressources et des conseils peuvent également être développés pour que les partenaires puissent évaluer et fournir un retour d'information sur les capacités de Trócaire.

- **Initiatives pilotes au niveau national pour soutenir les besoins spécifiques et contextuels de renforcement des capacités**

Les expériences et les besoins des partenaires varient en fonction de la taille et du type d'organisation, ainsi que du contexte de leur travail. Pour cette raison, Trócaire investira dans des efforts de renforcement des capacités spécifiques et contextualisés dans les pays où nous travaillons pour répondre aux besoins exprimés par les partenaires sur une base continue. Il peut s'agir, par exemple, d'aider les partenaires à renforcer leurs capacités administratives face à la fermeture de l'espace de la société civile ; d'aider les partenaires à renforcer leurs capacités et leurs infrastructures de sécurité dans des contextes fragiles et affectés par des conflits où les risques de sécurité sont élevés ; de formations institutionnelles pour les partenaires ; et d'initiatives de renforcement des capacités qui sont dirigées, conduites et fournies par des acteurs locaux. Les idées et approches novatrices sont encouragées, et Trócaire s'engage à soutenir de telles initiatives de manière à compléter les projets et programmes en cours ainsi que la viabilité organisationnelle à plus long terme.

- **Créer une plateforme d'apprentissage externe pour partager des outils, des ressources et des formations avec les partenaires.**

Au fil des années, Trócaire a généré une quantité importante de connaissances et de ressources de formation en interne. Cependant, Trócaire ne dispose pas actuellement d'une plateforme de formation virtuelle externe à laquelle peuvent accéder nos partenaires locaux. L'établissement d'une telle plateforme permettra à Trócaire de maximiser l'utilisation des ressources actuelles

et futures et de s'assurer qu'elles peuvent être transmises à nos partenaires locaux de manière plus efficace.

- **Présenter et commercialiser l'expertise en matière de partenariat et de localisation aux acteurs externes.**

Trócaire peut définir les services d'expertise en matière de partenariat et de localisation qu'il peut fournir à d'autres agences, y compris les ONGI, les donateurs, les agences des Nations Unies et le gouvernement. Trócaire, par le biais du Global Hub on Partnership and Localisation, peut être engagé pour des services spécifiques, ce qui favorise la durabilité tout en influençant le secteur dans son ensemble.

Qui sera soutenu par notre travail

Le travail dans le cadre de ce résultat soutiendra les partenaires de Trócaire (OSC, ONGLN, plateformes et réseaux), ainsi que son personnel dans les bureaux nationaux/pays et au siège, en particulier ceux impliqués dans les activités de renforcement des capacités. Les agences externes (ONGI, donateurs, agences des Nations Unies et gouvernement) peuvent également bénéficier des connaissances et de l'expertise de Trócaire.

Avec qui nous collaborerons

Dans le cadre de ce résultat, nous collaborerons avec des agences homologues et des réseaux d'agences qui s'engagent à renforcer les capacités. Cela inclut, sans s'y limiter, le groupe de travail sur le renforcement des capacités de la Charte pour le changement. Nous collaborerons également avec des entités qui gèrent des plates-formes d'apprentissage externes afin de cascader les efforts de renforcement des capacités d'une manière plus innovante.

RÉSULTAT 3 : Qualité du partenariat

Les OING comme Trócaire qui travaillent en partenariat ont traditionnellement joué le rôle d'agences intermédiaires mettent en relation les donateurs et les sponsors du Nord et les organisations locales et nationales qui mettent en œuvre des programmes dans le Sud. Dans ce processus, les OING assument des responsabilités spécifiques, telles que la fourniture d'une expertise et d'un soutien techniques, le suivi et l'évaluation, le renforcement des capacités, la conformité avec les donateurs et l'établissement de rapports, la supervision de la conception des projets

et des programmes et la prise en charge du risque financier lié à la mise en œuvre des projets. Au cours des dernières années, le discours sur la localisation a remis en question le rôle des intermédiaires, car les partenariats peuvent souvent être inégaux, transactionnels et fragilisants pour les acteurs locaux et nationaux.

Les OING ont été mises en cause pour avoir adopté une approche de sous-traitance, dans laquelle elles engagent des ONGLN sur des contrats à court terme, basés sur des projets, ce qui pose des défis importants à leur viabilité financière et à leur développement organisationnel à long terme. Les conditions de ces partenariats sont souvent fixées par les ONGI, ce qui entraîne un déséquilibre inhérent du pouvoir entre les ONGI et les ONGLN. En outre, les possibilités et les mécanismes permettant aux organisations locales et nationales de demander des comptes aux grands acteurs internationaux sont limités dans le cadre de ces accords.

Trócaire comprend que le discours sur la localisation met les acteurs internationaux au défi de s'éloigner de ces approches transactionnelles et de construire des partenariats qui facilitent une réponse et un développement forts et dirigés localement. Des études antérieures et les résultats de l'enquête Keystone de Trócaire ont montré que nos partenaires apprécient la qualité de leur relation avec Trócaire, qu'ils qualifient de «*confiance, mutualité, complémentarité et appropriation partagée*»³. Trócaire s'engage à améliorer encore la qualité de ces relations grâce à une série d'actions visant à garantir des partenariats équitables, complémentaires et mutuellement responsables.

Ce que nous nous voulons réaliser

Dans le cadre de ce résultat, Trócaire vise à garantir des **partenariats équitables avec les acteurs locaux et nationaux, basés sur la mutualité, le respect et la responsabilité réciproque**. Trócaire reconnaît le déséquilibre de pouvoir inhérent aux partenariats entre les acteurs internationaux et les acteurs locaux et nationaux et vise à y remédier en s'assurant que les partenaires peuvent s'engager de manière significative et influencer le travail de Trócaire.

³. Voir Partenariat en pratique : Steps to Localisation (2019) : https://www.Trócaire.org/sites/default/files/resources/policy/partnership_in_practice_-_steps_to_localisation_web.pdf



Le partenaire de Trócaire, SAWA, au Liban, aide les enfants réfugiés comme Maya (à droite) à rencontrer des travailleurs sociaux dans des espaces sûrs. Photo : Simon Walsh

Comment nous y parviendrons

Trócaire entreprendra les actions suivantes pour améliorer la qualité de ses relations avec ses partenaires pendant la durée de cette stratégie :

- **Veiller à ce que les partenariats soient à long terme, stratégiques et ancrés dans les principes du partenariat.**

Trócaire entreprendra un examen de toutes les politiques et orientations internes en matière de partenariat pour s'assurer qu'elles sont alignées sur les principes de partenariat (égalité, transparence, approche axée sur les résultats, responsabilité et complémentarité). Des accords de partenariat et des protocoles d'accord (MoU) seront élaborés sur la base d'objectifs et de principes stratégiques à long terme convenus d'un commun accord, ainsi que sur la compréhension mutuelle de la responsabilité d'adhérer aux MoU.

- **Un pouvoir et une capacité de décision accrus pour les partenaires du travail de Trócaire.**

Trócaire soutiendra activement un engagement accru des partenaires dans nos processus de gouvernance et de prise de décision. Nous mettrons en place des moyens permettant aux partenaires de demander des comptes à Trócaire en fournissant un retour d'information régulier ou en faisant part de leurs préoccupations concernant le partenariat. Trócaire veillera à ce

que les commentaires des partenaires soient pris en compte de manière significative et qu'il y soit donné suite au niveau de l'organisation et du pays.

- **Veiller à ce que les partenaires et les communautés jouent un rôle de premier plan tout au long du cycle du programme.**

Trócaire s'engage à ne pas s'engager avec des organisations locales et nationales dans une relation de sous-traitance. Nous travaillerons en étroite collaboration avec nos partenaires et les communautés qu'ils servent afin de garantir qu'ils jouent un rôle de premier plan dans la prise de décisions tout au long du cycle du programme, y compris la planification, la conception, la mise en œuvre et le suivi des projets. Cela impliquera de collaborer avec les partenaires pour développer une compréhension commune de ce à quoi ressemble en pratique le leadership tout au long du cycle du programme et comment l'approche actuelle de Trócaire peut être améliorée.

- **Sensibiliser le personnel et renforcer ses compétences pour permettre une mise en œuvre efficace des engagements en matière de localisation.**

Trócaire reconnaît que pour passer du partenariat à la localisation, il faudra que tout le personnel ait la conscience, les connaissances et les compétences nécessaires pour travailler efficacement en partenariat. Nous nous engageons à créer

des opportunités pour tout le personnel afin d’approfondir leur compréhension de la localisation et de développer les compétences nécessaires pour l’appliquer dans la pratique.

Qui sera soutenu par notre travail

Le travail de Trócaire dans le cadre de ce résultat soutiendra principalement nos organisations partenaires locales et nationales dans tous les pays où Trócaire opère. Il aidera également le personnel de Trócaire dans tous les bureaux nationaux et les équipes du siège à mettre en œuvre plus efficacement le passage à la localisation dans leur pratique, ce qui, à son tour, améliorera la capacité de nos partenaires et des communautés participant à nos programmes à s’engager avec Trócaire dans des conditions plus équitables.

Avec qui nous collaborerons

En plus de travailler avec nos organisations partenaires, nous nous engagerons avec les principaux praticiens de la localisation, en particulier ceux du Sud, y compris les réseaux tels que NEAR, C4C, et les ONG locales individuelles. Nous nous tournerons vers des organismes de recherche, des groupes de réflexion et des chercheurs indépendants travaillant sur la localisation, tels que le Humanitarian Advisory Group, Active Learning Network for Accountability and Performance (ALNAP), et d’autres, pour approfondir nos connaissances et évaluer notre travail. Nous continuerons à nous engager avec des tiers neutres qui facilitent l’engagement constructif et le retour d’information des partenaires, comme Keystone Accountability, et nous ferons appel à des entités (comme la Partnership Brokers Association) qui peuvent aider à renforcer les capacités internes de Trócaire à construire et à s’engager dans des partenariats meilleurs et plus équitables.

RÉSULTAT 4 : Financement et ressources

Historiquement, les acteurs locaux et nationaux ont reçu une part disproportionnellement faible du financement total du système humanitaire et de développement, malgré leur présence à long terme et leur travail de première ligne dans les communautés au centre des activités de réponse et de développement. La qualité du financement des ONG locales a également été restrictive, car il est souvent à court terme, inflexible et basé sur des projets. Cela représente un défi majeur pour leur capacité à investir dans le développement organisationnel, ainsi que pour leur viabilité financière et leur durabilité à long terme.

Les ONGLN ont peu de possibilités d’accéder à des financements directs, la plupart des ressources étant canalisées par des organisations intermédiaires qui conservent une partie des fonds pour leurs propres coûts. De ce fait, les ONGLN prennent un plus grand risque pour leur durabilité institutionnelle, car les organisations intermédiaires n’ont traditionnellement pas partagé les coûts indirects et de base avec leurs partenaires locaux et nationaux, qui luttent pour récupérer les frais généraux par le biais du financement de projets.

Lorsqu’il existe des possibilités de financement direct, les ONGLN locales ont du mal à y accéder en raison d’obstacles structurels tels que les conditions d’octroi des subventions qui exigent un préfinancement ou des contributions de contrepartie, des évaluations rigoureuses des besoins et des processus de diligence dans la préparation des propositions de subventions, ainsi que des exigences de conformité onéreuses. Elles sont souvent en concurrence avec des acteurs internationaux qui disposent d’un plus grand nombre de ressources financières et humaines ainsi que d’une expertise technique pertinente pour l’élaboration des propositions et la gestion des subventions.

Les principaux instruments de localisation, tels que le Grand Compromis et la Charte pour le changement, ont cherché à remédier à ce déséquilibre. Cela inclut l’engagement du Grand Compromis de partager 25 % du financement humanitaire avec les ONG locales aussi directement que possible. Dans la pratique, Trócaire partage un pourcentage bien plus élevé de son financement humanitaire directement avec ses partenaires et s’engage à maintenir cette pratique à l’avenir. Trócaire comprend l’importance d’augmenter à la fois la quantité et la qualité des ressources disponibles pour les ONGLN afin qu’elles deviennent des organisations solides et durables.

Ce que nous nous voulons réaliser

Dans le cadre de ce résultat, Trócaire vise à garantir que **les partenaires locaux et nationaux reçoivent une quantité et une qualité accrues de financement et de ressources** de Trócaire et d’autres sources. Nous nous engageons à partager plus équitablement les ressources avec nos partenaires et à les aider à accéder à un financement direct accru.

Comment nous y parviendrons

Trócaire entreprendra les actions suivantes pour augmenter le niveau de financement et de ressources des partenaires locaux et nationaux pendant la période de cette stratégie :

- **Suivre le pourcentage du financement du programme qui est partagé directement avec les partenaires.**

Trócaire s'est engagé à garantir qu'un pourcentage significatif du financement de ses programmes constitue des transferts directs à ses partenaires locaux et nationaux, dans le cadre de son travail humanitaire, de développement et de consolidation de la paix. Dans la pratique, le pourcentage des contributions de Trócaire aux partenaires est bien plus élevé que ce qui est exigé par la Charte pour le changement et le Grand Compromis ; cependant, nous voulons nous assurer que nous continuons cette pratique et que notre engagement s'applique à travers le Triple Nexus.

- **Un partage plus équitable des coûts indirects et des coûts de base par Trócaire.**

Trócaire comprend l'importance de partager équitablement les coûts indirects et de base avec ses partenaires, même si cela entraîne une perte de revenu net pour nous. Au cours de cette stratégie, Trócaire élaborera et mettra en œuvre une politique organisationnelle à cet effet. Nous examinerons également nos partenariats existants afin de nous assurer que nous soutenons nos partenaires avec un financement flexible et à long terme qui leur permet de recouvrer leurs coûts plus complètement et d'augmenter leurs ressources organisationnelles.

- **Soutenir les partenaires pour accéder à un financement direct**

Trócaire s'engage à faire en sorte que les partenaires puissent accéder à un financement direct accru par le biais de divers canaux. Nous adopterons, dans la mesure du possible, des modèles de financement dirigés par les partenaires et tirerons les leçons de ces expériences afin d'informer des transitions similaires dans un plus grand nombre de nos contextes opérationnels. Nous aiderons également les partenaires à renforcer leurs capacités à élaborer des propositions et à satisfaire aux exigences de conformité. Dans la mesure du possible, Trócaire aidera ses partenaires à élaborer des propositions pour accéder à des financements externes, en particulier lorsque Trócaire est co-candidat de partenaires locaux. Nous chercherons à faciliter les relations directes entre nos partenaires et les donateurs et nous nous engagerons dans un plaidoyer basé sur des preuves pour

augmenter les opportunités de financement direct disponibles pour les organisations locales et nationales.

En ce qui concerne les activités qui augmentent la capacité des partenaires à mobiliser des ressources (telles que les formations ou le développement de stratégies de mobilisation des ressources), il existe un chevauchement conceptuel avec le résultat 2 (renforcement des capacités). Toutefois, aux fins de la présente stratégie, toutes les activités relatives à l'amélioration des capacités de mobilisation des ressources des partenaires peuvent être considérées comme relevant du résultat 4.

- **Développer une approche organisationnelle des opportunités de financement dans le pays ouvertes aux ONGLN.**

Trócaire reconnaît l'importance de s'engager de manière responsable dans les opportunités de financement dans le pays ouvertes aux ONGLN afin que nos actions soient en accord avec nos engagements de localisation. Nous entreprendrons une analyse et un examen critique de notre cadre de prise de décision pour de telles opportunités afin de nous assurer que nous complétons, et non que nous sommes en concurrence avec, les organisations locales et nationales dans les pays où nous opérons.

Qui sera soutenu par notre travail

Le travail de Trócaire dans le cadre de ce résultat aidera principalement les organisations et les réseaux locaux et nationaux à accéder à un financement et à des ressources accrues. Il aidera également le personnel de Trócaire dans les bureaux pays impliqués dans des rôles de prise de décisions et de soutien aux partenaires à adapter leurs pratiques conformément à l'engagement de Trócaire en faveur de la localisation.

Avec qui nous collaborerons

Diverses équipes et unités de Trócaire seront impliquées, y compris les finances, le partenariat mondial et l'unité de financement, ainsi que celle des normes et conformité. Trócaire collaborera avec des agences et réseaux de pairs (y compris le C4C) pour comprendre et apprendre de leurs approches, ainsi que pour partager l'apprentissage à travers le secteur. Nous nous engagerons également avec les donateurs en tant que parties prenantes clés dans ce processus.

PARTIE 3 : RENDRE DES COMPTES



Brochures d'information sur la prévention de la propagation du Covid-19 et la prévention de la violence basée sur le genre. Village de Gaw Set Yang, canton de Waimaw, État de Kachin, Myanmar. Photo : Ring Nu Awng / RANIR

Cette section se concentre sur la manière dont Trócaire peut être une agence plus responsable alors que nous poursuivons notre travail sur le partenariat et la localisation. Elle explore les moyens d'accroître la participation des partenaires, ainsi que les moyens de mesurer et de suivre les progrès réalisés par rapport aux objectifs définis dans la stratégie.

Groupe consultatif de partenaires sur la localisation

Il est important pour nos partenaires d'être régulièrement informés des progrès de Trócaire en matière de localisation et d'avoir la possibilité d'influencer notre travail à un niveau stratégique. C'est pourquoi un groupe consultatif de partenaires sur la localisation sera créé avec un échantillon représentatif de nos partenaires du monde entier. Ce groupe s'engagera directement avec le Global Hub de Trócaire sur le partenariat et la localisation sur une base périodique et aura l'occasion d'influencer le travail de Trócaire sur la localisation.

Gestion des connaissances et mesure des progrès

Trócaire s'est engagé à mesurer les progrès réalisés par rapport à ses engagements et ambitions en matière de localisation, car cela nous permettra de comprendre si et comment les changements se produisent au fil du temps. Des cadres généraux de localisation existent pour les accords internationaux tels que le Grand compromis et la Charte pour le changement. En tant que signataire de la Charte pour le changement, Trócaire est tenu de rendre compte annuellement des progrès réalisés au niveau des bureaux pays et du siège. Trócaire s'engagera dans un processus de rapport annuel similaire lorsqu'il aura signé le Grand Compromis 2.0. Trócaire est également tenu de rendre compte des progrès réalisés à ses donateurs individuels. Au-delà de ces engagements, Trócaire cherche à se responsabiliser en tirant les leçons de nos réalisations et de nos lacunes au niveau mondial et en nous mettant au défi d'agir au mieux de nos capacités.

Trócaire a établi un menu possible d'indicateurs de haut niveau pour mesurer les progrès en matière de localisation. Le Global Hub on Partnership & Localisation, (Hub Global sur le partenariat et la localisation), les bureaux pays de Trócaire et les équipes du siège social peuvent travailler avec ces indicateurs pour rendre compte de nos engagements en matière de localisation. Ces indicateurs sont destinés à être explorés, testés et révisés au fil du temps. Trócaire reconnaît que le discours sur la localisation est en constante évolution et que nos moyens de mesurer les progrès doivent également évoluer pour répondre aux priorités et réalités changeantes.

Les résultats de toutes les données collectées par rapport à ces indicateurs, ainsi que les données collectées à partir des exercices de rapports annuels, seront partagés en interne au sein de Trócaire et en externe avec les partenaires, les donateurs et les autres parties prenantes. Les réalisations et les succès seront soulignés, et tous les défis seront explorés plus en profondeur pour assurer un progrès et une amélioration continus.

Mesurer les progrès : Liste d'indicateurs de haut niveau

Zone	Indicateurs	Responsable
Niveau organisationnel	0.1 Preuve de la signature de Trócaire du Grand Compromis 2.0	Hub Global
	0.2 Trócaire continue d'améliorer ses performances en matière de localisation, comme en témoignent la Charte pour le changement, le Grand Compromis et le retour d'information des partenaires	Hub Global et bureaux pays
	0.3 Niveau de satisfaction des partenaires concernant la valeur ajoutée globale de Trócaire à leur travail	Hub Global et bureaux pays
Résultat 1 : Voix et influence	1.1 Preuve de changements dans la participation des partenaires aux espaces de coordination ou de prise de décision	Bureaux pays
	1.2 Preuve d'un leadership et/ou d'une influence accrue des partenaires dans les espaces de coordination ou de prise de décision	Bureaux pays
Résultat 2 : Renforcement des capacités	2.1 Preuve de l'existence d'une approche améliorée de renforcement des capacités au service de l'organisation et des partenaires.	Hub Global
	2.2 Niveau de satisfaction des partenaires concernant les approches ou les efforts de renforcement des capacités de Trócaire	Hub Global et bureaux pays
	2.3 Preuve d'une résilience organisationnelle accrue chez les partenaires	Bureaux pays
Résultat 3 : Qualité du partenariat	3.1 Preuve que les partenaires influencent la prise de décision de Trócaire au niveau du pays ou de l'organisation/gouvernance.	Hub Global, siège social et bureaux pays
	3.2 Perception par les partenaires de leur capacité à influencer les décisions qui les concernent tout au long du cycle du programme/projet.	Hub Global et bureaux pays
Résultat 4 : Financement et ressources	4.1 % du financement des programmes de Trócaire alloués aux partenaires chaque année (développement et humanitaire).	Finances
	4.2 Preuve de la mise en place d'une politique organisationnelle sur le partage des coûts indirects avec les partenaires	Finances
	4.3 Preuve que les partenaires demandent et/ou accèdent à des financements de sources externes avec le soutien de Trócaire.	Bureaux pays

Trócaire, Maynooth,
Co. Kildare, Ireland
W23 NX63
T: +353 (0)1 629 3333
F: +353 (0)1 629 0661
E: info@trocaire.org

Trócaire, Global Hub on
Partnership & Localisation
Donyo Sabuk Avenue, off Peponi Road,
Westlands, Nairobi, Kenya
T: +254 722 220 086
E: infohub@trocaire.org

Trócaire,
9 Cook Street,
Cork, T12 F583
T: +353 21 427 5622
E: corkcentre@trocaire.org

Trócaire, 50 King Street,
Belfast, BT1 6AD,
Northern Ireland
T: +44 (0) 2890 808030
F: +44 (0) 2890 808031
E: infoni@trocaire.org