

ÉTUDE DE CAS

2^e INDICATEUR CLÉ DE PERFORMANCE : Montant total (en USD) que les partenaires locaux ont directement obtenu des bailleurs de fonds ou des gouvernements grâce aux contributions importantes de CRS ¹

En Indonésie, CRS aide son partenaire local à obtenir un financement direct.

Partenariat et leadership local lors de la réponse humanitaire aux cyclones tropicaux d'avril 2021.

Contexte du partenariat et du renforcement des capacités

Le partenariat entre le bureau de pays de CRS en Indonésie et *Human Initiative* (HI) existe depuis dix ans. Tout au long de ces années, CRS et Human Initiative se sont considérés comme des partenaires de longue date, fiables, en matière de réponse aux catastrophes. Dans le cadre du projet phare PEER ² (*Preparing to Excel in Emergency Response* ³, soit Se préparer à exceller lors des interventions d'urgence), CRS a soutenu HI en renforçant sa capacité organisationnelle au niveau des systèmes, des politiques, des outils et des procédures. Human Initiative a signalé : « CRS a accueilli ce partenariat à bras ouverts », tout en décrivant ce partenariat comme « non seulement de collègues de travail, mais aussi de grands amis » et en soulignant qu'il existait un « lien profond » avec CRS.

Human Initiative a remercié CRS d'avoir appuyé en tout moment l'Institut Human Initiative, qui assure « la formation, le partage des connaissances et le renforcement des capacités locales ». Human Initiative a l'intention de mettre à profit la plateforme de l'Institut pour développer les compétences d'autres organisations non gouvernementales locales en matière de réponse humanitaire. Par ailleurs, CRS a aidé au renforcement des capacités pour consolider les systèmes et les pratiques visant à prévenir, à atténuer et à réagir face à l'exploitation et aux abus sexuels lors du projet ⁴ *Strengthening Partners in Protection Against Sexual Exploitation and Abuse through Protection Mainstreaming* ⁵ (Renforcement des partenaires dans la protection contre l'exploitation et les abus sexuels par l'intégration des questions touchant la protection).

Human Initiative a reconnu que ce soutien lui avait permis d'améliorer son fonctionnement interne en matière de protection contre l'exploitation et les abus

Partenaire : Human Initiative (HI)

Montant obtenu : 165.461 USD.

Projet : Réponse humanitaire à la catastrophe provoquée par le cyclone tropical Seroja, fourniture de kits pour abris d'urgence et construction d'abris de transition pour les familles touchées par le cyclone tropical Seroja dans le district de Lembata, dans la province du Nusa Tenggara oriental. *

Rôle du partenaire dans la subvention reçue : récipiendaire principal

Bailleur de fonds : Habitat pour l'humanité Indonésie (HFHI)

Durée du soutien de CRS : 1 mois

Rôle de CRS :** accompagnateur lors de la planification du prépositionnement et de l'obtention de subventions, de la préparation de la proposition et de l'amélioration des résultats et de la mobilisation du bailleur de fonds.

*Construction d'abris de transition pour 74 familles ; perfectionnement des capacités techniques de 152 familles.

••Les approches de CRS en matière de renforcement des capacités sont expliquées ici <https://ics.crs.org/fr/un-apercu-de-lapproche-integrale-de-crs-en-matiere-de-partenariat-et-de-renforcement-des>

¹ [Resources for Cross-cutting Indicators](#) (Ressources relatives aux indicateurs transversaux) sur [sharepoint.com](#)

² <https://ics.crs.org/project/preparing-excel-emergency-response-peer>

³ De 2015 à 2018

⁴ <https://crsorg.sharepoint.com/sites/Ethics-Unit/SitePages/Safeguarding.aspx>

sexuels, les normes Sphère ⁶, les normes humanitaires fondamentales ⁷ et la protection de l'enfance. Un membre du personnel du partenaire a déclaré : « CRS nous a ouvert les yeux sur la façon de mieux répondre aux cas d'urgence, notamment sur la façon de réaliser des évaluations, d'élaborer des propositions, de calculer le financement et de réaliser le MEAL, d'utiliser les TIC, etc. » Dans le cadre du renforcement des capacités, CRS s'est concentré sur la formation, y compris la formation des formateurs, et sur l'accompagnement lors des interventions d'urgence et en retour d'expérience après intervention. Bien que le personnel de niveau moyen de HI ait encore besoin de perfectionner ses compétences en matière d'élaboration des propositions, CRS estime que leurs collègues locaux pourront « sans notre soutien..., le faire tout seuls à l'avenir. »

Collaboration des partenaires lors de l'intervention d'urgence

La collaboration entre CRS et Human Initiative s'est principalement centrée sur les interventions d'urgence, notamment les réponses récentes à la catastrophe du centre de l'île des Célèbes (Sulawesi) en 2018, au séisme à l'ouest de Sulawesi en 2021 et à la COVID-19. Human Initiative est aussi un partenaire stratégique pour l'expansion et l'adaptation de solutions intégrales en matière d'abris, grâce à l'influence exercée par le biais de la plateforme *Homes and Communities*⁸ (Foyers et communautés). Par le biais de cette plateforme, CRS soutient les recherches de Human Initiative sur les politiques, le plaidoyer et le renforcement des capacités des acteurs indonésiens grâce à la formation et à l'apprentissage entre pairs sur les abris et l'implantation humaine.

Human Initiative a salué la capacité organisationnelle et technique de CRS dans la conception et la mise en œuvre de projets : « Certaines ONG internationales également n'améliorent les capacités locales que par une brève formation puis un partage des connaissances, mais elles ne nous ont jamais aidés de manière aussi rapprochée que CRS. » Les membres du personnel de CRS et de HI conviennent que l'accompagnement tout au long du processus de renforcement des capacités permet une évolution plus durable des compétences.

CRS et Human Initiative ont collaboré étroitement pendant plusieurs semaines de l'exercice 2021 pour préparer une proposition à *Habitat for Humanity Indonesia* (HFHI : Habitat pour l'humanité Indonésie). La proposition prévoyait la fourniture d'abris de transition et d'une assistance technique à la suite du cyclone tropical Seroja dans le district de Lembata, dans la province du Nusa Tenggara oriental. Selon HI, CRS s'est avéré être un « coach intensif » en améliorant les capacités, la visibilité et la confiance de l'organisation locale tout au long de la durée de la subvention. Pour sa part, CRS a considéré HI comme un « partenaire d'égal à égal ».

Comment CRS a-t-il aidé Human Initiative en Indonésie à se prépositionner pour obtenir un financement direct ?

En Indonésie, CRS met activement en œuvre des programmes et influence les parties prenantes sur les questions d'abris et d'établissements humains. Pour sa part, HFHI a contacté CRS pour examiner les possibilités d'une collaboration en vue d'une réponse humanitaire au cyclone tropical Seroja d'avril 2021, qui avait dévasté de nombreuses régions du Nusa Tenggara oriental. Malgré la forte présence de CRS dans la région et son expertise en matière d'abris, CRS a vu là une occasion de préciser auprès de HFHI ses priorités en matière de localisation. « Nous expliquons clairement au partenaire que l'une des raisons d'être de CRS est de soutenir la localisation et d'aider les organisations à développer leur propre force. » Pour cette raison, CRS a approuvé l'engagement de Human Initiative en tant que partenaire efficace de mise en œuvre local de ses programmes. Selon CRS, HFHI a considéré cette approbation comme étant « très, très précieuse ». Human Initiative a indiqué qu'il s'agissait d'un autre exemple de la confiance que le bureau de pays de CRS en Indonésie a dans ses capacités.

Les trois parties étaient très enthousiastes à l'idée d'unir leurs forces. Cependant, les efforts de collecte de fonds d'Habitat pour l'humanité Indonésie n'ont pas répondu aux attentes.

⁵ 2018-2021

⁶ <https://spherestandards.org/fr/>

⁷ <https://corehumanitarianstandard.org/>

⁸ Plateforme de changement stratégique pour des foyers et des communautés sûres et dignes (sharepoint.com)



De plus, les contraintes organisationnelles de HFHI limitaient l'ampleur des possibilités de partenariat : HFHI est principalement un exécutant de projet et ne finance généralement pas les organisations locales. Malgré ces difficultés, Habitat pour l'humanité Indonésie a réussi à obtenir l'approbation de son siège pour financer une autre organisation locale. C'était la première fois que HFHI collaborait avec un partenaire local.

Lors des négociations avec HFHI, Human Initiative a reconnu le travail de renforcement des capacités de CRS comme ayant été un élément essentiel du développement de la crédibilité, de la confiance et des capacités de HI à soumissionner pour un financement. Human Initiative a consulté CRS au sujet de ses difficultés et de ses réalisations en matière de programmes de fourniture d'abris. Sa confiance s'est développée pour envisager la mise en œuvre du projet d'abris, en particulier dans les nouvelles zones géographiques.

Selon Human Initiative, l'approbation de CRS a été cruciale : « Notre confiance s'est accrue encore plus dès lors que nous avons su que CRS nous soutenait. » Fidèle aux principes de l'agence, CRS souhaitait soutenir son partenaire de longue date en élargissant les possibilités de collaboration et de financement.

Comment CRS a-t-il aidé Human International dans la préparation de propositions pour le financement direct ?

Dès le début, CRS et HI ont fait preuve de transparence quant à leurs rôles et leurs responsabilités en matière d'élaboration de propositions. CRS et Human Initiative ont travaillé en étroite collaboration pendant environ un mois pour élaborer une proposition, un plan d'activités détaillé et un budget. CRS a fourni un accompagnement attentionné, en particulier lors de la préparation du budget, car Human Initiative n'avait aucune expérience préalable concernant le bailleur de fonds, ne possédait pas suffisamment de données et pas de personnel dans la zone ciblée.

La communication entre les trois organisations s'est déroulée de façon continue. Le personnel de HI a expliqué que « CRS a agi à titre d'intermédiaire pendant le processus d'élaboration de la proposition ». CRS a signalé : « Nous voulons soutenir le partenaire en arrière-plan et être aussi solidaires que possible afin qu'il puisse avancer. »

CRS et Human Initiative ont tenu de nombreuses réunions pour discuter de l'objectif, du lieu géographique et de la population cible du projet, entre autres, tout en mettant en exergue les points forts de HI. CRS a fourni un soutien attentionné à chaque étape, de la planification à la rédaction et à la mise au point de la proposition. HI avait certes confiance dans sa conception du projet, mais le soutien constant de CRS a accru sa crédibilité. CRS a guidé Human Initiative pour élaborer une proposition alignée sur les exigences et les normes du bailleur de fonds. À ce titre, Human Initiative a apprécié les nombreuses séances de retours d'information, de révisions et de consultations avec CRS, celles-ci ayant contribué au processus d'apprentissage continu du partenaire.

Selon CRS Indonésie, l'établissement du budget de HI a constitué un défi de taille, notamment du fait de l'absence de données sur les besoins, sur les possibilités d'approvisionnement et sur d'autres questions. Human Initiative a également mentionné les difficultés qu'ont représentées le manque de données primaires de la part des communautés et la mise en œuvre de programmes d'abris dans une zone inconnue. Bien que HI n'ait pas eu de personnel dans le nouveau lieu géographique, elle disposait déjà d'un réseau qui a pu être mis à profit.

Dès le premier jour, CRS a volontiers offert son soutien pour la conception du projet, pour l'élaboration de la proposition et pour apporter des solutions aux défis concernant l'établissement du budget. Human Initiative a remercié CRS de son accompagnement tout au long du processus, accompagnement qui a abouti à l'acceptation de la proposition. L'obtention de la subvention a été particulièrement difficile, car le personnel de Human Initiative était également fortement impliqué dans d'autres engagements, y compris dans des programmes de *Homes and Communities*.

Leçons et conseils à retenir pour aider les partenaires locaux à obtenir un financement direct

- Il faut établir et maintenir des partenariats fiables, à long terme. Cela permet aux partenaires d'identifier les domaines requérant une assistance et un accompagnement étroit. Des années de bonne collaboration permettent d'étayer les conversations au sujet des points forts et des points faibles dans le même temps que



l'on valorise les différences entre les partenaires. Le fait de se traiter les uns les autres sur un pied d'égalité, de travailler en équipe et d'énoncer clairement les points forts et les limites facilite le travail conjoint, notamment pour obtenir un financement. La volonté de CRS d'offrir son appui, sa flexibilité et ses commentaires constructifs a contribué au succès de la proposition soumise par HI.

- Il faut collaborer avec le partenaire au renforcement de ses capacités techniques et organisationnelles avant de fournir un soutien, notamment pendant les étapes de prépositionnement, de mobilisation du bailleur de fonds et d'élaboration de la proposition.
- Il faut créer des possibilités de financement en fonction des priorités, des points forts et des domaines de confiance des partenaires locaux.
- Il faut analyser, débattre constamment et dialoguer régulièrement à propos de la stratégie, des priorités, des approches et des projets du partenaire pour exploiter de nouvelles idées et possibilités de financement.
- Il faut faire la promotion de la valeur de la localisation, malgré la réticence du bailleur de fonds et le manque d'expérience des organisations locales. Il faut démontrer la capacité des partenaires en s'appuyant sur des travaux (conjoint) antérieurs dans les domaines techniques et organisationnels internes, tout en renforçant la force organisationnelle. HI a apprécié la volonté de CRS de mettre le partenaire directement en contact avec le bailleur de fonds. Dans le cas contraire, Human Initiative n'aurait pas pu avoir l'occasion de promouvoir la réponse au cyclone tropical Seroja.
- Il faut aider le partenaire à se renseigner sur de nouveaux bailleurs de fonds et sur leur façon de travailler (par exemple, mission, exigences, échéanciers, formulaires et outils).
- Il faut sensibiliser les bailleurs de fonds sur le programme de leadership local de CRS et sur l'importance des organisations locales et du contexte local.
- Il faut introduire et gérer efficacement le changement. Une fois que les organisations ont établi les priorités et les stratégies concernant leur développement, la réussite du renforcement des capacités est plus rapide.
- Il faut entretenir la confiance du partenaire quant à ses capacités.
- Il faut faire preuve de patience lors de l'élaboration de la proposition et du renforcement global des capacités du partenaire. Il faut garder à l'esprit que les partenaires ont des normes et des priorités différentes des nôtres.
- Il faut avoir conscience des compétences de chacun lors de la rédaction conjointe d'une proposition. Certains partenaires peuvent surestimer leur capacité, ce qui exige un niveau supérieur de communication, tout en faisant preuve de patience pour obtenir des informations plus significatives.
- Il faut tirer parti des occasions inattendues ou imprévues et faire preuve de souplesse pour aider les partenaires à obtenir un financement direct d'autres bailleurs de fonds.

Vision sur l'avenir de ce partenariat

L'objectif de Human Initiative est d'accroître les capacités techniques concernant les foyers et les communautés, telles que la fourniture d'abris, l'assistance en argent liquide et sous forme de bons, et de devenir un leader dans ce domaine. Human Initiative bénéficie d'une base de financement diversifiée (ONU et secteur privé, entre autres). En tant que membre du Forum humanitaire Indonésie (HFI), cette organisation est destinée à renforcer les capacités en matière de réponse humanitaire concernant les foyers et les communautés.

Parmi ses objectifs à court terme, Human Initiative s'efforce de renforcer et d'influencer d'autres acteurs, principalement en ce qui concerne la fourniture d'abris. Human Initiative est convaincu de pouvoir renforcer les capacités à améliorer les programmes d'abris d'autres organisations. L'Institut Human Initiative aidera les partenaires locaux à mieux connaître les normes du secteur, telles que les normes Sphère et de prévention de l'exploitation et des abus sexuels. Human Initiative pense être une organisation locale solide en matière d'intervention dans le domaine des abris et qu'elle peut s'étendre à d'autres zones géographiques en appliquant davantage les leçons et bonnes pratiques apprises.

Perspectives

CRS sera prêt à aider des partenaires à obtenir un financement direct auprès d'autres bailleurs de fonds, en particulier lors de situations inattendues ou imprévues.

Pour encourager les organisations locales à collaborer avec CRS, l'agence va continuer de se forger une notoriété à l'échelle mondiale du fait de son expertise en matière d'abris, et de bâtir une notoriété au niveau local pour soutenir la localisation à travers le renforcement des capacités organisationnelles de ces organisations.

CRS va rechercher diverses opportunités de financement dans les programmes des leaders locaux, tels que ceux qui permettraient à CRS d'opérer en tant que sous-récepteur de HI ou d'autres partenaires stratégiques locaux. Si CRS ne peut pas participer à de telles opportunités, CRS restera en retrait et négociera humblement un partenariat. Le rôle de CRS va évoluer et changer pour répondre aux divers besoins des partenaires en apportant une valeur ajoutée à la relation.

CRS va aider HI à renforcer ses capacités en matière de développement de ses activités en général concernant, entre autres, le prépositionnement, la collecte de renseignements sur les bailleurs de fonds et la rédaction de propositions. La recherche proactive d'opportunités, au-delà du financement public et des bailleurs de fonds du secteur privé, contribuera à améliorer sa viabilité financière.

Données probantes

- La confirmation des commentaires par le partenaire à partir de la réflexion sur le travail mené ensemble, qui explique le rôle de CRS dans l'obtention des fonds ;
- L'accord entre HFHI et HI ;
- La note conceptuelle.

Remarque

CRS a consacré environ 23 heures à ce cas : médiation (3 membres du personnel de CRS à raison de 5 heures chacun), préparation de la proposition (2 membres du personnel de CRS à raison de 3 heures chacun) et examen de la proposition (1 membre du personnel de CRS à raison de 2 heures).