

FEH

FORUM ESPACE HUMANITAIRE

3-5 Octobre 2019, Centre des Pensières, Annecy

2009-2019 : Les 10 ans du FEH

Une décennie d'humanitaire, leçons apprises et prospective

Avec le soutien de :

Fondation de France
Fondation Mérieux

Et la contribution de :

**ACTED, Action contre la Faim, Bioport, Care, Croix-Rouge française,
Fondation Croix-Rouge française, Handicap International, Médecins du
Monde, Oxfam, Première Urgence Internationale, Secours Islamique
France, Solidarités International, SOS Village d'enfants**

Comité d'Organisation (CO) :

Anne Héry, Benoît Miribel, Philippe Ryfman, Virginie Troit

Coordination Opérationnelle :

*Karl Blanchet, Wolf Eberwein, Boris Martin, Bernard Michel, Jean-Baptiste
Richardier, Audrey Sala*

Le Forum Espace Humanitaire est un événement organisé tous les dix-huit mois dont l'objectif est de permettre aux dirigeants d'organisations humanitaires françaises d'avoir un espace de réflexion et d'échange.

À la suite d'une première collaboration réussie avec Alternatives Humanitaires (AH) en 2018, l'équipe fondatrice du *Forum Espace Humanitaire* (FEH), Jean-François Mattei, Benoît Miribel et Philippe Ryfman, la Fondation Mérieux et l'équipe exécutive d'AH ont entamé des discussions aboutissant au transfert de l'organisation du FEH de la Fondation Mérieux à l'association Alternatives Humanitaires.

La 8^{ème} édition – qui était l'occasion de commémorer les dix années d'existence du Forum Espace Humanitaire – a eu lieu au Centre de Conférences *Les Pensières* à Annecy, du jeudi 3 au samedi 5 octobre 2019 sur le thème :

« 2009-2019 : Les 10 ans du FEH Une décennie d'humanitaire, leçons apprises et prospective ».

Un événement réalisé avec le soutien de la **Fondation de France** et de la **Fondation Mérieux** et la contribution de:

ACTED, Action contre la Faim, Bioport, Care, Croix-Rouge française, Fondation Croix-Rouge française, Handicap International, Médecins du Monde, Oxfam, Première Urgence Inter- nationale, Secours Islamique France, Solidarités International, SOS Village d'enfants.

Ce compte-rendu des débats a été établi par Audrey Sala, chargée de coordination et de communication de l'association Alternatives Humanitaires, membre de l'équipe de coordination opérationnelle du FEH et validé par le Comité des Organisateurs (CO), dans le respect des règles de confidentialité [particulièrement de non-citation, et de non identification nominales] dites de Chatham House.

Ce document n'a pas vocation à constituer une synthèse exhaustive des riches et intenses discussions, débats et échanges des trois journées du FEH. Sa rédactrice – avec l'accord du Comité d'Organisation – s'est essentiellement attachée à présenter les éléments saillants qui lui ont paru se dégager des tables-rondes, ateliers, interventions et séances plénières.

Pour la première fois depuis sa création le Forum Espace Humanitaire a été en partie organisé « hors les murs » et plus précisément au **Comité International de la Croix-Rouge (CICR)** à Genève avec qui nous avons co-construit la journée de débats. Nous tenons ici à remercier le CICR à Genève et la Délégation du CICR à Paris de nous avoir accueilli et d'avoir rendu possible cette rencontre.

TABLE DES MATIÈRES

NEUTRES, IMPARTIAUX ET INDÉPENDANTS À L'HORIZON 2030 ?	3
« À CŒUR OUVERT » - SESSION AVEC ÉRIC CHEVALLIER.....	5
LE FEH À LA RENCONTRE DU CICR	5
RESTITUTION DES ATELIERS.....	9
ÉVALUATION INTERMINISTÉRIELLE SUR LE FONDS D'URGENCE HUMANITAIRE	10
DISCUSSION GÉNÉRALE	11
SÉANCE CONVICTIONS.....	11
ANNEXES. NOTES DE CADRAGE.....	14

NEUTRES, IMPARTIAUX ET INDÉPENDANTS À L'HORIZON 2030 ?

Depuis 2009, la métamorphose du secteur humanitaire est profonde. Marqué par des événements ou des crises non anticipées (Haïti, les Philippines, le Printemps Arabe, la crise syrienne, le Sud Soudan, etc.), par la question des migrations et des épidémies qui évoluent, (ex. Ebola en milieu urbain), le secteur a aussi été traversé des turbulences, des scandales d'abus sexuels, des rejets exprimés sur certaines catastrophes. Les catégories et définitions « traditionnelles » deviennent obsolètes : la frontière entre guerre et paix, l'intervention d'urgence ou de crise chronique, la notion Nord/Sud, les interventions en pays émergents. Le Sommet Humanitaire Mondial – avec les recommandations de localisation et le *Grand Bargain* –, est venu lancer des nouvelles tendances. Depuis quelques mois, l'agenda du changement climatique s'insère dans les discours : comment allons-nous nous emparer de la difficile question du changement climatique ?

En 2018 le *Global Humanitarian Assistance Report* chiffrait à 27 milliards US\$ la taille du secteur. Si les ressources ne semblent pas être le problème, l'écart de plus en plus important entre les besoins et les financements l'est. Ainsi, il ressort des chiffres des appels coordonnés de l'ONU, que 72% des demandes ont été satisfaites en 2009 et seulement 59% en 2018, ce qui interroge le système et sa capacité de se réinventer.

Les évolutions qui ont marqué la décennie 2009-2019

Au cours des dix dernières années nous avons vu un nombre extrêmement important de violations flagrantes du droit international humanitaire (DIH) et des principes humanitaires. Il y a dix ans nous aurions sans doute évoqué les avancés du secteur : la création de la CPI, les demandes de redevabilité pour ceux qui commettent des crimes majeurs ou des crimes de guerre. Aujourd'hui nous faisons face à un nombre croissant d'attaques contre le personnel médical, contre les infrastructures médicales sans nécessairement avoir de réponse forte et coordonnée de la part des États. Les contextes d'intervention se complexifient. Notamment sur le plan de la sécurité mais aussi lors de crises comme Ebola en RDC, qui cumulent différents aspects (pauvreté, questions sanitaires, conflit). La question du contexte dans lequel nous opérons est préoccupante mais nous observons aussi des développements positifs et notamment la préoccupation non seulement de l'aide livrée mais à qui nous la livrons. Collectivement, nous sommes plus à même de prendre en compte les besoins spécifiques des hommes, des femmes, des enfants, des personnes âgées et des personnes handicapées qu'il y a 10 ans.

Sur la décennie, Haïti a été le pire exemple en termes de manque de coordination. Nous avons besoin d'une meilleure coordination de « l'effort humanitaire ». Nous devons travailler sur la base de *multi-needs assessments* pour une meilleure convergence de vues pour organiser le travail humanitaire et pour que tous les besoins soient couverts. Or l'un des principaux défis des années à venir sera la prise de décision au niveau multilatéral, dans un système en cours de fragmentation, qui voit de nouveaux mouvements nationalistes se développer. Les principes humanitaires sont loin de faire l'unanimité ; sont-ils encore valables ? L'étau se resserre. Comment stopper cette évolution et comment éviter la perte des normes et la réduction de l'espace humanitaire ? Devons-nous continuer à les brandir en étendards ? Les organisations locales peuvent-elles réellement être neutres, indépendantes et impartiales ? Si les positionnements humanitaires sont interprétés comme politiques, comment continuer à assurer une aide impartiale, neutre et indépendante ?

Les problèmes d'accès et d'acceptation ne sont parfois pas des problèmes de neutralité, d'indépendance ou d'impartialité mais des problèmes de qualité des services (ex. d'Ebola en RDC). Notre travail dépend de notre capacité de négocier, de franchir des barrières. Le monde change, nous devons réfléchir à des attitudes qui nous permettent de regagner de l'espace, reposer nos actions sur les capacités des pays et des populations à se prendre en charge. C'est la rationalité même de la localisation, mais quelle que soit leur position sur cette question, les ONG doivent essayer de faire du *capacity transfer*.

Nous devons également comprendre que les humanitaires ne peuvent pas agir seuls. Nous devons garder un lien avec les acteurs de développement mais aussi de la paix et s'intéresser résolument aux enjeux de pérennité de nos actions qui peuvent contribuer à la résilience des populations et des communautés. Des expertises naissent dans les régions où nous agissons, avec des cadres issus des communautés ; des cadres formés grâce au développement des programmes universitaires, de programmes en ligne, de formations diplômantes. Depuis 10 ans nous observons un modèle

d'approche qui intègre plus les communautés dans l'action, dans les discussions sur la conception de ce que nous faisons.

Comment les crises environnementales questionnent-elles le système de l'aide ? Sur nos modèles d'intervention qui dépendent de l'énergie, de nouvelles technologies, l'architecture de l'aide est-elle durable et *fit for purpose* ? Devons-nous reconnaître les crises environnementales comme des crises humanitaires ? Les nouveaux défis se multiplient et apparaît aussi la question de l'urbanisation de la population - avec peu de structures sociales et sanitaires - et celle des enjeux de santé mentale. Comment nos sociétés vont-elles répondre aux migrations internes et internationales ? La question du réchauffement climatique, au « Sud » nous impacte aussi directement. Les populations migrent. En tant qu'acteurs humanitaires, nous devons être plus exigeants avec nos partenaires (opérationnels, financiers, etc.) sur cette question. Nous devons nous poser la question de la neutralité par rapport à la crise climatique mais aussi par rapport à la question de l'inclusion ou de l'exclusion sociale.

Moralement et éthiquement, quelles sont les sources de financements institutionnels que nous pouvons accepter ? Quels défis en découlent pour garantir la pérennité de nos actions, pour respecter les principes humanitaires qui nous animent (ex. financement de l'aide au Yémen) ? De nouvelles sources de financements émergent, les contributions du secteur privé s'accroissent et les financements institutionnels baissent. Quelles formes de nouveaux financements pouvons-nous envisager ? Ne perdons pas de vue la lucidité et l'humilité sur ce qu'on peut effectivement réaliser.

Comment faire face aux défis énoncés ?

- Devenir d'avantage local, être plus présent là où on a le plus besoin de nous. Opter pour une approche d'ouverture qui intègre les communautés dans la gouvernance de nos ONG pour qu'ils participent à la conception et à la mise en œuvre des programmes, et ainsi au pouvoir de décision. Mais effectuer aussi un rapprochement auprès d'institutions de recherche et de réseaux de chercheurs pour nous questionner et nous aider à répondre efficacement à nos besoins.
- Continuer à travailler sur le bénévolat. Nous observons une recrudescence du nombre de volontaires, comment devons-nous nous adapter ?
- Être plus redevable auprès des populations, auprès de nos donateurs, auprès de chacun d'entre nous et en tant que réseau. La première redevabilité humanitaire doit être auprès des personnes qui reçoivent l'aide. Redevabilité et innovation : comment gérer ces deux enjeux compte-tenu des contraintes auxquelles sont soumises les organisations ? Comment co-construire de la redevabilité adaptée a la réalité de nos activités ?
- Travailler en réseau et renforcer nos capacités mutuelles.
- Influencer l'action humanitaire et être meilleurs en *multi sector needs assessment*. Travailler pour identifier les besoins et les façons d'y répondre collectivement.
- La transformation numérique : comment mieux communiquer entre nous et comment s'assurer que nous ne portons pas préjudice à ceux que nous servons.
- Être plus innovants en matière de transformation et garder une approche anthropologique et scientifique sur le terrain. Comment continuer à allouer suffisamment de ressources, d'espaces, de temps à l'innovation alors que sans cesse nous sommes sous pression pour montrer des résultats et être opérationnels ? Comment surmonter la rigidité des procédures et la bureaucratie ?

« À CŒUR OUVERT » - SESSION AVEC ÉRIC CHEVALLIER

Cette session a permis d'engager une discussion avec Éric Chevallier, Directeur du Centre de Crise et de Soutien, ministre plénipotentiaire. Afin que le Forum Espace Humanitaire puisse préserver la liberté de parole de ses invités – et dans le respect des règles de Chatham House qui constituent le cadre structurant du FEH – seules les thématiques abordées lors de l'échange sont retranscrites dans ce compte-rendu.

La session a abordé les thématiques suivantes :

- La définition de « l'humanitaire d'État », les différents acteurs du secteur et les relations, interactions et dynamiques entre acteurs.
- L'existence d'un « humanitaire français », celui de l'aventure du sans-frontiérisme.
- Le respect des principes humanitaires et leur place dans la réponse humanitaire que pilote le Centre de Crise et comment les concilier au quotidien dans la programmation, l'exécution, l'évaluation des programmes mis en œuvre face aux situations où ils sont mis au défi.
- La double mission du Centre de Crise de stabilisation intégrée à la mission de soutien. L'exemple de la Syrie et la question des zones sous le contrôle du régime ont été évoqués.
- Le rôle du Conseil de Sécurité des Nations unies sur la violation du DIH y compris sur la protection des personnels humanitaire.
- La question de l'accès humanitaire et le raidissement de certains États sur le contrôle de l'action des ONG internationales sur leur territoire. La tendance à la réappropriation nationale ou subrégionale et le rôle des ONG notamment dans la prise en compte des acteurs locaux.
- La dualité entre la mise en œuvre des programmes humanitaires et le besoin de lutte contre le terrorisme et la recherche de la stabilité.
- Le Nexus et la « doxa » d'une temporalité systématique du passage de l'aide humanitaire d'urgence au développement qui n'est pas toujours une évidence.
- La question de la provenance des financements et les questions éthiques qui en découlent.

LE FEH À LA RENCONTRE DU CICR

Les enjeux qui impactent l'évolution du CICR

Difficulté de créer une **grammaire commune** avec les États. Nous n'avons plus la même compréhension de ce qu'est l'humanitaire, des principes humanitaires et de l'utilisation du Droit International Humanitaire.

- Les États n'arrivent plus à créer du consensus, le système multilatéral est en crise et la question syrienne en est un exemple tout comme l'incapacité du Conseil de Sécurité à influencer les parties au conflit.
- Le paradoxe de l'*accountability* avec des États qui, obsédés par le risque, intègrent au cœur des financements étatiques le transfert du risque sur les partenaires à travers un système extrême de *compliance*.
- La nouvelle guerre opérée à distance et la notion de l'exceptionnalisme dans le respect du DIH.
- L'obsession de la sécurité et l'investissement massif du système étatique sur les questions de sécurité.

Que faire ? Quelles alliances ? Comment on discute ? Exemple de la question des armes explosives de guerre en zone peuplée et conférence à Vienne où le CICR a préconisé une *avoidance policy*. Est-ce prometteur ? Nous devons pousser plus loin la question de la responsabilité. Par exemple, demander aux États d'intégrer le « *human agency* », c'est à dire que toutes les armes soient systématiquement maniées par l'homme plutôt que d'interdire telle ou telle arme. Nous devons repenser la façon dont

nous amenons les thématiques sur les questions de DIH pour recréer des alliances et influencer les États. Réfléchissons au niveau d'autres structures comme les villes, les universités. Soyons vigilants et évitons des logiques trop occidentales.

Collectivement nous avons perdu notre capacité de mobilisation. Les mobilisations qui font bouger les lignes aujourd'hui ne viennent plus du secteur humanitaire mais des individus, qui se mobilisent sans *leader*, sans structures (mobilisation pour le climat, Hong Kong, Algérie, Soudan, Tunisie, Égypte, etc.). L'apparition du « new power », plus fluide, qui se mobilise à travers les réseaux sociaux de manière non coordonnée au départ n'est plus attiré par le « old power » que nous représentons. Une perte d'attraction qui est renforcée par la capacité des États de diminuer l'espace d'une ONG (ex. d'Oxfam et de la déconstruction par le gouvernement) largement acceptée aujourd'hui et qui aurait été impossible il y a 15 ans. Si le rapport de force entre État et ONG n'est pas nouveau, le caractère décomplexé l'est. La morale officielle n'est-elle plus du côté des ONG ? Si notre capacité de mobilisation diminue, comment agir collectivement ? Les nouveaux mouvements de mobilisation ont-ils envie de faire alliance avec nous ? Sans doute ponctuellement mais nous devons accepter qu'un *shift* s'opère sans nous.

Nous observons aussi un changement de comportement des personnes que nous cherchons à aider et à protéger. Comment nous perçoivent-ils ? Les gens articulent aujourd'hui des besoins très différents : vulnérabilité mentale, digitale, l'importance des données et leur protection. Sur la question des données, nous devons nous positionner comme le seul écosystème qui a l'éthique nécessaire pour protéger les données. Nous devons réfléchir à notre capacité à entendre et à comprendre les besoins et éviter d'être perçus comme des *service providers*. Opérons avec des partenaires locaux et soyons à l'écoute des besoins, créons du lien social et soyons plus sensibles à notre propre *staff*.

Finalement, sur la question des financements étatiques ou paraétatiques, comment faire pour que l'argent soit le moins *earmarked* possible ? Comment garantir le financement de *protracted crises* ? Comment rester dans des contextes qui n'intéressent plus personne ? Comment garantir la continuité de nos actions dans des contextes comme en RCA, au Yémen ou au Nigéria ?

La transformation digitale

De nouveaux besoins émergent, quelles initiatives mettre en place pour adapter la transformation numérique ? Comment répondre aux nouveaux risques liés à la transformation digitale et notamment la question de la « trace numérique » de chaque individu ? Lorsqu'on a le mandat d'être neutre, indépendant, impartial et de fournir des services sur la base de la confiance, comment appréhender la transformation digitale et adopter des technologies qui nous rendent plus forts et nous permettent de mieux répondre à notre mandat ?

En 2013 la stratégie institutionnelle du CICR sur la transformation digitale repose sur deux piliers : la création d'un bureau pour la protection des données et un cadre en interne pour expliquer comment la structure s'engage dans un environnement numérique (*information environment strategy*).

Les objectifs de cette stratégie sont les suivants :

- La protection des données : Création du *Data Protection Handbook* : manuel des fondamentaux de la protection des données pour les travailleurs humanitaires et publication d'un rapport sur les métadonnées : comment comprendre l'impératif de la protection des données dans le monde humanitaire (en interne et des bénéficiaires) et appréhender les risques digitaux ?
- Trouver de nouveaux modèles de financement pour mettre en œuvre ces éléments de protection. Les questions liées aux nouvelles technologies et à la protection des données vont au-delà du secteur humanitaire et concernent de nombreux acteurs et donc de nombreux partenaires potentiels. « Ne pensez jamais seuls et imaginez des acteurs inhabituels ». Nous devons accepter que le défi de la digitalisation soit transversal.

Dans ce cadre-là différents projets ont été mis en place :

- Création d'une plateforme virtuelle pour échanger avec les bénéficiaires, un espace de communication sécurisé qui permettrait aussi de déposer des documents importants. Un projet pilote a été développé autour de personnes en migration.

- Protection des données des bénéficiaires et du *staff* : défi du « *GDPR compliance* » qui implique une nouvelle forme de *fundraising*.
- Utilisation de la réalité virtuelle à des fins pédagogiques et de formation.
- Analyse des tendances et algorithmes utilisés pour recenser les potentielles violations du DIH *via* les réseaux sociaux. Mais une fois collectées, que faire de ces données-là ?
- Utilisation d'algorithmes de reconnaissance faciale pour faciliter le regroupement familial en créant une connexion entre la *data* interne et les données publiques, disponibles *via* Facebook par exemple. Mais *quid* de la question éthique ? Les mécanismes de *compliance* permettent de regarder de plus près les questions d'éthique. Il est nécessaire de créer un *safe space* en interne pour que ce débat puisse avoir lieu.
- Comment faire évoluer le DIH sur la question de la protection des données ? Le DIH peut-il dans ce cas s'appliquer en temps de paix sur des problèmes de falsifications ? Des violences de répression digitale ?
- Collaboration avec les universités – R&D : Le défi étant de travailler sur le développement de nouveaux produits sans avoir l'assurance qu'ils fonctionneront. Nous devons cependant être capables de trouver des espaces d'expérimentation pour vérifier que les technologies fonctionnent avant de les intégrer.

Avertissements :

- Être attentifs aux sollicitations d'entreprises qui disent avoir la technologie qui va révolutionner l'action humanitaire et qui se sert des ONG pour expérimenter sur les populations récipiendaires de l'aide. Mais *quid* du *Grand Bargain* qui encourage l'interopérationalité avec le secteur privé et la mise en commun des systèmes d'informations ?
- Lorsqu'on crée des partenariats, nous devons être sûrs d'avoir la compétence en interne pour comprendre comment fonctionne la *data collection*. Trouver des nouveaux modèles pour juger la pertinence et évaluer ce type de partenariats. La collaboration avec les hautes écoles est dans ce cas prometteuse.
- Prendre en compte que 60% des risques liés au cyber viennent de l'interne. Il est nécessaire de former les salariés sur ces questions pour sécuriser les structures.

L'évolution du mandat du CICR et des besoins

Le CICR, historiquement présent pour assurer un contact entre les prisonniers de guerre et leurs familles a vu son mandat évoluer pour intégrer le travail sur les personnes disparues et le regroupement des familles, ce qui représentait un défi majeur. Aujourd'hui, les programmes spécifiques du CICR sont la détention, la protection de la population civile et le travail de rétablissement des liens familiaux (personnes séparées, disparues ou décédées).

Dans les années à venir, les principaux défis de ce pan d'activité seront :

- la capitalisation des données (data, développement d'algorithmes permettant d'améliorer les dispositifs de recherche, protection des données, etc.).
- Le renforcement de l'implication des Sociétés Nationales pour effectuer les recherches.
- La protection des données collectées en cas de conflit armé.
- Le renforcement des capacités du CICR et le *capacity building* en lien avec les polices scientifiques nationales.

Sur la question de la protection de la population civile, par une approche communautaire, le CICR souhaite obtenir un meilleur retour d'information des personnes bénéficiant des programmes. Des centres d'appels ont ainsi été installés pour entendre les personnes affectées ayant reçu l'aide du CICR. L'objectif est de rendre cette plateforme accessible au plus grand nombre pour une meilleure évaluation de l'impact des activités du CICR. Comment mesurer l'impact à long terme d'une réponse durable ? Le CICR a commencé par identifier les indicateurs qui permettront cette mesure. Une mesure qui est plus facile à mettre en place dans le domaine de l'assainissement de l'eau, de la sécurité

économique que dans le domaine de la protection. Le CICR s'efforce également de déployer sur le terrain des formateurs du domaine de la protection et de renforcer la formation du personnel expatrié, de plus en plus nombreux, sur les thématiques en lien avec la protection (inclusion, évaluation des besoins, comprendre et identifier les personnes exclues).

Le CICR a également publié les « normes de protection pour les travailleurs humanitaires » dont la troisième édition intègre la question de la protection des données. Il est de plus en plus difficile de faire respecter les normes de protection, c'est l'une des raisons pour lesquelles nous devons envisager différentes manières d'influencer, de renforcer le rôle de la diplomatie humanitaire.

Le mouvement de la Croix-Rouge conseille à toutes les organisations engagées dans la protection des droits de l'homme et du droit international une approche qui, a minima, mette l'accent sur le *Do no harm* (et *do not ignore*) et la capacité à reconnaître ce qui relève d'un problème de protection.

Pour garantir la mise en œuvre du mandat de protection du CICR et garantir une protection là où l'accès est difficile, l'espace numérique est utilisé comme un outil complémentaire à la proximité physique que l'organisation assure notamment par le biais des Sociétés Nationales.

Standards et programmes de conformité

Dans un contexte de remise en cause de l'humanitaire, de scandales concernant certains travailleurs humanitaires, le respect des règles est absolument essentiel pour fonctionner efficacement. Le modèle d'intégrité qui régit le CICR (pour le choix des partenariats, les orientations stratégiques, le programme de conformité, etc.) repose sur trois aspects :

- La culture - c'est à dire le système de valeurs et de croyances partagées - régit les comportements et interactions. La culture est un régulateur d'échanges, une boussole et un mécanisme de contrôle dans l'espace informel. La conformité joue un rôle important dans la définition des attentes, de la promotion de la transparence.
- La « justice interne », qui promeut l'intégrité et permet d'assurer l'égalité.
- La conformité en interne qui garantit l'intégrité de la structure.

La décision d'élaborer un programme de conformité est le résultat d'une évaluation interne sur la gestion des comportements du personnel et leurs traitements, qui était complètement décentralisée (chaque délégation déterminait si une violation du protocole avait été commise et la sanction qui devait être appliquée). Dans une organisation qui a connu une croissance exponentielle, un système centralisé, matérialisé par la création du bureau mondial de conformité, était en soit une mesure d'atténuation du risque. En 2018, le CICR a travaillé à la conceptualisation d'une approche globale de la gestion des risques comme une pratique de bonne gestion, pour clarifier les processus, les rôles et les responsabilités de chacun. Les activités de contrôle interne ont servi à produire des rapports (internes, externes, financiers, non financiers) fiables et précis et à assurer le respect des règlements et normes internes.

S'agissant d'un domaine très technique, le bureau mondial de conformité a travaillé sur la clarification des concepts tels que « contrôle interne », « audit interne » ou « surveillance ». Un jargon qui a été progressivement introduit au sein de la structure. Le bureau s'est aussi efforcé d'élaborer des politiques et des procédures pour assurer la mise en œuvre efficace du code de conduite créé en 2004, développer des supports de formation (tels que l'apprentissage en ligne, les cours, les supports de communication) et coordonner les activités de prévention (certaines menées par les opérations, d'autres par les ressources humaines, etc.)

Les enquêtes sont l'axe le plus opérationnel du programme de conformité. Il s'agit d'assurer que le CICR dispose d'un organisme indépendant, cohérent, confidentiel et entièrement centralisé pour gérer les allégations de violation du code de conduite. L'unité d'enquête du bureau de conformité mondial a pour mandat d'entreprendre des enquêtes dans tous les types de situations et allégations de violations du code de conduite. En quelques chiffres, le travail de l'unité d'enquête représente 344 allégations de fautes professionnelles potentielles ; 286 enquêtes dont 48% des cas sont liés à la fraude ; mais aussi des cas liés aux relations avec les employés (harcèlement sur le lieu de travail, par exemple, exploitation et abus sexuels). L'enquête est un processus très formel et indépendant de la direction. La

procédure d'enquête est menée par des professionnels compétents, des enquêteurs avec des antécédents dans le domaine de l'application des lois, des experts médico-légaux.

Or la demande croissante de signalements de comportements est difficile à concilier avec l'intégrité du processus. Pour cela il est nécessaire d'effacer toute marge d'interprétation dans l'identification de *misconducts*.

RESTITUTION DES ATELIERS

Chaque atelier a fait l'objet d'une restitution en plénière par les rapporteurs de séance. Les fiches de présentation disponibles ci-dessous en sont le résultat.

FEH
FORUM ESPACE HUMANITAIRE

Atelier «Transformations de l'accès humanitaire»

1- Principaux enjeux débattus ?

- Qu'est-ce qui a véritablement changé des dernières années ? Les ONG françaises sont-elles les victimes de ces changements ?

Peu de changements pour l'accès à l'aide et aux populations, mais déplacement du risque sur les ONG-F, pénalisation (anti-terrorisme et extraterritorialité)

- Jusqu'où peut aller le dialogue et la négociation avec les autres acteurs sur le terrain ?

Réaffirmation de la souveraineté de certains Etats qui nous oblige, mais aussi côtoiement des groupes moins officiels, qui peuvent facilement être qualifiés de terroristes et saper l'action de l'ONG-F

- Comment gérer le risque ?

Tension entre notre besoin de visibilité et les contrôles que nous renvoient cette exposition; entre nos besoins d'agir et la peur des sanctions, dans un contexte général de frilosité et de repli sur soi

2- Principales recommandations ?

- Voir la force des ONG-F plutôt que de se poser en victime
- Sortir des préoccupations d'action et de développement pour penser de façon stratégique et innover
- Accepter la réalité et s'adapter, en pensant en dehors du cadre établi, tout en respectant nos objectifs
- Assumer nos responsabilités mais aussi pousser nos interlocuteurs à le faire

3- Pour aller plus loin ?

- Renforcer la coordination entre ONG-F pour dénoncer, expliquer, influencer
- S'appuyer sur le droit pour le faire respecter qqsoit la priorité sécuritaire

FEH
FORUM ESPACE HUMANITAIRE

Atelier «Engagement individuel et mobilisation citoyenne»

1- Principaux enjeux débattus ?

- Parvenir à un auto-diagnostic sincère, mesuré de nos erreurs comme de nos succès et de nos forces
- Comment redevenir les courroies de transmission "chez nous" et comment se relier efficacement aux sociétés civiles (ONG, mouvements sociaux et surtout populations) des Suds ?

2- Principales recommandations ?

- Accepter de perdre le contrôle
- Améliorer gouvernance et diversité
- Action collective

Atelier «Innovations et aide humanitaire»

1- Principaux enjeux débattus ?

- Qu'est-ce que l'innovation? Technique, organisationnelle, transformation, R&D, etc.
- Pourquoi innove-t-on? Pour s'adapter aux enjeux de demain et continuer à avoir une raison d'être
- Qui innove? ONG vs secteur scientifique, start-ups, entreprises, etc.
- Comment innove-t-on? Top-down (stratégie) vs bottom-up (démarche participative)
- Quels sont les moyens alloués à l'innovation? Tension avec les moyens consacrés à la compliance et aux opérations

2- Principales recommandations ?

- S'associer à d'autres acteurs et envisager l'innovation comme une démarche collective
- Faire de l'innovation un enjeu stratégique: répondre au mieux au devoir d'humanité
- Valoriser l'innovation en interne comme un levier de fidélisation et de mobilisation des équipes
- Instiller le goût et l'état d'esprit de l'innovation et préparer les équipes aux changements à venir

3- Pour aller plus loin ?

- Pas seulement innover sur le « faire » mais surtout sur l'« être » : questionner l'existence des ONG
- Se repositionner dans un contexte de désintermédiation entre les donateurs et les bénéficiaires
- Évoluer d'une fonction d'intermédiation (schéma vertical) vers une fonction de service basée sur l'expertise (plateforme horizontale) où chacun.e a son mot à dire
- S'interroger sur la place de l'humain dans l'humanitaire de demain

Atelier «Alliances, coalitions et mutualisations de moyens»



La " mutualisation " (mise en commun des ressources) consiste à partager les ressources, les biens, les moyens de transport afin d'optimiser les ressources.

- Pourquoi mutualiser ? Efficacité, optimisation, impact : aller au « km 0 » plus facilement, aller au plus proche des personnes vulnérables. Alors que la mutualisation est interdite dans le secteur privé, les bailleurs et le milieu humanitaire nous permettent de le faire.
- Rappel du concept de « coopération » : entre la coopération et la concurrence.
- 12 thématiques de mutualisation et 4 gros chantiers de mutualisation :
 - Formation – porté par Gilles Collard (Bioforce) et Joël Weiler (Médecins du Monde)
 - Logistique partagée porté par le RLH (11 organisations) et ACF
 - Recherche connaissance, monitoring et évaluation – porté par Véronique de Geoffroy (Groupe URD)
 - Partage des coûts de structure – porté par Manuel Patrouillard (HI)
- 2 autres chantiers de mutualisation :
 - Fiscalité des expatriés, porté par Coordination Sud
 - Alliance urgence dont 6 organisations sont déjà membres.

ÉVALUATION INTERMINISTÉRIELLE SUR LE FONDS D'URGENCE HUMANITAIRE

Présentation de l'évaluation interministérielle sur le fonds d'urgence humanitaire, un instrument du CDCS, commanditée par le ministère des affaires étrangères sur la période 2015-2018. Les objectifs de cette étude sont les suivants : faire un état des lieux et une évaluation de l'outil ; analyser sa pertinence (à quels besoins répond-t-il ? À quels objectifs ?) ; apprécier l'effet de levier financier (permet-il de financer des projets que les ONG ne pourraient pas mettre en œuvre sans cet instrument ?) ; analyser la coordination de la réponse humanitaire française et mesurer l'efficacité des interventions financées par le FUH. Il s'agira de mettre en place une analyse qualitative basée sur des

entretiens avec les différentes parties prenantes (ministères, partenaires, bénéficiaires, ONG, échantillonnage pour respecter un équilibre en termes de zones de crise, de types de financements, de tailles des ONG, etc.) et des missions terrain.

DISCUSSION GÉNÉRALE

Quatre tendances émergent des débats :

- **La complexité** croissante des crises humanitaires (Ébola par ex.) et le kaléidoscope d'acteurs, de scénarios, d'enjeux, etc.
- **La complémentarité** entre les ONG françaises, internationales et nationales, la complémentarité avec les agences onusiennes, entre humanitaires et entreprises, chercheurs, société civile, et autres acteurs au-delà de l'univers humanitaire.
- **Les convergences plutôt** qu'une compartimentation « humanitaire, développement, paix et transformation sociale » qui est contre-productive.
- **L'empathie**, gage nécessaire du lien humain entre le *staff* humanitaire et les personnes pour lesquelles nous sommes là.

Les ODD sont très ambitieux, qu'allons-nous faire pour « ne laisser personne derrière » ? Que deviennent les priorités du *Grand Bargain* ? Que va devenir le Nexus ? Comment appréhender la question de l'environnement ? Toutes nos organisations développent des campagnes de plaidoyer qui ont du succès mais nous avons moins d'impact sur l'opinion publique. Avons-nous besoin d'une Greta Thunberg de l'humanitaire ?

La question du changement générationnel

Si nous voulons dialoguer entre générations, nous devons trouver un moyen de ré-enchanter le récit humanitaire. L'écart se creuse entre le *staff* humanitaire et la réalité du terrain (accroissement des procédures, rapports, *monitoring*, évaluations).

Comment partager l'engagement humanitaire qui nous anime ? La jeunesse est aujourd'hui très mobilisée : Qu'est-ce qui ne va pas chez nous qui ne nous permet plus de connecter avec cette jeunesse ? Notre modèle économique alimente le poids de la technocratie. La démarche humanitaire procède d'une envie de rencontre et d'une curiosité de l'autre. Aujourd'hui être humanitaire est devenu « l'anti-rencontre » (univers carcéral, horaires, convoi militaire, etc.), les réalités sécuritaires et le poids technocratique ont désamorcé la relation humaine. Efforçons-nous de renforcer l'échange.

Conseiller aux jeunes de se mettre « en danger d'amateurisme » au sens étymologique, de rechercher par eux-mêmes des points de chute où ils vont pouvoir se rendre utiles. Il y a un fossé générationnel entre les jeunes avides de radicalité et nous qui sommes devenus des « notables », des institutionnels, qui proposons une attitude de prudence et d'aversion au risque, de diplomatie et de négociation. Ce fossé est très difficile à franchir et d'autant plus qu'on ne leur fait pas beaucoup de place.

Une proposition de mise en commun de moyens a été évoquée pour se pencher sur la question du compagnonnage. Comment faire pour se mettre à la disposition des jeunes générations ? Nous devons leur montrer qu'ils nous intéressent et que nous avons besoin d'eux. Le milieu s'est professionnalisé et à raison, toutefois nous devons intéresser les jeunes générations aux instances de décision des ONG. Nous devons rester dynamiques et penser de nouvelles formes d'engagement et de nouveaux modèles pour nos organisations.

SÉANCE CONVICTIONS

L'édition 2019 de la Séquence Convictions était dédiée à la « nouvelle génération des dirigeants humanitaires ». Qu'est ce qui nous anime aujourd'hui ? L'injustice, le regard de l'autre, le sens global de notre action qui doit être élevé au rang de système universel, la dénonciation à travers un engagement désintéressé.

L'institutionnalisation de nos organisations nous dérange, mais nous permet de démontrer qu'il y a un système d'ensemble de valeurs qui est durable. Ce système, est celui qui place l'humain comme une fin, qui place le désintéret comme un point cardinal dans la relation de pouvoir, celui qui nous rappelle à l'humilité. Les dirigeants ont un devoir d'exemplarité et doivent faire preuve de courage pour savoir ne pas plaire, pour décider, pour contrôler ses émotions. Préservons la sincérité, la modestie et la lisibilité de nos propos et de nos actions car la confiance émane de cela. Gardons la certitude que ce que nous faisons est bien, que notre relation à l'autre est vertueuse et contribue à construire la paix. Remettons en question notre manière de faire, notre regard de « blanc, athée, occidental » ; ouvrons le chemin, qu'il soit moins manichéen, et ayons la certitude que la mécanique de désintéressement y est centrale. Notre locomotive doit toujours rester le regard de l'autre.

Les organisations humanitaires n'ont pas le monopole de la valeur d'humanité ni de l'humanitaire. C'est quelque chose de bien plus profond qui réside au sein de chaque individu. Nous sommes tous en capacité de faire de l'humanitaire, de mettre nos compétences, nos professions à contribution dans un objectif humanitaire. Les ONG se créent pour répondre à un besoin. Face à une crise, face à un drame, les citoyens se mobilisent et apparaissent des structures désignées spécifiquement sur ce sujet et qui, potentiellement, sont vouées à disparaître. Mais les structures que nous créons doivent s'adapter et évoluer au même titre que la crise à laquelle nous faisons face. L'humanitaire est un mythe de Sisyphe : sachons, et soyons prêts à recommencer en fonction des évolutions.

Les ONG sont souvent dans des logiques de survie, de préservation de leur organisation et qui cherchent à valider un modèle qui ne fonctionne plus. Nous avons l'impression que leur objectif est de croître alors qu'il doit être de réduire des souffrances. Comment faire face à cette tendance ? Nous parlons beaucoup des procédures, de la réduction des coûts, mais nous devons revenir aux idées, aux principes et augmenter notre impact humanitaire. Trouvons des passerelles entre humanitaires et développeurs et valorisons notre savoir-faire, notre expertise. Nous devons permettre aux acteurs du développement - qui ont une réelle expérience en termes de montage de partenariats avec les organisations locales - à accéder là où nous pouvons accéder. Posons-nous très tôt la question de comment nous pouvons nous inscrire dans un cadre de politique publique, celle du renforcement des capacités d'organisations locales. Utilisons les bons termes, les passerelles pour faire rencontrer des cultures si différentes.

Nous avons en France une vraie tendance à « l'auto-flagellation » et avons du mal à valoriser de belles réussites. Travaillons pour identifier les succès, allouons plus de ressources pour plus de créativité dans nos actions. Investissons dans le champ de la recherche, mettons des ressources sur ces questions pour être plus convaincants. Pensons l'innovation comme un processus réfléchi : « pour quoi innover ? » et assurons-nous de mettre en œuvre des innovations « répliquables » et construites avec les communautés pour faire de l'innovation qui ait du sens et surtout de la pertinence.

Nous devons veiller à ce que l'environnement que nous contribuons à créer soit durable. Nous devons être responsables au niveau individuel et au niveau institutionnel. Les parties prenantes ne sont pas seulement les bénéficiaires des projets mais aussi les personnes de l'organisation. Nous ne pouvons pas parler d'humanité et prendre ensuite des décisions qui ne sont pas humaines. Nous devons penser à l'impact de nos actions, qu'elles soient le moins perturbatrices pour les communautés qui reçoivent l'aide. Ne prenons pas plus que ce que nous donnons et donnons avec respect. L'empathie et la dignité sont clés. Chaque organisation a son mandat, mais le cadre de ce mandat n'est qu'un outil et nous devons savoir comment en sortir. Les ONG dites du Sud, ont besoin de l'expertise, des compétences organisationnelles et de gestion que nous pouvons leur procurer mais la conception du projet doit venir du terrain. La localisation du financement a de nombreuses dimensions.

Dans cette perspective, politiquement tout le monde semble être d'accord sur le principe de la localisation. Mais dans la pratique comment se traduit-elle sur le terrain ? Dans la mise en place de la localisation nous devons quoi qu'il en soit garder le contact avec les populations aidées grâce à la solidarité internationale, préserver et entretenir l'échange.

Notre devoir de redevabilité dépasse largement nos bénéficiaires mais concerne aussi ceux qui font que nous existons : les citoyens. Nous sommes redevables aux donateurs qui sont prescripteurs de l'aide, qui nous soutiennent et qu'on incarne. Cette négligence est peut-être l'une des raisons de la renaissance de mouvements citoyens, de cette société civile que l'on est censé incarner. Nous devons

donner à la société civile la possibilité d'agir, nous devons nous considérer comme un véhicule de leur engagement. Redonner aux citoyens le sentiment d'être directement dans l'action.

Les nouvelles problématiques (changement climatique, conflits qui s'enlisent, etc.) méritent une approche différente. Nous devons trouver des causes transnationales et la cause climatique en est sans doute une. Nous devons nous projeter pour créer des passerelles entre ce monde de demain radicalement différent en termes d'énergie, de rapport à la nature, à l'économie ; et l'action d'acteurs humanitaires. Nous sommes engagés au service de l'autre. Quelles sont les responsabilités des acteurs humanitaires aujourd'hui sur la question du changement climatique ? Nous avons un devoir d'interpellation politique, nous sommes les premiers témoins et pouvons être des relais de cette mobilisation. Rassemblons-nous autour des nouvelles mobilisations existantes et prenons-y notre place en tant qu'acteurs humanitaires.

ANNEXES. NOTES DE CADRAGE

DOCUMENT DE PRÉPARATION DE LA TABLE RONDE : NEUTRES, IMPARTIAUX ET INDÉPENDANTS À L'HORIZON 2030 ?

Table ronde 1 du jeudi 3 octobre 2019, 15h00-16h30

Paragraphe de présentation (figurant sur le programme du FEH)

Qu'est-ce qui a véritablement marqué le secteur humanitaire ces 10 dernières années ? Quelles constantes ? Quelles évolutions ? Quelles ruptures ? Quels enseignements pouvons-nous en tirer aujourd'hui ? Qu'est-ce qui va probablement marquer les 10 prochaines années ?

Les intervenants

Introduction par le Comité d'Organisation

Modération :

- **Virginie Troit**, Directrice Générale, Fondation Croix-Rouge française

Intervenants :

- **Cécile Aptel**, Directeur des Politiques, Stratégie et de la Formation, Fédération Internationale de la Croix-Rouge
- **Claus Haugaard Sorensen**, Diplomate et ancien directeur général d'ECHO
- **Dr. Richard Kojan**, Médecin, Président, Alima

Note de cadrage

Partie 1. À l'occasion des dix ans du FEH, nous proposons d'ouvrir les débats par un bilan des dix dernières années. Rétrospective historique sur les problématiques rencontrées par les différentes structures, les constantes, les ruptures et évolutions qui ont marqué le secteur humanitaire.

Depuis 2009, date du premier FEH, le secteur humanitaire et chacune de vos organisations ont été marqués par de nombreuses crises et événements : des catastrophes destructrices à l'échelle d'un pays comme Haïti, ou les Philippines ou les Bahamas tout récemment les printemps arabes et la crise syrienne, les guerres au Yemen, au Soudan, au Sud Soudan, l'exode des Rohingyas, la question des migrations sur plusieurs continents, et l'augmentation exponentielle des réfugiés ainsi que des IDPs, la mutation d'épidémies tel qu'Ebola, le Sommet humanitaire Mondial de 2016 et ses recommandations de localisation et leur plus ou moins difficile mise en œuvre, les ODD la prise de conscience du réchauffement climatique et de sa possible accélération. Les frontières entre « ici » et « là-bas », et paix, intervention d'urgence ou de durée, voire Nord et Sud, sont plus que jamais questionnées.

Partie 2. Le secteur qui s'est développé sur les bases des principes humanitaires n'a cessé de croître depuis 2009 en réponses à des besoins qui augmentent encore plus vite. Qu'en est-il en 2019 ? Comment les ONG et acteurs de l'aide internationale se préparent-ils à la prochaine décennie ? En terme de prospective quels axes principaux sont-ils repérables :

- a) Sur la poursuite des tendances générales actuelles ;
- b) Sur les mutations voire ruptures moins anticipées qui caractérisent cette période de transition ?

Comment les acteurs humanitaires les anticipent-ils ? Le degré de préparation est-il suffisant ? Les principes sont-ils toujours une réalité et qui sont les acteurs adoptant d'autres principes ? Et lesquels ?

Ces différentes questions seront abordées avec les participants en lien avec la (de)structuration du secteur humanitaire, la gouvernance et les normes des ONGI et nationales, l'émergence d'acteurs hybrides ; l'impact de l'accélération technologique De 2009 à 2030, les 3 intervenants nous expliqueront comment leur organisation a organisé le débat et élaborent les axes stratégiques et opérationnels de la prochaine décennie :

- Cécile Aptel / La FICR et le défi de la stratégie 2030
- Claus Sorensen / Enjeux et réalités de l'aide multilatérale et bilatérale suite au Sommet Mondial Humanitaire
- Richard Kojan / Emergence d'acteurs hybrides et partenariats au Sud : le cas de la plateforme Alima

Partie 3. Pour les 10 prochaines années, dans quelle mesure des espaces de dialogues non-institutionnels tels que le FEH seront-ils toujours pertinents, entre quels acteurs avec quels objectifs ?

Convient-il de rechercher leur élargissement ou leur recentrage ? *Quid* de leur mise en réseau ?

Recommandations aux intervenants et au facilitateur

Chaque intervenant aura à sa disposition un maximum de huit minutes pour son introduction. Celle-ci aura pour objet de lancer les débats. Ils pourront par la suite intervenir dans les échanges qui auront lieu, aussi souvent que souhaité. Le Modérateur aura comme rôle d'indiquer la problématique spécifique à traiter par chaque intervenant et de distribuer la parole durant le débat. Chaque intervenant sera contacté personnellement par le Modérateur pour définir l'axe de son intervention.

DOCUMENT DE PRÉPARATION DE L'ATELIER :
TRANSFORMATIONS DE L'ACCES HUMANITAIRE
Atelier N°1 - jeudi 3 octobre 2019, 17h00-19h00

Paragraphe de présentation (figurant sur le programme du FEH)

Les transformations de l'accès humanitaire seront ici abordées sous l'angle privilégié de l'affirmation/réaffirmation de la souveraineté des États et des contraintes administratives imposées d'une part, et de la politisation de l'aide d'autre part. Seront également évoqués l'incidence de l'évolution de la nature des conflits, ainsi que le recours croissant à des organisations et personnels locaux en regard de l'augmentation des risques. Quelles adaptations, mécanismes et pratiques peuvent être mis en place par nos organisations pour faire face à ces évolutions ? Quelle place le plaidoyer collectif doit-il prendre au niveau européen ?

Les référents

- **Florence Daunis**, Directrice générale adjointe Opérations et Ressources Techniques, Fédération Handicap International
- **Alexandre Giraud**, Directeur Général, Solidarités International
- **Michael Neuman**, Directeur d'études, CRASH-MSF

Avec la participation de **Jérémy Robert** (TBC), *Conseiller Afrique, Développement, au cabinet de Jean-Yves Le Drian.*

Facilitateur :

- *Karl Blanchet, London School of Hygiene and Tropical Medicine/Geneva CERAH*

Rapporteur : à définir

Note de cadrage

Le titre de l'atelier implicitement suggère que l'accès aux populations en danger, vulnérables, en besoin d'assistance... s'est réduit de manière substantielle au cours des dernières années. Les référents commenceront par élucider cette hypothèse de départ en rappelant quelques définitions sémantiques nécessaires à un débat éclairé. Ils s'efforceront de faire des distinctions entre différents types de situations de crises et de bien expliciter la spécificité de crises d'ampleur exceptionnelle, comme en Syrie par exemple. Est-ce que l'accès aux populations s'est réellement réduit ? Si oui, comment expliquer ces changements de nature de l'accès ?

D'autres thèmes seront abordés en lien avec l'accès humanitaires tels que la politisation de l'aide, contraintes d'accès administratives liées à l'évolution des cadres internationaux (compliance bancaire, mesures anti terroristes, extra-territorialité du droit US, etc.) ou encore la souveraineté nationale, dont la « réaffirmation » supposée nourrie de nombreux discours. Sera également évoquée la spécificité de certains conflits contemporains, où la ligne de front se situe bien souvent au milieu de zones civiles où la distinction entre combattants et non combattants est souvent devenue très floue. Dans ce contexte, comment négocier l'accès aux populations ? Quels compromis doivent être faits par les organisations internationales dans cette négociation ? Pouvons-nous imaginer un « plaidoyer européen » ou bien nos divergences sur le constat nous invitent-elles à nous résoudre à un « scepticisme raisonné » ?

Objectifs de l'atelier

1. Au-delà de nos différentiels de perception, approcher une compréhension commune du niveau d'accès aux populations en danger par les acteurs humanitaires
2. Identifier des pistes de stratégies collectives afin de contribuer à l'amélioration de l'accès des populations à l'aide humanitaire ainsi que leur protection

Recommandations aux référents et au facilitateur

Afin de favoriser les échanges et discussions entre les participants au FEH, chaque atelier sera introduit par deux ou trois personnes référentes qui auront pour rôle de poser le périmètre des débats. Les référents lanceront la discussion en présentant leur point de vue pendant cinq à dix minutes chacun. La parole sera ensuite passée à l'ensemble des participants. Le facilitateur veillera au bon déroulement de la séance de discussion, les référents pouvant alors intervenir dans les échanges.

L'atelier est préparé en amont avec le facilitateur qui aiguille les référents et fait le lien avec l'équipe de programmation. Référents et facilitateur peuvent convenir de modalités favorables à la dynamique de l'atelier et à la production d'idées et de résultats concrets.

Un rapporteur - de préférence nommé en amont parmi les inscrits à l'atelier - aura pour rôle de rendre compte des échanges et d'en présenter une synthèse lors de la plénière du vendredi après-midi.

DOCUMENT DE PRÉPARATION DE L'ATELIER :
ENGAGEMENT INDIVIDUEL ET MOBILISATION CITOYENNE
Atelier N°2 - jeudi 3 octobre 2019, 17h00-19h00

Paragraphe de présentation (figurant sur le programme du FEH)

Questionnements sur la mobilisation citoyenne et l'engagement individuel au sein de nos organisations. Quelles nouvelles formes d'engagement pour exprimer sa solidarité ? Mobilisations citoyennes : comment remobiliser, accroître notre impact sur les politiques, traiter les grands défis liés au réchauffement climatique, au respect du droit international, au repli sur soi et la montée des extrémismes ? Que faire pour intéresser les jeunes ? Comment ouvrir l'espace démocratique ? Comment collaborer, avec les mouvements citoyens qui se mobilisent en dehors du cadre des ONG dites « traditionnelles » aussi bien au Nord comme au Sud ? La question du plaidoyer avec l'accent mis sur les nouveaux modes d'action : « judiciarisation » et recherche de nouvelles alliances au sein des sociétés civiles.

Les référents

- **Antonio Donini**, co-fondateur de United Against Inhumanity
- **Cécile Duflot**, Directrice Générale, Oxfam France

Facilitateur

- *Boris Martin*

Rapporteur : à définir

Note de cadrage

En préambule à l'atelier, diffusion de la vidéo : <https://www.youtube.com/watch?v=rgYaZAUzWuY>

Cette capture vidéo d'un discours de l'écrivaine indienne Arundhati Roy fut retranscrite dans un article (« Les périls du tout-humanitaire », Le Monde diplomatique, octobre 2004) qui aura été préalablement envoyé aux participants de l'atelier.

Cette allocution forte d'Arundhati Roy doit évidemment nous interpeller. Certes, elle peut nous sembler par certains côtés trop caricaturale et nous conforter, paradoxalement, dans cette tendance au « sanglot de l'homme blanc » dont nos organisations n'ont jamais été exemptes. Certes, nous pouvons être fiers de nos réalisations, de nos actions, de nos campagnes, d'être ce que nous sommes, tout simplement. Mais cette allocution doit tout de même, à 15 ans d'écart, nous amener à nous questionner sincèrement. Sereinement mais sincèrement.

On peut en effet rejeter certains des propos d'Arundhati Roy, mais on ne peut s'empêcher d'entendre l'écho de la méfiance, voire de l'hostilité que manifestent certaines populations que nous aidons comme certains citoyens-potentiels donateurs dans nos pays et du désintérêt que les jeunes de nos sociétés semblent de plus en plus porter à nos organisations que leurs aînés citaient pourtant en exemple d'engagement « sensé » ? A la source de cette « distanciation », n'y-a-t-il pas ce sentiment que, malgré elles, les ONG déchargent les États de leurs responsabilités (en leur permettant au passage de faire des économies) et qu'elles jouent un rôle de facilitateur de cette globalisation qui fait tant de mal aux populations ?

Les ONG que nous sommes n'ont-elles pas – par une logique certes mécanique, non idéologique – capté le monopole de la mobilisation ? Ne nous sommes-nous pas laissé aller à nous croire les

représentants quasi-officiels de la société civile – celle composée des « gens » et non pas l'agrégat d'ONG qui, trop souvent « prennent les décisions » ? Au prétexte, et souvent pour la bonne raison, d'être le porte-parole des « sans voix », n'avons-nous pas oublié d'entendre les messages forts qu'envoient pourtant bel et bien nos « bénéficiaires », nos « victimes » et tous ceux qui ne supportent plus ce « gouvernement des ONG » que nous semblons représenter pour beaucoup ? Comment être le catalyseur des attentes des citoyens, des militants et des victimes pour que ceux-ci, à leur tour, renforcent nos combats communs ?

Les participants à l'atelier seront invités à se questionner sur l'engagement individuel au sein de nos organisations et la mobilisation citoyenne. Quelles nouvelles formes d'engagement pour exprimer sa solidarité ? Comment remobiliser, accroître notre impact sur les politiques, traiter les grands défis liés au réchauffement climatique, au respect du droit international, au repli sur soi et la montée des extrémismes ? Que faire pour intéresser les jeunes ? Comment ouvrir l'espace démocratique ? La question du plaidoyer sera également explorée, notamment les nouveaux modes d'action que sont la « judiciarisation » et la recherche de nouvelles alliances au sein des sociétés civiles.

3 objectifs :

1. Parvenir à un auto-diagnostic sincère, mesuré de nos erreurs, de nos dérives comme de nos succès et de nos forces
2. Comment redevenir les courroies de transmission des attentes, révoltes des populations "chez nous" et comment se relier efficacement aux sociétés civiles (ONG, mouvements sociaux et surtout populations) des Suds ?
3. Comment résister à l'offensive néolibérale qui s'exprime dans les contraintes bailleurs (publics), les propositions de partenariats des entreprises privées et plus généralement à la mutation de fonctionnement de nos ONG (financement, management, désenchantement et communication stéréotypée) ?

Recommandations aux référents et au facilitateur

Afin de favoriser les échanges et discussions entre les participants au FEH, chaque atelier sera introduit par deux ou trois personnes référentes qui auront pour rôle de poser le périmètre des débats. Les référents lanceront la discussion en présentant leur point de vue pendant cinq à dix minutes chacun. La parole sera ensuite passée à l'ensemble des participants. Le facilitateur veillera au bon déroulement de la séance de discussion, les référents pouvant alors intervenir dans les échanges.

L'atelier est préparé en amont avec le facilitateur qui aiguille les référents et fait le lien avec l'équipe de programmation. Référents et facilitateur peuvent convenir de modalités favorables à la dynamique de l'atelier et à la production d'idées et de résultats concrets.

Un rapporteur - de préférence nommé en amont parmi les inscrits à l'atelier - aura pour rôle de rendre compte des échanges et d'en présenter une synthèse lors de la plénière du vendredi après-midi.

DOCUMENT DE PRÉPARATION DE L'ATELIER :

INNOVATIONS ET AIDE HUMANITAIRE

Atelier N°3 - jeudi 3 octobre 2019, 17h00-19h00

Paragraphe de présentation (figurant sur le programme du FEH)

Quelle compréhension doit-on avoir aujourd'hui de « l'innovation » ? Doit-on la réduire au développement et la mise en œuvre de nouvelles technologies (réalité virtuelle, véhicules autonomes, etc.) ? Est-elle une façon pour les acteurs de l'aide de continuer à exister et rester pertinents en améliorant nos méthodes d'action traditionnelles ? Quels sont les aspects disruptifs, expérimentaux et éthiques de l'innovation ? Une nouvelle forme d'aide humanitaire est-elle entrain de se dessiner ? N'est-on pas allé trop loin dans l'utilisation du terme ? Est-il encore synonyme de plus-value ? De progrès ?

Les référents

- **Nan Buzard**, Directrice Innovation, CICR
- **Marie-Pierre Caley**, Directrice Général, ACTED
- **Emmanuel Guillaud**, Secretariat Lead, Transformational Investment Capacity (TIC), MSF

Facilitateur

- *Audrey Sala*

Rapporteur : à définir

Note de cadrage

Quelle compréhension doit-on avoir aujourd'hui de « l'innovation » ? Doit-on la réduire au développement et la mise en œuvre de nouvelles technologies (réalité virtuelle, véhicules autonomes, etc.) ? Quels sont les aspects disruptifs, expérimentaux et éthiques de l'innovation ? N'est-on pas allé trop loin dans l'utilisation du terme ? Est-il encore synonyme de plus-value ? De progrès ?

Pour certains, l'innovation est une dynamique nécessaire pour s'adapter aux profondes mutations en cours ; une façon pour les acteurs de l'aide de « continuer à exister et rester pertinents, en améliorant nos méthodes d'action traditionnelles ».

Pour d'autres, cette approche de l'innovation ne règlera pas les problèmes du « réel ». Le mode de pensée humanitaire historique est « caduque » et une nouvelle forme d'aide humanitaire est en train de se dessiner par une « explosion du cadre ancien ». Nous devons donc affronter les profonds bouleversements qui en découlent et qui se traduiront inéluctablement par une « révolution contrainte ». L'enjeu pour les acteurs traditionnels serait d'évoluer ou de disparaître ; ainsi, un changement de paradigme radical serait indispensable.

En pratique, comment l'innovation est-elle intégrée par les organisations humanitaires dans leur structure et leurs modes de fonctionnement ? Quels sont les impacts (positifs et/ou négatifs) pour le secteur humanitaire ? Quels risques pouvons-nous identifier ?

Au fond la question principale soulevée par l'innovation n'est-elle pas le « pourquoi » plutôt que le « quoi » et le « comment » ? Dans quel objectif et au service de quelle orientation stratégique ? Quelle serait la perte de ne pas prendre le train de l'innovation ? Comment continuer à changer et s'adapter tout en restant par essence « humanitaires » ?

L'enjeu est sans-doute avant tout une question d'intentionnalité. Nous devons donc imaginer le futur à

l'aune des changements en marche ; faire le tri entre ce qui nous perturbe et ce qui doit nous être utile et nous aider. Plutôt qu'une posture de défiance il nous faut nous projeter, tout en nous questionnant sur ce qui nous gardera « humanitaires ».

Fortes de leurs valeurs, leurs compétences et leur expérience, les ONG françaises devraient pouvoir, mieux que d'autres, relever ce défi avec circonspection autant qu'avec optimisme, assertivité (c'est-à-dire un positionnement conciliant l'affirmation de soi-même et le respect d'autrui) et détermination.

Recommandations aux référents et au facilitateur

Afin de favoriser les échanges et discussions entre les participants au FEH, chaque atelier sera introduit par deux ou trois personnes référentes qui auront pour rôle de poser le périmètre des débats. Les référents lanceront la discussion en présentant leur point de vue pendant cinq à dix minutes chacun. La parole sera ensuite passée à l'ensemble des participants. Le facilitateur veillera au bon déroulement de la séance de discussion, les référents pouvant alors intervenir dans les échanges.

L'atelier est préparé en amont avec le facilitateur qui aiguille les référents et fait le lien avec l'équipe de programmation. Référents et facilitateur peuvent convenir de modalités favorables à la dynamique de l'atelier et à la production d'idées et de résultats concrets.

Un rapporteur - de préférence nommé en amont parmi les inscrits à l'atelier - aura pour rôle de rendre compte des échanges et d'en présenter une synthèse lors de la plénière du vendredi après-midi.

DOCUMENT DE PRÉPARATION DE L'ATELIER :

ALLIANCES, COALITIONS ET MUTUALISATION DE MOYENS : UTOPIE OU NÉCESSITÉ ?

Atelier N°4 - jeudi 3 octobre 2019, 17h00-19h00

Paragraphe de présentation (figurant sur le programme du FEH)

Les ONG françaises ont prouvé qu'elles savaient actionner les leviers d'alliances et de coalitions, voire même de fusion, souvent avec un bel impact. Ce n'est pas le cas de la mutualisation de leurs moyens...

Dans un monde de plus en plus complexe, où notre existence même est contestée, comment réarticuler les jeux d'acteurs dans ce domaine, au-delà des consortiums établis pour répondre aux attentes des bailleurs ? Comment travailler ensemble à l'émergence d'initiatives nouvelles, dont l'impact peut être majeur sur notre efficacité comme celle de nos alliances ?

Les référents

- **Jean-Baptiste Lamarche**, représentant, RLH, Bioport et Directeur Logistique ACF-France
- **Manuel Patrouillard**, Directeur, Fédération Handicap International

Avec la participation de **Serge Breysse**, Directeur Opérationnel, GloPID-R Sec

Facilitateur :

- *Jean-Baptiste Richardier*

Rapporteur : à définir

Note de cadrage

La croissance des besoins humanitaires et les manques de financements mettent au défi les organisations humanitaires, non seulement pour collecter plus de fonds, mais aussi pour chercher des nouveaux gains d'efficacités sur l'utilisation des fonds existants. L'enjeu a été fortement soulevé dans le cadre du Grand Bargain, sans que des pistes évidentes aient été identifiées à ce jour. Un axe potentiel d'optimisation, encore insuffisamment exploré, réside dans la manière dont les organisations collaborent pour démultiplier l'impact humanitaire et servir davantage et mieux les bénéficiaires de l'aide.

Consortium, alliances, coalitions, fusion... Les exemples de ce qui marche, ou n'a pas bien marché, ne manquent pas. Les consortiums sont devenus la norme pour les bailleurs et toutes les grandes ONG humanitaires s'y sont résolues. Les alliances se sont multipliées sur tous les sujets dans un chaos créatif caractéristique de la société civile. Aux alliances thématiques sur telle ou telle cause complétées le temps d'une campagne par des coalitions qui ont prouvé leur impact et leur pertinence, se sont rajoutées des alliances de réseau, pas toujours convaincante sur les efficacités générées, les gains étant souvent dilués dans les coûts d'interaction.

En revanche et au-delà de certains réseaux qui ont fait un travail d'intégration, il y a peu d'exemples de mutualisation/partage/mise en commun entre ONG dans les domaines de leurs moyens qui, pourtant, ne touchent pas aux aspects identitaires de nos ONG telles que la mission sociale, le plaidoyer ou encore la communication.

Il y a là un double paradoxe :

- pourquoi les ONG sont-elles moteur pour travailler en consortium, construire de larges coalitions de plaidoyer, opérer des alliances et parfois même des fusions entre elles, tout en restant comparativement très timorées sur la mutualisation de leurs moyens ?
- pourquoi dans ces domaines des moyens potentiellement fortement générateurs d'efficience et d'efficacité y a-t-il aussi peu d'approches collectives entre acteurs humanitaires, alors que rien ou presque ne l'interdit, tandis que les acteurs du monde de l'entreprise s'y adonnent volontiers malgré des interdits ?

Il est donc intéressant de se questionner : de tels rapprochements ont-ils été sérieusement considérés et étudiés ? Sont-ils vraiment utiles ? Répondent-ils à de réels besoins ? Les économies d'échelle sont-elles au rendez-vous ? Seront-ils gagnant-gagnant ? Est-ce facile à faire ? Permettront-ils de toucher plus de bénéficiaires ? Renforceront-ils le système humanitaire dans son ensemble (approche systémique) ?

Cet atelier se propose donc d'approfondir la question spécifique de la mise en commun et la mutualisation de moyens et d'expertise antérieurement développées au sein de telle ou telle de nos ONG.

Tout d'abord en évoquant ce qui existe déjà, ce qui marche et surtout ce qui peut être amélioré et développé ; mais aussi, sans trop s'appesantir sur la question du pourquoi des réticences habituelles des ONG françaises, en mettant en perspective les bonnes raisons de progresser.

Afin de les dépasser pendant l'atelier, nous avons listé de manière non exhaustive les nombreux freins à une plus grande collaboration entre nos ONG :

- Manque de formalisation / professionnalisation, notamment en RH, Finance et IT
- Présupposé que mutualisation / externalisation sont contraire à l'autonomie et la liberté d'action
- Manque de noblesse de leviers perçus, à tort, comme de simples enjeux de gestion
- Besoin de réinvention perpétuelle contrariant tout projet de mutualisation
- Radicalité/idéologie peu propice au compromis, y compris sur des fonctions supports moins visibles
- Obsession de la détention et de la maîtrise (réelle ou supposée)
- Manque de compréhension de l'intérêt, peu d'estimation des gains d'efficience et d'efficacité
- Difficulté/incapacité à articuler concurrence et coopération (concept de coopétition)
- Utopie de la quête de solutions « universelles » (devant réunir tous les acteurs)
- Manque de priorisation des ressources pour travailler sur ce sujet
- ...

Car nous souhaitons orienter l'atelier sur une réflexion à propos des solutions et engagements possibles. Voici une première liste de pistes à compléter en début d'atelier et sur lesquelles nous vous proposerons de vous positionner au cours de nos échanges :

- Formation : les formations universitaires ou para universitaires existantes (Bioforce, Masters...) sont notoirement sous-utilisées par les ONG pour le développement des compétences des salariés nationaux ; ni plateformes de e-learning ni formations terrain ne sont partagées ;
- Fiscalité et cotisations de sécurité sociale pour les expatriés : une politique commune serait bien utile pour faciliter les mobilités entre ONG et éviter le « tax-shopping » qui ne pourra qu'augmenter dans le contexte fiscal de nos pays d'intervention ;
- RH : recrutement et prise en charge d'experts (énergie, ICT...) qui permettrait de bénéficier de compétences rares sur une zone à travers une ressource partagée ;

- Logistique : Bioport, Atlas Logistique, MSF Logistique ... quelques exemples de plateformes d'approvisionnement / logistiques sous-utilisées voire confidentielles malgré la démonstration de leur utilité et l'adhésion des bailleurs ;
- Achats : initiatives encore trop isolées de massification des achats de matériels, de biens et de services ;
- Plateformes de collecte : réticences habituelles et historiques dépassées avec Alliance Urgence qui doit encore connaître l'épreuve du feu ; difficulté croissance du Street Mkg de s'entendre entre acteurs ;
- Informatique : peu ou pas de logiciels communs (finance, logistique, gestion de projet, RH...), pas de hotline commune ;
- Structures locales sur le terrain (entrepôts, bureaux, véhicules...) : mises en commun rarissimes...

Objectif de l'atelier :

- Réfléchir aux grands axes structurant des prochaines années dans ce domaine ;
- Se concentrer sur quelques sujets prioritaires avec les acteurs qui ont « envie de faire » ;
- Identifier des pistes de mise en œuvre collective concrètes et de possibles engagements à titre individuel.

Déroulement proposé :

- Introduction par les deux animateurs ;
- Temps de réaction et de débat ;
- Temps de positionnement et d'engagement ;
- Restitution de la production en plénière.

Recommandations aux référents et au facilitateur

Afin de favoriser les échanges et discussions entre les participants au FEH, chaque atelier sera introduit par deux ou trois personnes référentes qui auront pour rôle de poser le périmètre des débats. Les référents lanceront la discussion en présentant leur point de vue pendant cinq à dix minutes chacun. La parole sera ensuite passée à l'ensemble des participants. Le facilitateur veillera au bon déroulement de la séance de discussion, les référents pouvant alors intervenir dans les échanges.

L'atelier est préparé en amont avec le facilitateur qui aiguille les référents et fait le lien avec l'équipe de programmation. Référents et facilitateur peuvent convenir de modalités favorables à la dynamique de l'atelier et à la production d'idées et de résultats concrets.

Un rapporteur - de préférence nommé en amont parmi les inscrits à l'atelier - aura pour rôle de rendre compte des échanges et d'en présenter une synthèse lors de la plénière du vendredi après-midi.

NOTE DE CADRAGE

LE FEH À LA RENCONTRE DU CICR

Vendredi 4 octobre 2019, 10h00-16h45

Aspects techniques

Partie I. Rencontre avec Yves Daccord

10h00-12h00

Nous proposons d'organiser la rencontre en trois temps :

Premier temps :

- Présentation et identification des principaux enjeux qui ont impacté l'évolution du CICR dans la période passée et ceux qu'il perçoit dans la période à suivre (30 min)
- Mise en lumière par un membre du FEH des sujets abordés la veille et faisant écho aux propos de M. Yves Daccord (10 min)
- Échanges avec la salle (20 min)

Deuxième temps :

- Approfondissement de certains sujets identifiés en amont (30 min)

Troisième temps :

- Échanges avec la salle (30 min)

N.B. : Un questionnaire sera diffusé en amont de la rencontre aux participants permettant de déterminer les sujets d'intérêt des membres du FEH. Le CO se chargera de transmettre ces différents éléments à M. Yves Daccord une semaine avant son intervention.

Partie II. Rencontre avec les Directrices de département

13h45 - 16h45

Afin de privilégier un dialogue entre les directrices et les participants nous préconisons que chaque sous-session soit divisée en deux temps, celui de l'intervention (20 min) et celui des échanges avec la salle (40 min).

Les créneaux d'intervention sont les suivants :

- 13:45 - 14:45 : Échanges avec **Charlotte Lindsey**, Directrice en charge de la transformation digitale
- 14:45 - 15:45 Échanges avec **Sarah Epprecht**, Directrice-adjointe des opérations sur des besoins humanitaires qui évoluent et les réponses du CICR
- 15:45 - 16:45 : Échanges avec **Maria Thestrup**, cheffe de l'unité de « compliance » sur la mise sur pied d'un bureau de compliance au ICRC

Aspects substantiels

Partie I. Rencontre avec Yves Daccord

10h00-12h00

À la suite d'une première rencontre avec la délégation du CICR à Paris, le CO propose ci-dessous quelques questions à M. Yves Daccord permettant de faciliter l'échange :

- Quelle est votre perception des ONG françaises et du rôle qu'elles jouent, ou qu'elles devraient jouer ?

- Quelle.s évolution.s percevez vous des besoins sur le terrain ? De la place et du rôle des bénéficiaires ? Quels seront les acteurs à même d'y répondre ?
- Quelle stratégie d'alliances pour le CICR,
 - notamment au niveau local et opérationnel ?
 - mais aussi au niveau de l'influence : par exemple, comment mieux faire jouer les synergies avec les ONG ? Comment, nous ONG, pouvons-nous mieux « utiliser » le CICR pour influencer les politiques, porter ces messages communs ?
- Quelle perception de l'état du monde aujourd'hui et quels scénarios envisager pour l'avenir, y compris, et surtout les plus extrêmes ?
- Quelles priorités pour la diplomatie humanitaire au niveau global pour le CICR ? Quels sont les enjeux relatifs à la prochaine Conférence Internationale de la Croix Rouge ?
- Quels sont les enjeux de financements ?

Partie II. Rencontre avec les Directrices de département

13h45 - 16h45

- Échanges avec **Charlotte Lindsey**, Directrice en charge de la transformation digitale - 13:45 - 14:45

Continuation des échanges et approfondissement sur les activités du CICR en la matière et des principaux défis rencontrés.

- Échanges avec **Sarah Epprecht**, Directrice-adjointe des opérations sur des besoins humanitaires qui évoluent et les réponses du CICR - 14:45 - 15:45 (*Intervention en anglais*)

Il est proposé que les échanges soient structurés autour de deux branches : la protection et l'assistance.

- Sur l'assistance : comment le CICR se transforme pour s'adapter à l'évolution des besoins (Santé, sécurité économique, habitat) ? Donner quelques exemples concrets sur des pratiques innovantes.
- Sur la protection (détention, protection des civils, liens familiaux, personnes disparues) : est-ce que le CICR protège encore ? Quelle connaissance des standards de la protection par les autres acteurs ?
- Échanges avec **Maria Thestrup**, cheffe de l'unité de « Compliance » sur la mise sur pied d'un bureau de compliance au ICRC - 15:45 - 16:45 (*Intervention en anglais*)
 - Présentation du bureau et périmètre (abus sexuels, questions de *reporting* et transparence sur les données, fraude, corruption...etc).
 - Qu'est-ce qui a amené à la création de ce bureau Compliance ? Comment l'avez-vous mis en place ? Quels sont les défis ?