
le

Leader Humanitaire

Évaluation des projets humanitaires au Cameroun : quand les consultant.e.s locaux.ales essaient de redéfinir les asymétries

Nord-Sud

JEAN ÉMILE MBA



LE LEADER HUMANITAIRE

Évaluation des projets humanitaires au Cameroun : quand les consultant.e.s locaux.ales essaient de redéfinir les asymétries Nord-Sud

PUBLICATION 042

FÉVRIER 2024

Profil de l'auteur

Jean Émile Mba

Jean Émile Mba est titulaire d'un PhD en Science politique, spécialisé en Études Internationales. Il est chercheur associé à l'Observatoire canadien sur les crises et l'action humanitaire (OCCA) mais travaille actuellement au sein de l'agence des Nations-Unies pour les migrations – OIM – au Cameroun. Se situant entre l'action et la recherche, ses travaux portent sur les pratiques émergentes de la solidarité internationale, sur les dynamiques migratoires, mais aussi sur les questions de genre, de protection et d'éducation en contexte de crises humanitaires.

Remerciements

Mes remerciements vont à la Fondation Croix-Rouge française qui m'a attribué une bourse postdoctorale afin de travailler sur la thématique de la transition humanitaire au Cameroun. Cet apport financier a été déterminant pour que cette recherche voit le jour.

Bureau de rédaction

The Centre For Humanitarian Leadership
Deakin University
221 Burwood Highway
Burwood 3125 VIC
Australia

Rédactrice en chef (version anglaise) : Phoebe Downing et Marian Abouzeid

Rédactrice en chef (version française) : Justine De Rouck

Éditrice de production : Cara Schultz

Traduction : Benoit Glayre and Isaline Doucot

Mise en page : Diana De León

ISSN : 2653-1011 (En ligne)

Vous trouverez ci-dessous la « Reconnaissance territoriale » faite par le Centre for Humanitarian Leadership et conservée dans sa version anglaise. La « Reconnaissance territoriale » est une manière de reconnaître, de respecter et de rendre hommage aux peuples des Premières Nations en tant que propriétaires traditionnels et gardiens permanents des territoires.

The Centre for Humanitarian Leadership acknowledges the Australian Aboriginal and Torres Strait Islander peoples of this nation. We acknowledge the traditional custodians of the lands on which we work. We pay our respects to ancestors and Elders, past and present.

Droits d'auteurs

Ces publications ont été préparées pour le *Centre for Humanitarian Leadership*. Les points de vue présentés sont ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue du *Centre for Humanitarian Leadership*. Ces publications sont distribuées afin de servir à la discussion et n'ont pas été examinées par des pairs.

© 2024 par Jean Émile Mba. Tous droits réservés.

Image de couverture : Une femme dans un camp de réfugiés du HCR au Cameroun en Afrique. © mauritius images GmbH / Alamy Stock Photo

Résumé

Le Cameroun, depuis 2013, apparaît comme un champ privilégié des interventions humanitaires. Celles-ci, en matière d'évaluation des projets, ont longtemps été effectuées par le recours à une expertise internationale. Mais les restrictions à la mobilité internationale imposées par le COVID-19 ont favorisé l'immobilisme de cette expertise, immobilisme qui existait déjà avant la pandémie. Le COVID-19 n'a fait qu'exacerber un processus déjà amorcé par des crises sécuritaires. Si les organisations de solidarité internationale ont longtemps hésité à transférer l'exécution des évaluations des projets humanitaires aux expert.e.s locaux.ales, la crise sécuritaire et sanitaire a permis de surmonter cette réticence. En s'appuyant sur les apports du modèle de la « fenêtre d'opportunité » (Kingdon, 1984), l'article démontre comment les expert.e.s camerounais.e.s ont bénéficié de l'absence d'expertise internationale (immobilisme) pour prendre en charge les missions d'évaluation des projets humanitaires. Ce repositionnement en faveur de l'expertise locale aurait contribué à une redéfinition des asymétries Nord-Sud et des rapports de domination entre expert.e.s nationaux.ales et internationaux.ales.

Pertinence pour le leadership

Au Cameroun, l'évaluation des projets est principalement effectuée par une expertise locale. Cet article examine la "fenêtre d'opportunité" unique générée par la crise du COVID-19 et la désintégration de la situation sécuritaire qui a permis aux expert.e.s locaux.ales de prendre en charge le travail de suivi et d'évaluation des projets humanitaires. L'auteur soutient que les possibilités de localisation de services qui s'en sont suivies devraient être légitimées, institutionnalisées et ancrées dans la pratique quotidienne des ONGI. Il appelle les dirigeants de ces organisations à réfléchir et à mettre en œuvre une transition humanitaire durable qui s'éloignerait du permanent recours à des experts internationaux pour le suivi et l'évaluation des projets humanitaires.

Introduction

Un constat montre que beaucoup d'organisations humanitaires n'ont pas encore adopté une culture de la recherche. Or, aujourd'hui la pertinence de produire des connaissances scientifiques sur des interventions de solidarité internationale constitue un des enjeux du secteur de l'humanitaire, afin d'engager des interventions fondées sur des évidences. Néanmoins quelque organisations en prennent conscience. Lorsqu'elles ne créent pas leurs propres unités de recherche¹, leurs départements d'analyse² ou leurs centres de réflexion³ ou fondations⁴, elles sont associées à des *Think-Tank*⁵ ou à des revues scientifiques⁶. Si dans de nombreux pays, la collaboration entre les chercheurs et les humanitaires reste encore très marginale, au Cameroun en revanche, les projets de coopération entre ces deux catégories d'acteurs et actrices sont de plus en plus féconds. Les premiers reconnaissent aux seconds leur capacité d'action, alors que les seconds reconnaissent aux premiers leur rigueur scientifique. C'est cette reconnaissance mutuelle qui favorise des alliances pour travailler en commun, afin de « passer de la méfiance à l'efficacité » (Ridde, 2021). Cette collaboration a longtemps été entretenue par le recours à une expertise internationale engagée dans les évaluations, études et recherches humanitaires dans les pays du Sud. Mais, les restrictions à la mobilité internationale imposées par le COVID-19, ont contribué à l'immobilisme de cette expertise. Il est tout de même important de souligner que cet immobilisme ne date pas de ce moment. Il est antérieur à la pandémie, qui n'a fait qu'exacerber un processus déjà enclenché dans les zones à haut risques sécuritaires, fortement déconseillées aux étrangers. Pays d'Afrique centrale dont on pouvait vanter la stabilité jusqu'en 2013, le Cameroun souffre aujourd'hui d'une polarité de crises à la fois sécuritaires et humanitaires dues à l'action des groupes armés et des conflits intercommunautaires. Ces crises multidimensionnelles peuvent également être associées à d'autres facteurs comme les changements climatiques, les épidémies et l'insécurité alimentaire. Dans un État déliquescents, dont la souveraineté est fragmentée par des allégeances plurielles, le stato-centrisme westphalien se trouve contesté.

¹ Par exemple, l'Unité de Recherche sur les Enjeux et Pratiques Humanitaires de Médecins Sans Frontières (MSF) Suisse a été créée en 2006 <http://www.msf-ureph.ch/fr>.

² Voir Département d'analyse de Médecins Sans Frontières - Belgique, <https://msfanalysis.org>

³ À l'image du Centre de Réflexion sur l'Action et les Savoirs Humanitaires (CRASH), Médecins Sans Frontières - France, <https://www.msfcash.org/fr>

⁴ Le cas de la Fondation Croix-Rouge française dédiée à la promotion de la connaissance scientifique, la réflexion éthique et l'innovation, <https://www.fondation-croix-rouge.fr>

⁵ Voir l'Observatoire des questions humanitaires de l'Institut des Relations Internationales et Stratégiques (IRIS) ; le Groupe URD, <https://www.urd.org/fr/le-groupe-urd>

⁶ Telle que *Alternatives Humanitaires*, <https://alternatives-humanitaires.org/fr>

Si les organisations de solidarité internationale ont longtemps hésité à transférer le contrôle des évaluations des projets humanitaires aux acteurs locaux, les crises sanitaires et sécuritaires ont permis de surmonter cette réticence. Ayant rapatrié la majorité de leurs personnels, elles se sont vues contraintes de localiser leurs actions pour faire face aux restrictions à la mobilité imposées par la pandémie. Dans la même lancée, elles ont stationné leurs experts internationaux à évaluer les projets humanitaires en Afrique. Mais comment des crises annoncées alarmistes pour le continent africain, se sont subitement transformées en opportunité pour l'expertise locale ? À partir de ce fil conducteur, et en s'appuyant sur les apports du modèle de la « fenêtre d'opportunité » de John Kingdon (Kingdon, 1984), l'article montre de quelle manière les crises sécuritaires et sanitaires ont contribué à faire évoluer les pratiques d'évaluation de l'aide humanitaire, en essayant d'équilibrer les relations entre consultants nationaux et internationaux à partir du cas du Cameroun. Mais avant d'y parvenir, un détour par la construction de l'objet de la recherche semble nécessaire.

Le double contexte sanitaire et sécuritaire

Lorsque le premier cas de COVID-19 est apparu en Chine, un nombre important de mécanismes de régulation de la pandémie se sont mis en place. L'intégration de la crise sanitaire à l'agenda politique des États s'est ainsi exercée par le biais des restrictions liées à la mobilité internationale dans plusieurs pays. Au Cameroun, une « stratégie gouvernementale de riposte » a été mise en place comme politique publique d'endiguement de la pandémie. À l'occasion de la « déclaration spéciale du Premier Ministre » camerounais du 17 mars 2020, plusieurs mesures ont été édictées par le Gouvernement, parmi lesquelles « la fermeture des frontières terrestres, aériennes et maritimes » et la suspension de la « délivrance des visas d'entrée au Cameroun aux différents aéroports »⁷. À l'international, l'ensemble des pays de l'espace Schengen, les États-Unis et le Canada avaient également fermé leurs frontières⁸. La Commission de l'Union Européenne a alors adopté une proposition de recommandations, émanant du Conseil de l'Europe le 4 septembre 2020⁹, pour une approche coordonnée des mesures de restriction de la libre circulation. Cette action publique concertée visait à instaurer plus de cohérence

⁷ Les 13 restrictions prises par le Gouvernement camerounais, y compris les deux restrictions à la mobilité internationale, à consulter à travers ce lien <https://www.spm.gov.cm/site/?q=fr/content/strategie-gouvernementale-de-riposte-face-la-pandemie-de-coronavirus-covid-19>

⁸ Voir la cartographie globale des restrictions : « Coronavirus Travel Restrictions, Across the Globe ». The New York Times. 26 March 2020, <https://www.nytimes.com/article/coronavirus-travel-restrictions.html>

⁹ Voir les recommandations du conseil de l'Europe relatives à une approche coordonnée de la restriction de la libre circulation en réaction à la pandémie de Covid-19, https://ec.europa.eu/info/files/proposal-council-recommendation-coordinated-approach-restriction-free-movement-response-covid-19-pandemic_en

dans la politique d'endigement de la crise sanitaire, afin d'éviter l'adoption de mesures unilatérales et fragmentées par les États membres. Un travail relativement récent montrait déjà que ces mesures restrictives présentaient plus de coûts que de bénéfices, notamment avec la rupture des déplacements professionnels (Martin et Rivard, 2020), des restrictions ayant entraîné, non seulement des pertes économiques conséquentes, mais également l'immobilisme des expert.e.s internationaux. La solution pour ces équipes était, soit de procéder à l'annulation d'un certain nombre d'activités sur le sol camerounais, soit d'utiliser l'expertise locale. En effet, la crise sanitaire, qui avait commencé en mars 2020 s'est imposée dans les agendas gouvernementaux à travers le monde, avec une extrême célérité. Très vite reconnue par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) comme étant un problème de santé publique globale, son inscription à l'ordre du jour au sein des arènes institutionnelles commençait à revêtir un caractère d'effet de mode. Cependant, le degré de consensus de cette mise sur agenda n'était pas universel. Il est apparu comme un parcours truffé de représentations, de sens et de signifiants propres aux acteurs.ices concerné.e.s. Si certains espaces géographiques du monde y voyaient une menace mondiale aux conséquences cataclysmiques, d'autres, bien au contraire, y trouvaient une occasion pour tirer quelques dividendes. Face à la crainte d'un effondrement apocalyptique des économies africaines, l'Afrique s'en est sortie avec une forte capacité de résilience, soulignent Fred Eboko et Sina Schlimmer (2020).

La solution pour ces équipes était, soit de procéder à l'annulation d'un certain nombre d'activités sur le sol camerounais, soit d'utiliser l'expertise locale.

Toutefois, la mise en arrêt des expert.e.s internationaux.ales peut également trouver une explication bien antérieure au COVID-19. La pandémie a eu indéniablement un effet d'accélération sur une série de réalités déjà à l'œuvre au cours de ces dernières années (Vielajus et Bonis-Charancle, 2020). Bien avant la crise sanitaire déclenchée par le COVID-19, le Cameroun était déjà présenté par certaines missions diplomatiques comme un « pays en rouge ». C'est-à-dire à risque, du fait des crises sécuritaires qu'il traversait depuis 2013 : à savoir la crise provoquée par les attaques terroristes du groupe Boko-Haram dans l'extrême-Nord du pays, les incursions des rebelles centrafricains à l'Est du pays et les récents mouvements sécessionnistes dans les régions du Sud et du Nord-Ouest. La conjugaison de ces conflits armés avait ainsi placé le Cameroun dans une posture à risque pour les personnes étrangères. Nous avons encore en mémoire l'enlèvement de la famille française Moulin-Fournier à

Waza dans l'extrême-Nord du pays le 19 février 2013¹⁰, ou l'enlèvement de dix ouvriers chinois en mai 2014 à Dabanga¹¹. Les cas comme ceux-ci étaient devenus légion, suscitant l'émoi et la frayeur des pays du Nord. D'où l'inscription de six régions du pays sur la carte sécuritaire de l'ambassade de France au Cameroun, comme zones formellement déconseillées aux personnes étrangères¹². Ce double contexte sanitaire et sécuritaire permet de mieux comprendre les enjeux, pour déboucher sur le cadre conceptuel et opérationnel de la recherche.

Conceptualisation et opérationnalisation de la recherche

Dans la perspective des politiques publiques, l'évaluation est une démarche scientifique qui examine de façon systématique et objective les processus, les produits ou les effets d'une politique ou d'un programme public et qui, en fonction de critères définis, porte un jugement sur les interventions publiques afin de produire des connaissances crédibles, pertinentes et utiles à la conduite de l'action publique. L'évaluation est une source d'information qui peut être mobilisée avant la prise de décision (évaluation *ex ante*), pendant la mise en œuvre (évaluation *in itinère* ou concomitante) d'un programme ou après quelques années (évaluation *ex post*) (Steve, 2010). Mais le concept d'« évaluation des projets humanitaires », tel qu'appréhendé dans ce travail, fait référence aux activités commanditées par les agences onusiennes et les Organisations Non Gouvernementales (ONG) humanitaires internationales qui, consistent à mesurer la pertinence, l'effectivité, l'efficacité, la durabilité et l'impact des projets humanitaires. Les évaluations des projets humanitaires ont déjà fait l'objet de nombreuses réflexions en lien avec le contexte humanitaire et sanitaire. Si certains auteur.e.s se sont intéressé.e.s aux conflits d'intérêts observés dans la conduite des évaluations (Pérouse de Montclos, 2011), d'autres se sont essentiellement focalisé.e.s sur les transformations introduites dans leur exécution en contexte de crise (Rot-Münstermann, 2021), notamment l'apport des nouvelles technologies (Ndenga, 2021). Certains travaux expliquent comment la méthodologie et les approches d'évaluation ont été adaptées aux restrictions imposées par le COVID-19 (La Rovere, Smith et Felloni, 2021) et comment cette nouvelle donne a généré de l'agilité et de l'innovation afin de maintenir les standards minimums de qualité et de redevabilité (Mivo Ndoubé et Onana, 2021). Sans être exhaustif, le relatif foisonnement de cette littérature, semble plus experte que celle issue des sciences sociales,

¹⁰ Voir les circonstances relatives à cet enlèvement ici <https://www.france24.com/fr/20130220-famille-enlevee-cameroun-sont-moulin-fournier>. Consulté le 21 avril 2022.

¹¹ Information à retrouver à travers ce lien : https://www.lemonde.fr/afrique/article/2014/05/19/dix-ouvriers-chinois-enleves-au-cameroun_4421023_3212.html, Consulté le 21 avril 2022.

¹² Lire les recommandations du ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères de la France via son site internet : <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/conseils-par-pays-destination/cameroun/>, Consulté le 21 avril 2022.

en dehors d'un rare travail de Camille Laporte (2015), qui aborde l'évaluation comme un objet politique de l'aide au développement. Certes, certaines recherches ont essayé de montrer le rôle des consultant.e.s au sein des évaluations de politiques publiques, comme une forme d'émergence d'un champ professionnel (Matyjasik, 2010), mais sans jamais s'intéresser aux consultant.e.s des pays du Sud. C'est pour éclairer ces zones d'ombre que cette analyse oriente sa réflexion vers ces acteurs et actrices, dont la présence est encore marginale dans la littérature académique. Il s'agit des consultant.e.s locaux.ales, encore désigné.e.s sous le terme expert.e.s locaux.ales, qui profitent de la « fenêtre d'opportunité » ouverte par les crises sanitaires et sécuritaires comme une forme de localisation des pratiques évaluatives. Cette recherche vise à montrer que ces deux crises ont contribué à faire évoluer les pratiques d'évaluation, provoquant le positionnement de l'expertise locale (consultant.e.s nationaux.les), en dépit du catastrophisme annoncé sur l'Afrique. L'évolution des pratiques, en tant que modalité de redéfinition des dynamiques de pouvoir, renvoie aux mutations dans la manière de conduire les évaluations de projets en temps de crises. La fabrique de ces évaluations a profondément été transformée par le nouveau contexte que les crises sécuritaires ont engendré, crises qui ont encore été amplifiées par l'arrivée du COVID-19. Ces mutations sont de plusieurs ordres : le desserrement des critères en matière d'appels d'offres ; les reconfigurations des stratégies d'accès aux objets et aux terrains ; et les contournements et réorientations des démarches évaluatives, notamment avec la mise en place des systèmes de sous-traitance. L'émergence de ces nouvelles pratiques, a eu pour effet de contribuer à une relative redéfinition des asymétries Nord-Sud : c'est-à-dire, aux processus de rééquilibrage dans la structuration des relations entre les consultant.e.s nationaux.ales et internationaux.ales et la déconstruction des rapports de domination qui les régissent. Il s'agit donc ici de la volonté manifeste des consultant.e.s nationaux.ales d'essayer de rééquilibrer ces asymétries avec leurs homologues internationaux.ales, puisque les crises semblent leur avoir donné plus de place, en raison de leur accès privilégié aux terrains d'enquête.

Les acteurs locaux et actrices locales expriment une volonté d'autonomisation, comme une forme de « transition humanitaire ». Ce processus d'autonomisation n'est pas seulement une approche consistant à associer les acteurs.ices à la mise en œuvre des projets humanitaires, mais une volonté de « localisation » des évaluations des projets humanitaires, qui permettra aux acteurs.ices locaux.ales d'accéder à une autonomie fonctionnelle et opérationnelle plus accrue en rupture avec les logiques de dépendance vis-à-vis des pays du Nord. La « localisation » que François Audet (2022) appréhende comme « un processus

collectif de l'écosystème humanitaire visant à ce que les acteurs.ices locaux.ales soient au centre des processus décisionnels au niveau local ». Une « localisation » que certains préfèrent désigner de « transition humanitaire », définie comme un « passage obligé entre un paradigme humanitaire qui s'essouffle et un nouveau système d'aide plus en lien avec les concepts de développement humain, de développement durable et de changement social » (Mattei et Troit, 2016). S'il est vrai que ces deux concepts continuent d'être utilisés de manière interchangeable, dans les faits leur usage indifférencié pose de nombreuses confusions. La « transition humanitaire » apparaît comme la forme la plus aboutie de la « localisation ». Elle exprime l'idée d'une autonomie franche des acteurs.ices locaux.ales, prenant la forme d'une « désoccidentalisation » de l'aide humanitaire, c'est-à-dire, du processus qui consiste à extirper l'aide humanitaire du monopole occidental afin de renforcer le rôle des acteurs.ices locaux.ales (Bazin, Fry et Levasseur, 2010). Mais cette recherche penche pour le concept de « localisation », puisque les consultant.e.s locaux.ales essayent encore d'équilibrer les rapports de force avec leurs homologues occidentaux.ales. Dans le cas du Cameroun, c'est encore une forme de « localisation » qui essaye de se mettre à l'œuvre. La « localisation » semble recouvrir des pratiques ayant pour objectif d'inclure les populations locales et les acteurs.ices locaux.ales dans la prise de décision : il s'agit donc d'un ordre promu par les acteurs et actrices des pays du Nord eux-mêmes, n'entraînant pas forcément l'autonomie des pays du Sud, mais une collaboration mutuelle, ne supprimant pas nécessairement les logiques de domination au regard de certaines formes de sous-traitance qui se perpétuent. La « fenêtre d'opportunité » exprime le laps de temps dont les consultant.e.s locaux.ales disposent pour mettre sur agenda un sujet ou faire avancer une cause, afin de provoquer une « transition humanitaire » leur permettant de supplanter leurs homologues des pays du Nord.

La « transition humanitaire » apparaît comme la forme la plus aboutie de la « localisation ». Elle exprime l'idée d'une autonomie franche des acteurs.ices locaux.ales, prenant la forme d'une « désoccidentalisation » de l'aide humanitaire, c'est-à-dire, du processus qui consiste à extirper l'aide humanitaire du monopole occidental afin de renforcer le rôle des acteurs.ices locaux.ales.

Encadré 1 : Dispositif méthodologique

L'effectif total de la population étudiée est composé de 30 consultant.e.s camerounais.es aux parcours professionnels variés, ayant effectué au moins une évaluation de projet humanitaire en contexte de COVID-19 ou antérieur à la pandémie. La méthode d'échantillonnage non probabiliste en boule de neige, comme procédé d'investigation scientifique a, dès le départ, mobilisé deux consultant.e.s, qui à leur tour, ont permis d'identifier d'autres consultant.e.s dans leur entourage. De février à mai 2022, 30 entretiens individuels par téléphone et face-à-face ont été organisés avec ces consultant.e.s nationaux.ales. Le corpus de données exploitées dans cette recherche est majoritairement issu de ces entretiens, croisé avec des données issues d'une trentaine de questionnaires de projets humanitaires également interviewés.

Du desserrement des procédures

Ordinairement, les consultant.e.s internationaux.ales étaient souvent recruté.e.s à partir des sièges des organisations humanitaires internationales, puis se déployaient au Cameroun pour directement évaluer les projets. Mais ces procédures ordinaires semblent avoir été transformées en situation de crises au regard de l'impossibilité des acteurs.ices internationaux.ales d'effectuer les déplacements au Cameroun à cause de la crise sanitaire et des crises sécuritaires . Les conditions d'éligibilité aux appels d'offres en matière d'évaluation des projets humanitaires semblent avoir été assouplies. Les négociations gré à gré ou par personnes interposées, voire par recommandations directes ont vu le jour. Même lorsque les appels à manifestation étaient lancés, des arrangements informels pouvaient se faire pour dénicher un autre consultant sur le plan local. Telles sont les évolutions dans l'attitude, les exigences et les approches des organisations pendant la pandémie. Ces transformations varient effectivement d'une organisation à une autre et ont contribué à l'accélération du desserrement des procédures déjà lourdes. Autrefois, les appels d'offres étaient publiés sur les sites des organisations, mais dans un contexte de crise, les consultant.e.s étaient souvent contacté.e.s directement pour une proposition d'offre rendant ainsi les procédures plus rapides et flexibles pour les acteurs. ices locaux.ales. Un tel desserrement des procédures contraint les organisations humanitaires internationales implantées au Cameroun à prendre attache avec leurs sièges pour qu'elles identifient localement et directement les consultant.e.s locaux.ales, alors que par le passé ces bureaux siège lançaient des appels d'offres internationaux en mettant en compétition l'ensemble des acteurs et actrices, ainsi que le décrit ce consultant national : « en contexte normal, les expert.e.s locaux.ales ne se seraient jamais retrouvé.e.s dans les listes restreintes. Aujourd'hui,

ils et elles gagnent des parts de marché considérables, qui traditionnellement leur échappaient , ayant souvent du mal à se voir présélectionner »¹³. Les organisations internationales ont dû revoir leurs conditionnalités pour faciliter l'investissement des cabinets locaux. Techniquement, ces appels d'offre exigeaient de manière récurrente que le chef ou la cheffe de mission ait une expérience de cinq missions similaires dans trois pays différents et sur deux continents différents. Un tel niveau d'exigence disqualifiait systématiquement l'ensemble des consultant.e.s locaux.ales, même lorsqu'ils ou elles pouvaient apporter la preuve des cinq années d'expérience professionnelle dans leur pays. Le critère de référence antérieur apparaissait également très discriminatif. L'une des stratégies de contournement des cabinets locaux consistait à aligner les chefs et cheffes de mission d'autres structures au curriculum vitae avéré.

La nécessité d'alléger les procédures contribue ainsi à réduire les inégalités Nord-Sud et à promouvoir l'autonomie locale. Le Cameroun semble ne pas être le seul pays à s'inscrire dans cette dynamique humanitaire autonomiste et souverainiste. D'autres pays du Sud revendiquent en effet et depuis longtemps, une forme de « souveraineté humanitaire » pour se défaire de la dépendance des prestations étrangères. Si l'aide humanitaire internationale jusqu'ici perpétuerait les asymétries de pouvoir, la transition humanitaire contribuerait à réduire les inégalités entre les acteurs et actrices. Selon un travail récent qui prend appui sur le cas de la République de Vanuatu, les auteur.e.s (Savard, Audet et Leroux, 2020) montrent comment l'archipel, suite au cyclone Harold s'étant abattu sur le pays en avril 2020 et le COVID-19 peu de temps après, s'est appuyé sur ses propres ressources humaines après le rapatriement des expatrié.e.s : « ayant rapatrié la majorité de leurs personnels ressortissants de pays du Nord, nombre d'ONG internationales se sont vues contraintes de localiser leur aide pour faire face aux restrictions à la mobilité imposées par la pandémie ». Cette recherche montre comment, à la suite des dégâts causés par Harold et la fermeture des frontières, les secours d'urgence ont été déployés sans les ressortissants étrangers, mais à partir des associations locales, dans un contexte où les interventions humanitaires sont toujours largement pilotées par des agences internationales étrangères. Ce cas d'école de mise en visibilité de l'expertise locale en situation de crise peut sans doute être transposable au Cameroun. Le desserrement des procédures a certes contribué à donner plus de place aux consultant.e.s locaux.ales, mais a également fait émerger de nouvelles pratiques de sous-traitance entre les acteurs et actrices des pays du Nord et ceux du Sud, reprenant ainsi des dynamiques de pouvoir similaires aux ONG locales.

¹³ Propos d'un consultant du Centre de Recherche d'Études Politiques et Stratégiques (CREPS) de l'Université de Yaoundé 2, recueillis lors d'un entretien le 12 mars 2022 à Yaoundé.

Reproduction des logiques de domination via la sous-traitance

La sous-traitance fait référence ici à une opération dans laquelle le donneur d'ordre, à l'instar des consultant.e.s occidentaux.ales, confie aux consultant.e.s camerounais. es, la responsabilité de réaliser des missions d'évaluation des projets qu'ils n'ont plus la capacité d'exécuter. Depuis 2013, avec le déclenchement des crises sécuritaires, jusqu'à la crise sanitaire de 2020, le positionnement de l'expertise locale a certes progressé, mais il demeure captif des systèmes de sous-traitance qui s'opèrent à deux niveaux. La difficulté de migration des expert.e.s occidentaux.ales a amené beaucoup d'organismes internationaux à s'adapter pour faire face aux changements. Du fait de la crise sanitaire, certains organismes ont repoussé leurs missions, s'ils ne les ont simplement pas annulées. La crise s'étant prolongée, il y a eu une explosion des appels à manifestation d'intérêt sollicitant les expert.e.s locaux.ales, où certains marchés se sont ouverts aux employé.e.s nationaux.ales par recommandation des expert.e.s occidentaux.ales, qui contrôlaient toujours les manettes à distance. Trois cas de figure permettent de bien illustrer cet état de fait. Le premier cas présente une pratique de sous-traitance entre les expert.e.s du cabinet français F3E et ceux du cabinet camerounais Multipolaire. En 2022, deux expertes du cabinet français F3E¹⁴, à cause des restrictions de déplacement à l'étranger, ont délégué la conduite de leurs missions d'expertise au cabinet camerounais Multipolaire dans le cadre du projet mis en œuvre par l'ONG française « Noé et Man & Nature »¹⁵ au Cameroun. Le Réseau F3E, avant la crise sanitaire avait déjà pour habitude d'effectuer des missions d'étude au Tchad, en Centrafrique et au Cameroun. Ces missions d'études, qui exigeaient une expertise pointue, étaient essentiellement effectuées par deux consultant.e.s de l'Université de Bordeaux Montaigne¹⁶ et de l'Université de Perpignan¹⁷. Il s'agissait des projets portés par l'ONG Noé et AfrONet au titre des Facilités d'Innovation Sectorielle pour les ONGs (FISONG) 2019 financées par l'Agence Française de Développement (AFD)¹⁸. Malgré la sous-traitance, le leadership reste toujours gardé par les consultant.e.s sous-traitant.e.s.

Le second cas illustre une pratique de sous-traitance entre un consultant camerounais, enseignant à l'Université de

¹⁴ Le Réseau F3E réunit plusieurs acteurs majeurs du secteur de la coopération et de la solidarité internationale en France.

¹⁵ Noé est une association française de protection de la nature, d'intérêt général et à but non lucratif, créée en 2001 par Arnaud Greth. L'association Noé fusionne avec l'association Man and Nature dont les projets constituent aujourd'hui la mission Filières biodiversité, avec des projets au Ghana, au Tchad et au Cameroun. <https://noe.org/histoire-noe>.

¹⁶ Elisabeth Hofmann, socio-économiste du développement, enseignante-chercheuse à l'Université de Bordeaux Montaigne.

¹⁷ Karine Laroche, ingénieure agronome, apporte son expertise sur les questions du genre et de l'agriculture, et sur les études de filières agricoles et de faisabilité, intégrant le genre.

¹⁸ Lire le communiqué du réseau F3E en suivant le lien suivant : <https://f3e.asso.fr/ressource/manuel-de-la-formation-a-distance-a-lintegration-du-genre-dans-les-projets-selectionnes-pour-la-fisong-2019/> consulté le 6 avril 2022.

Maroua, dans la Région de l'extrême-Nord Cameroun et un cabinet de consultation britannique *Jigsaw Consult*¹⁹, sélectionné pour réaliser l'évaluation finale de deux programmes d'éducation gérés par *Plan International Irlande* entre 2017 et 2021. Le premier intitulé « *Education, Quality, Inclusive, Participative (EQUIP) programme* » avait pour objectif général de garantir le droit à une éducation de qualité pour tous les enfants au Burkina Faso, en Guinée-Conakry, en Guinée-Bissau et au Mali. Le second, intitulé « *Humanitarian Programme Plan (HPP)* », visait à répondre aux besoins des enfants touchés par les conflits et les crises prolongées dans le Bassin du Lac Tchad (Nigeria, Niger et Cameroun) et en République Centrafricaine. Les deux programmes représentaient un investissement important et à long terme financé par *Irish Aid* et *Plan International Irlande*. En raison des restrictions de mobilité internationale occasionnées par la crise sanitaire, l'équipe *Jigsaw Consult*, ne pouvant plus effectuer le déplacement, a recruté un consultant²⁰ localement en avril 2021, et s'est limité à assurer la supervision à distance comme on peut le lire dans ce paragraphe tiré du rapport final de cette évaluation :

« Une approche mixte a été appliquée, avec une collecte de données à distance dans le pays. Cette approche à deux niveaux a impliqué quatre « pays cibles » (le Burkina Faso et la Guinée Bissau pour EQUIP ; le Cameroun et le Niger pour HPP), dans lesquels la collecte de données en personne a été effectuée par des consultants de recherche résidant dans les quatre pays cibles, tandis que la collecte de données à distance a été effectuée par l'équipe de *Jigsaw Consult* depuis le Royaume-Uni, en raison des restrictions de voyage liées à la pandémie de COVID-19 »²¹.

Cet extrait atteste que la « localisation » des activités d'évaluations en contexte de crise n'a pas été un choix délibéré, mais une solution de dernier recours, tel qu'expliqué par Marie-Claude Savard, François Audet et Marie-Pierre Leroux (2020), dans une récente recherche. Les auteur.e.s soulignent le manque de volonté de la part des acteurs et actrices internationaux.ales qui hésitaient encore à transférer le contrôle des interventions aux acteurs et actrices locaux.ales. Cette hésitation a renforcé le contrôle de ces évaluations par les acteurs et actrices des pays du Nord à distance, alors que les consultant.e.s locaux.ales s'attendaient à plus d'autonomie.

Enfin, le troisième cas illustre un système de sous-traitance dans le cadre des évaluations « *Third Party* » menées par le Fonds des Nations-Unies pour l'Enfance (Unicef), qui habituellement organise pendant l'année

¹⁹ *Jigsaw Consult Ltd* est un cabinet enregistré en Angleterre et au Pays de Galles sous le n° 06844615. 06844615 au 1er étage du Salvation Army Building, Manor Park Road, Londres, NW10 4JJ.

²⁰ Enseignant de l'Université de Maroua au Cameroun.

²¹ Voir le Rapport final d'évaluation intitulé « PGI and HPP Final Evaluation », *Plan International Irlande - Jigsaw Consult*, Novembre 2021, pp. 7-8

les missions de supervision pour les financements qu'il a accordés à plusieurs ONG. Depuis 2021, à cause des restrictions liées au COVID-19, l'agence onusienne sous-traite une partie de ces évaluations à l'Association Camerounaise pour le Développement de l'Évaluation (CaDEA). Ces partenariats qui hier, étaient l'apanage des expert.e.s onusiennes, se démocratisent aujourd'hui en faveur des expert.e.s locaux.ales, comme l'explique ce consultant :

« L'expertise locale n'a rien à envier à l'expertise des pays du Nord, qui a seulement l'avantage d'être mieux encadrée. Ce n'est donc pas l'intrinsèque qui pose problème, mais ce sont les conditions de travail et la masse critique qui font la différence. Dans les pays du Nord, il est facile d'identifier deux ou trois collègues avec lesquels travailler. Ici, c'est plus difficile, car nous avons une expertise en faible quantité. Quand je cherche des experts pour faire l'analyse économique d'un projet, je vous assure que je n'en trouve pas vite, parce que la poignée qui existe est déjà occupée par les Nations-Unies, dans le gouvernement ou dans les ONG internationales »²².

La collaboration de ces cabinets internationaux avec ceux des pays du Sud comble une limite qui leur est reconnue : l'accès aux terrains. Mais elle permet aussi l'arrimage aux normes internationales en faveur des acteurs.ices locaux.ales. La mise en réseau de Multipolaire et Arc Audit & Consulting (AAC) respectivement au sein du RFE et au sein du Réseau Russell Bedford International l'illustre bien et participe au renforcement des capacités. AAC par exemple s'est récemment arrimé aux normes américaines de l'*International Financial Reporting Standards* (IFRS) pour les audits financiers dans l'optique d'engager des collaborations fructueuses avec les « *big four* » comme on peut le lire dans ces propos :

« Certaines ONG arrivent au Cameroun avec des cabinets étrangers déjà recommandés par leur siège. On leur dira de travailler avec des cabinets internationaux de type « *big four* », tels KPMG, Price Waterhouse Coopers (PwC), Ernst & Young ou Deloitte. Certains de ces cabinets ont des bureaux au Cameroun, pays pivot en Afrique centrale, où expatrié.e.s et camerounais.e.s travaillent en collaboration. C'est la raison pour laquelle, nous à AAC, étions obligés de s'affilier à ces réseaux pour nous permettre de nous aligner à une certaine norme, en vue de présenter nos états sur les mêmes formats des cabinets londoniens et parisiens »²³.

Du fait des contextes sécuritaires et sanitaires ayant entraîné l'immobilisation des équipes internationales, les expert.e.s camerounais.e.s développent de plus en plus de réseaux avec leurs homologues des pays du Nord. Ce

renforcement de collaboration à distance a largement promu l'approche par la sous-traitance, qui est certes mutuellement bénéfique entre les acteurs et actrices du Nord et ceux du Sud, mais qui ne favorise pas une réelle autonomie des acteurs.ices locaux.ales. Pour contourner ces logiques de domination, plusieurs cabinets, centres de recherches et consultant.e.s individuel.le.s camerounais.e.s se sont positionné.e.s au sein des réseaux internationaux sur la base des équations coûts/bénéfices pour essayer de redéfinir les asymétries Nord-Sud.

Tentative de redéfinition des asymétries Nord-Sud

Malgré les logiques de dépendance qui semblent persister, les consultant.e.s locaux.ales veulent profiter de la « fenêtre d'opportunité » qui s'ouvre à eux. Malheureusement celle-ci semble être de très courte durée. En effet, la « fenêtre d'opportunité » s'ouvre avec la crise sécuritaire, prolongée par la crise sanitaire : des crises toutefois limitées dans le temps, au regard de leur conjoncture et de leur contingence. Cette période équivaut à bien des égards aux trois « courants » décrits par Kingdon, facilitant la rencontre d'un problème public (*problem stream*), d'une solution au problème (*policy stream*) et d'un contexte politique favorable pour définir son agenda et les règles du jeu (*political stream*). Le premier « courant » correspondant à la période durant laquelle les crises sécuritaire et sanitaire se sont posées comme préoccupation d'urgence (*problem stream*). En ce moment précis, « les gens sont convaincus que quelque chose peut être fait pour améliorer la situation » (John Kingdon, 1984). Le second « courant » intervient au moment où l'on apporte des solutions aux problèmes posés (*policy stream*). Le dernier « courant » (*political stream*), rend compte de la manière dont l'autorité gère le problème en fixant des règles et un plan pour l'adresser. Pauline Ravinet (2019) explique par ailleurs que, lorsque ces trois courants se rejoignent, les « fenêtres d'opportunités » s'ouvrent et se referment aussi vite lorsque les événements qui ont conduit à leur ouverture ne sont plus d'actualité. La mise sur agenda du COVID-19 comme un problème de santé publique à l'échelle internationale et des crises sécuritaires comme un problème de sécurité nationale, ont favorisé l'ouverture d'une « fenêtre d'opportunité » en Afrique, dont se sont saisis les consultant.e.s nationaux.ales. Ceux-ci considèrent l'humanitaire comme une représentation occidentale de la solidarité internationale et conteste de plus en plus ce secteur. Les pays dits « bénéficiaires de l'aide » expriment une volonté croissante d'autonomie dans la gestion des actions qui concernent leur population. Ils n'acceptent apparemment plus de dépendre d'une aide internationale trop asymétrique et éloignée du concept de partenariat, dont ils estiment qu'elle ne favorise ni le développement ni la réduction de la pauvreté. C'est peut-être le cas au Cameroun, où l'État veut désormais s'imposer comme acteur principal sur la scène des opérations humanitaires. Cette reprise

²² Entretien réalisé par téléphone le 31 mars 2022, avec un consultant du cabinet Multipolaire et par ailleurs, Président actuel du Réseau Francophone de l'Évaluation (RFE).

²³ Entretien téléphonique avec un cadre du cabinet AAC, 30 mars 2022.

en main de l'État, illustre sa volonté d'autonomisation pour décider des actions qui concernent sa population, tel qu'aperçu dans la crise anglophone, avec le Plan d'Assistance Humanitaire d'Urgence (PAHU) de 12,7 milliards de FCFA en faveur des populations des régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest²⁴. Cet « humanitaire d'État » s'illustre bien entendu dans le registre de l'évaluation des projets humanitaires à travers le positionnement et la multiplication des centres de recherche publics qui fournissent un grand nombre de consultant.e.s issu.e.s des Universités d'États aux organisations humanitaires. Ceci participe à la volonté des acteurs et actrices locaux.ales de s'approprier les rouages de l'expertise. La montée en puissance de l'expertise académique dans les évaluations de projets humanitaires prend des proportions de plus en plus considérables. Ce réveil des universitaires apparaît comme un signe annonciateur d'un rééquilibrage des relations asymétriques sur fond d'autonomisation. L'implication du Centre d'Études de Recherche en Paix Sécurité et Intégration (CERPSI) logé à l'Université de Maroua, le positionnement du Centre de Recherche d'Études Politiques et Stratégiques (CREPS) et du Bureau des Études Stratégiques (BESTRAT)²⁵ de l'Université de Yaoundé 2, témoignent de cette volonté d'autonomisation. Il est de plus en plus courant que ces différents *think-tanks* fournissent aux organismes internationaux une expertise en matière stratégique et opérationnelle. Leur investissement au sein du tissu humanitaire camerounais pourrait peut-être sonner comme une alerte pour la construction d'une autonomie stratégique par rapport à l'expertise venant des pays du Nord.

Les crises sécuritaires et sanitaires constituent des opportunités pour la reconfiguration des relations dans la conduite des évaluations des projets humanitaires, longtemps apanage des consultant.e.s des pays du Nord.

L'État n'est pour autant pas le seul acteur à revendiquer son autonomie dans la gestion des interventions humanitaires. L'implication du secteur privé se laisse également illustrer à travers certains cabinets d'expertise à l'image du Bureau d'Études Vision Positive du Développement (VIPOD) et de la Nouvelle Dynamique pour le Développement (N2D

Sarl)²⁶. Certains consultant.e.s nationaux.ales ont même commencé à créer leurs propres structures de mise en œuvre des projets humanitaires à l'instar du Centre d'Appui au Développement Local Participatif Intégré (CADEPI)²⁷ basé à Mora dans l'extrême-Nord du Cameroun et du Centre pour la Promotion et la Défense des Droits de l'Homme (CPDDH)²⁸ basé dans la même région. Il ne s'agit pas ici de sombrer dans les travers de l'afrocentrisme, mais de montrer comment, les cabinets nationaux se positionnent comme acteurs et actrices de premier plan dans la conduite des évaluations des projets humanitaires. Qu'ils soient publics ou privés, le positionnement des acteurs et actrices nationaux.ales au sein des réseaux d'évaluation des projets pourrait sonner le glas de la dominance des expert.e.s internationaux. Dans un cas comme dans l'autre, c'est un mouvement de transition humanitaire qui semble s'opérer pour rompre avec une dépendance asymétrique de type « centre-périphérie » (Samir, 1973 ; Moyo, 2009 ; Etounga Manguelle, 1985).

Les crises sécuritaires et sanitaires constituent des opportunités pour la reconfiguration des relations dans la conduite des évaluations des projets humanitaires, longtemps apanage des consultant.e.s des pays du Nord. Ces dynamiques appellent l'action humanitaire à opérer une véritable mutation, car elles révèlent une période de transition, qui n'a pas été anticipée, et qui traduit le passage d'un paradigme de solidarité Nord-Sud occidentalocentré en termes de ressources et de pratiques, à un nouveau modèle multipolaire beaucoup plus complexe en lien avec les concepts de partenariat. Ainsi, parvenir à une réponse plus « locale » et décentralisée aux besoins

²⁶ Citons à titre illustratif, l'évaluation finale du projet « Intervention pour l'éducation des enfants et des jeunes affectés par la crise humanitaire à l'extrême-Nord du Cameroun » commanditée par Plan International, sous le financement de ECHO (European Union Civil Protection and Humanitarian Aid), en 2018, pour une Valeur approximative des services de 3.500.000 FCFA HTVA soit 5.535,72 euros. <https://n2d-cameroun.com/document/Evaluation/20.N%C2%B08046PICMRACAMCDFY19.pdf>. Tout comme l'« évaluation à mi-parcours du projet réinstauration de la coexistence pacifique et de la cohésion sociale de la population touchée par le conflit dans le bassin du Lac Tchad (German Federal Foreign Office), conduit dans l'extrême-Nord, en 2020 par Plan International, financé par le ministère fédéral allemand des Affaires étrangères (GFFO), <https://n2d-cameroun.com/document/Evaluation/19.N%C2%B0865168PICGFFOMPIAACAMCDFY21.pdf>. Mais aussi l'évaluation finale du projet PRM 0104 intitulé « strengthened livelihoods and peaceful cohabitation for central African refugees and host communities in Cameroon », en 2020 mis en œuvre par Lutheran World Federation (LWF), financé par le Bureau des Populations, Réfugiés et Migration (BPRM), <https://n2d-cameroun.com/document/Evaluation/04.Evaluation%20PRM%20104.pdf>, pour ne citer que ces projets. Plus d'informations sur les projets évalués à retrouver sur le site de N2D https://n2d-cameroun.com/activite_2.html

²⁷ Le CADEPI, coordonné par un enseignant de l'Université de Maroua, réalise plusieurs évaluations avec les ONG humanitaires et agences des Nations-Unies.

²⁸ Coordonné par une universitaire, consultante en droit de l'homme, le CPDDH avait déjà collaboré avec le Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD) pour l'évaluation du projet intitulé « Facilité Régionale pour la Stabilisation du Bassin du Lac Tchad », en février 2021, https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=240745, Consulté le 5 avril 2022. Aujourd'hui, le CPDDH met en œuvre un projet de protection civile en partenariat avec le Haut-Commissariat des Nations-Unies pour les Réfugiés (HCR) dans l'extrême-Nord Cameroun.

²⁴ Plan d'assistance humanitaire d'urgence en faveur des populations du Nord-Ouest et du Sud-Ouest (2018-2019) <https://www.prc.cm/fr/multimedia/documents/6515-plan-d-assistance-humanitaire-d-urgence-nw-sw-20-06-2018>, Consulté le 5 avril 2022.

²⁵ Signalons également la collaboration entre le BESTRAT logé à l'Université de Yaoundé 1 et le cabinet américain *Social Impact Inc* depuis 2021 dans le cadre de l'évaluation du projet « OIT northern Cameroon initiative cluster evaluation ». Le BESTRAT collabore en plus avec la Fondation Friedrich Ebert Stiftung sur plusieurs activités en lien avec les crises au Cameroun.

humanitaires est apparu dans l'agenda politique comme une réponse possible aux problèmes auxquels se heurte l'humanitaire international, et à la nécessité de le réformer. Le rapport du Secrétaire général du Sommet humanitaire mondial de 2016, et le Grand Bargain qui en résulte, avait appelé à des réponses « aussi locales que possible, aussi internationales que nécessaire »²⁹. Les crises sanitaires et sécuritaires semblent avoir offert une opportunité pour rééquilibrer les relations entre les acteurs et actrices des pays du Sud et ceux du Nord dans la conduite des évaluations des projets humanitaires.

Conclusion

Si les logiques de collaboration des acteurs et actrices des organismes des pays du Nord et ceux du Sud ont sans doute essayé de provoquer une certaine redéfinition des rapports de force, on peut néanmoins remarquer les faiblesses d'une telle collaboration. La « localisation » semble être perçue comme une solution de dernier recours, car nous constatons « qu'en dépit de l'engagement du Grand Bargain, qui promeut l'autonomie, le financement et le savoir des organisations des pays du Sud, la « localisation » peine à s'instaurer comme vision humanitaire. Elle ne se produit que lorsque les expatrié.e.s ne sont plus en mesure de se rendre sur le terrain » (Savard, Audet et Leroux, 2020 : 78). Or, « il ne s'agit pas d'un dernier recours, mais d'une solution de premier plan », martèlent les auteur.e.s. Aussi, nous pouvons justement regretter que le positionnement des consultant.e.s locaux.ales ne se soit effectué de manière « *intuitu personæ* », et non au moyen des conventions institutionnelles ratifiées entre les organismes humanitaires et les centres de recherche logés dans les Universités par exemple. S'il est vrai que la plupart des consultant.e.s est issu de ces centres de recherche, sur le terrain, ils et elles s'investissent souvent à titre individuel. Or, sans ratification des conventions entre les structures, il est difficile de voir comment la légitimité de l'expertise académique locale pourrait être renforcée. Les cabinets quant à eux, en tant que structures privées, sont confrontés aux défis de patrimonialisation accrue. Ils sont souvent adossés sur les individus, et généralement quand le promoteur décède, le cabinet ferme ses portes.

Au demeurant, les crises ont certes entraîné des changements et bouleversé un certain nombre de pratiques, impulsé une certaine dynamique, renforcé l'idée d'une vulnérabilité des acteurs et actrices des pays du Nord pour déconstruire l'angélisme de sa prédominance. Mais, il ne faut pas perdre de vue que ces changements sont loin d'avoir des impacts immédiats. Ils doivent s'inscrire dans la durée et se poursuivre au-delà de la pandémie et des contingences sécuritaires. La réouverture des frontières telle qu'amorcée actuellement démontre à suffisance que le COVID-19 n'était qu'une « fenêtre d'opportunité » de très courte durée qui nous laisse très sceptique quant à sa capacité réelle d'occasionner la bascule vers une réelle transition humanitaire. Or, l'intérêt principal du modèle de Kingdon résidait dans la mise en évidence d'une période plus ou moins longue de la fenêtre, pour permettre aux acteurs et actrices de s'engager dans des refontes substantielles et structurelles. Ce n'est pas en brandissant l'épouvantail du COVID-19 que les expert.e.s internationaux.ales se stationneront définitivement pour laisser la place aux acteurs locaux et actrices locales. Pour une éventuelle réouverture du débat et pour qu'une véritable transition humanitaire prenne corps, faudrait-il encore questionner le rôle des synergies entre les Gouvernements africains, leurs sociétés civiles et le secteur privé. D'autres recherches longitudinales permettront sans doute d'évaluer la durabilité de ces dynamiques. Nous pouvons aussi regretter que cette recherche ne soit pas en mesure de donner la parole aux expert.e.s des cabinets des pays du Nord pour être plus complet dans l'analyse. Telle semble être la principale limite de cette recherche, que d'autres travaux pourront éventuellement combler.

²⁹ Voir le site officiel du Grand Bargain : <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain>

Bibliographie

Audet F. (2020). « La localisation de l'aide humanitaire : un chantier de recherche en pleine émergence », *Canadian Journal of Development Studies*, 2022, pp. 459-467

Audet F., Leroux M-P. et Savard M-C. (2020). « La localisation de l'aide au prisme de la Covid-19 : question de choix ou dernier recours ? », *Alternatives Humanitaires*, n° 15, pp. 68-78, <https://www.alternatives-humanitaires.org/fr/2020/11/22/la-localisation-de-laide-au-prisme-de-la-covid-19-question-de-choix-ou-dernier-recours/>

Bazin M., Fry A. et Levasseur P. (2010). « L'aide humanitaire internationale non-gouvernementale : un monopole occidental », *Revue Humanitaire*, pp. 1-6, <https://journals.openedition.org/humanitaire/696>

Eboko Fred et Schlimmer Sina, « L'Afrique face à une crise mondiale », *Politique Étrangère*, n° 4, pp. 123- 134, <https://doi.org/10.3917/pe.204.0123>

Etounga M. D. (1985). *Cent ans d'aliénation*, Paris, Silex

Kingdon J. (1984). *Agendas, Alternatives and Public Policies*, Boston, Little Brown

La Rovere R., Smith S. et Felloni F. (2021). « Les évaluations en temps de Covid-19 : impact de la pandémie sur l'évaluation des performances du projet d'infrastructures côtières résilientes au climat au Bangladesh et enseignements tirés », *eVALUation Matters*, Volume 2, p. 18-29

Laporte C. (2009). *L'évaluation, un objet politique : le cas d'étude de l'aide au développement. Science politique*. Institut d'études politiques de Paris - Sciences Po, 2015

Martin J. et Rivard G. (2020). « Les restrictions à la mobilité internationale dans un contexte de crise sanitaire mondiale », *Regards de l'IEIM*, https://www.ieim.uqam.ca/IMG/pdf/regards_de_l_ieim_covid-19_restrictions_mobilite_internationale.pdf

Mattei J-F. et Troit V. (2016). « La transition humanitaire », *Revue Médecine/Science*, vol. 3, n° 2, [https://doi.org/10.1016/S0001-4079\(19\)30497-2](https://doi.org/10.1016/S0001-4079(19)30497-2)

Matyjasik N. (2010). « Des évaluations de politiques et des consultants : émergence d'un champ professionnel et segmentation des rôles », *Revue française d'administration publique*, n°148, pp. 907-921

Mende T. (1972). *De l'aide à la recolonisation, les leçons d'un échec*, Paris, Le Seuil

Moyo Dambisa. (2009). *L'Aide fatale : les ravages d'une aide inutile et de nouvelles solutions pour l'Afrique*, Paris, Lattès.

Ndenga E. (2021). « La technologie de télédétection atténue les perturbations liées à la Covid-19 dans le suivi des projets de sécurité alimentaire », *eVALUation Matters*, Volume 2, pp.30-35, <https://idev.afdb.org/fr/document/levaluation-en-temps-de-corona-sadapter-et-evaluer-une-nouvelle-realite>

Ndoubé A. M. et Onana P. F. (2021). « Pratiques de suivi et évaluation en contexte de crise sanitaire et sécuritaire : Contraintes, stratégies d'adaptation et opportunités. Expériences de terrain », *eVALUation Matters*, vol. 2, pp. 8-17, <https://idev.afdb.org/fr/document/levaluation-en-temps-de-corona-sadapter-et-evaluer-une-nouvelle-realite>

Obrecht A. (2014). « Pour une « désinternationalisation » de l'action humanitaire : repenser la relation « mondial-local » », *Observatoire des Questions Humanitaires*, IRIS, Paris, p. 2, <https://www.iris-france.org/wp-content/uploads/2015/01/FR-Obs-Huma-Obrecht-octobre-2014.pdf>

Pérouse de Montclos M-A. (2011). « L'aide humanitaire dans les pays en développement : qui évalue qui ? », *Mondes en Développement*, vol. 1, n° 153, pp. 111-120, <https://doi.org/10.3917/med.153.0111>

Ravinet P. (2019). « Fenêtre d'opportunité », *Dictionnaire des politiques publiques*, pp. 265-272

Ridde V. (2021). « Chercheurs et acteurs humanitaires : passer de la méfiance à l'efficacité », *Alternatives Humanitaires*, n° 17, pp. 1-9

Rot-Münstermann K. (dir) (2021). *L'évaluation en temps de Corona : s'adapter à et évaluer une nouvelle réalité*, *eVALUation Matters*, vol. 2, p. 68, <https://idev.afdb.org/fr/document/levaluation-en-temps-de-corona-sadapter-et-evaluer-une-nouvelle-realite>

Samir A. (1973). *Le développement inégal. Essai sur les formations sociales du capitalisme périphérique*, Paris, Minuit, 367p.

Steve J. (2010). « L'évaluation des politiques publiques », in Stéphane. Paquin, Luc Bernier et Guy Lachapelle, *L'analyse des politiques publiques*, Paramètre, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 285, pp. 279-308

Vielajus M. et Bonis-Charancle J-M. (2020). « Localisation de l'aide : situation actuelle du débat et possibles impacts de la crise de la Covid-19 », *Alternatives Humanitaires*, n° 14, pp. 150-161

Cette publication est rendue possible grâce au généreux soutien du peuple américain par le biais de l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID). Le contenu de cette publication engage uniquement la responsabilité de l'auteur et ne reflète pas nécessairement les points de vue d'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

