

---

le

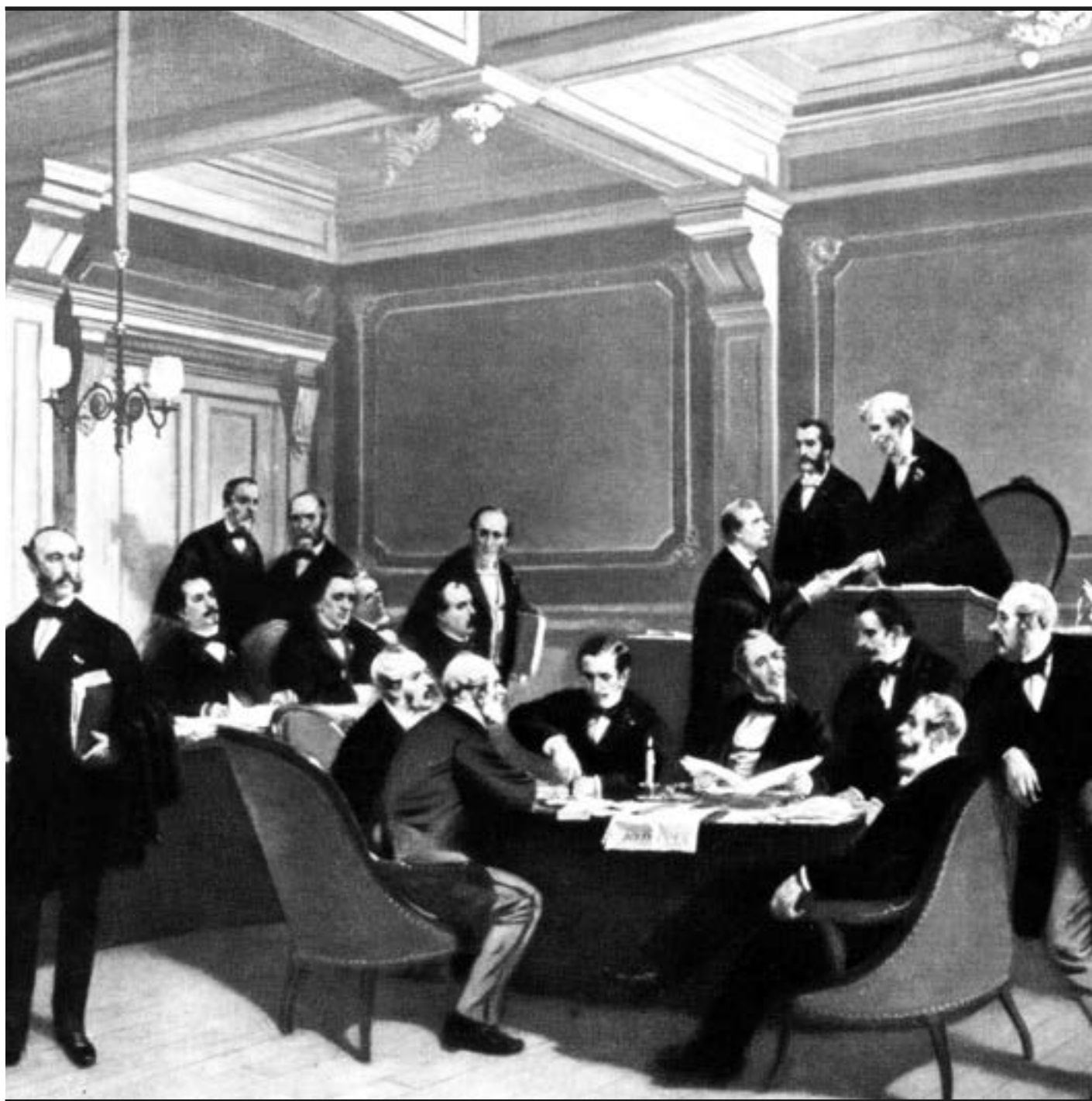
---

# Leader Humanitaire

---

**L'immobilisme du secteur humanitaire : faire face au manque d'imagination et à la résistance au changement**

BALWANT SINGH



# LE LEADER HUMANITAIRE

## L'immobilisme du secteur humanitaire : faire face au manque d'imagination et à la résistance au changement

**PUBLICATION 050**

OCTOBRE 2024

---

### Profil de l'auteur

#### Dr Balwant Singh

Balwant Singh a plus de 30 années d'expérience dans la direction d'organisations philanthropiques, humanitaires et de développement et a travaillé et vécu dans plus de 25 pays. Il intervient dans des contextes de leadership, de gouvernance, de stratégie, de développement international, de programmes humanitaires, de philanthropie, d'octroi de subventions, de diversité et dans le contrôle et le maintien- par les populations locales - des impacts des actions humanitaires. Médecin de formation, il est titulaire d'un MBA et d'un diplôme en gestion de services de santé. Balwant a été directeur exécutif de Sphère jusqu'en septembre 2022 et a été directeur général de Kusuma Trust UK, une fondation philanthropique, pendant huit ans. Auparavant, il a été directeur mondial de l'initiative «Innovations pour la santé maternelle, néonatale et infantile » financée par la Fondation Bill & Melinda Gates. Il a également été directeur régional pour l'Asie à Save The Children et directeur exécutif de Médecins du monde à New York. Il est membre du conseil d'administration d'Oxfam Grande-Bretagne, membre du conseil consultatif de Dialogue Action et membre du comité exécutif du Centre for Humanitarian Leadership de l'Université Deakins.

### Remerciements

Je tiens à remercier Joshua Hallwright et Cara Schultz pour leurs inestimables encouragements, conseils et relecture. Je remercie également Mary Ana McGlasson de m'avoir invité à prendre la parole lors d'une récente table ronde sur certaines des questions abordées dans ce document.

### Bureau de rédaction

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

**Rédactrice en chef (version anglaise) :** Dr Phoebe Downing, Dr Marian Abouzeid et Dr Joshua Hallwright

**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 traditionnel.le.s et gardien.ne.s permanent.e.s 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 auteur.e.s et ne reflètent pas nécessairement le point de vue du Centre for Humanitarian Leadership. Elles sont publiées afin de servir à la discussion et n'ont pas été examinées par des pairs.

© 2024 par Balwant Singh. Tous droits réservés.

Image de couverture : Peinture de la signature de la première Convention de Genève qui a établi le principe humanitaire de la « neutralité » le 22 août 1984. Charles Édouard Armand-Dumaresq/Wikicommons

# Résumé

---

Le « système » humanitaire, quelle que soit la manière dont on le définit, a considérablement évolué au cours de la dernière décennie. Il est devenu plus professionnel, avec des normes davantage intégrées et appliquées ; le secteur est plus professionnalisé et les travailleur.euse.s humanitaires sont plus qualifié.e.s et mieux informé.e.s. C'est également un système qui est devenu très complexe. Les catastrophes à travers le monde sont plus nombreuses, plus complexes et plus difficiles à résoudre. Chaque année, afin de relever de nouveaux défis, de nouvelles initiatives semblent être mises en place. Alors que les échecs sont brièvement mentionnés, il est rare qu'ils soient reconnus de manière honnête et qu'ils soient adressés de façon productive. Malgré les accords et les promesses du secteur pour davantage de fonds destinés aux communautés touchées par les catastrophes, ces promesses ne sont malheureusement pas tenues.

En 2019, afin de faire face à l'ampleur, à l'intensité, à la complexité et à l'insolubilité croissantes des crises humanitaires à travers le monde, Matthew Clarke proposait de nouveaux principes humanitaires : l'équité, la solidarité, la compassion et la diversité. Toutefois, compte tenu du contexte décrit ci-dessus, une remise en question, non pas des principes, mais plutôt de leur application, semble plus prudente. Dans cet article, je réfléchis à ces principes, cinq ans plus tard et je soutiens l'idée qu'ils ne compléteront les principes originaux d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance que s'ils aident à ajuster l'architecture humanitaire afin qu'elle soit plus inclusive et davantage responsable de ses actions et de leurs conséquences. La rhétorique ne suffit plus. Le système humanitaire a besoin d'actions pour que sa structure, sa gouvernance, son inclusivité et sa diversité soient questionnées. Et cela implique du leadership, de l'imagination et du courage.

## Pertinence du leadership

*Ce document invite les dirigeant.e.s humanitaires et leurs instances dirigeantes à réfléchir à ces questions : quels éléments les empêchent de traduire les principes humanitaire en véritables changements de paradigme et en modifications radicales de leurs propres institutions, organisations et réseaux ? Et qu'en est-il de leurs demandes, quand il est question d'une plus grande responsabilité et d'un accroissement du pouvoir et financement envers les communautés touchées par les crises humanitaires, que l'on parle ici de localisation, décolonisation ou tout autre terme employé à cette fin ? Où se trouve le courage des dirigeant.e.s lorsqu'il s'agit de réorganiser l'architecture humanitaire, au lieu de se contenter de dire qu'elle n'est pas adaptée à son objectif ? Ni les principes humanitaires originaux d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance, ni les principes proposés par Matthew Clarke d'équité, de solidarité, de compassion et de diversité ne sont hors-propos, mais leur application peut être remise en question.*

## Introduction

Le secteur de l'aide humanitaire a considérablement évolué au cours des trois dernières décennies et continue de le faire aujourd'hui, en raison de l'augmentation importante du nombre de personnes déplacées et de conflits, ainsi que des conséquences sociales, économiques, politiques et environnementales considérables liées au changement climatique. Ces facteurs, parmi d'autres, continuent de modifier la nature et d'accroître la complexité des crises humanitaires. Ce document s'interroge sur la pertinence des principes originaux d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance : les principes d'équité, de solidarité, de compassion et de diversité proposés par Matthew Clarke (2019) seraient-ils des alternatives plus appropriées ? Est-ce que les principes eux-mêmes ne représenteraient pas un problème ? Ou serait-ce leur application au sein d'une architecture humanitaire profondément défectueuse et problématique en termes de responsabilités et de pouvoir mal réparti ?

---

*Est-ce que les principes eux-mêmes ne représenteraient pas un problème ? Ou serait-ce leur application au sein d'une architecture humanitaire profondément défectueuse et problématique en termes de responsabilités et de pouvoir mal réparti ?*

---

## Principes originaux

Dans le tout premier article du Leader Humanitaire paru en 2019, Matthew Clarke a amené des interrogations pertinentes et éclairées sur la question de savoir si les principes d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance étaient toujours adaptés à l'objectif humanitaire, compte tenu de l'échelle, de l'intensité, de la complexité et de l'insolubilité croissantes des crises humanitaires naturelles et d'origine humaine. Malgré les difficultés inhérentes, M. Clarke estime que l'adhésion générale à ces principes leur donne une certaine légitimité, une valeur et une résonance au sein du secteur humanitaire. Clarke suggère également que de nouveaux principes d'équité, de solidarité, de compassion et de diversité pourraient constituer des alternatives plus adaptées à un monde en mutation.

Mais revenons sur les principes d'origine :

### L'humanité

La souffrance humaine doit être prise en compte partout où elle se manifeste. Le but de l'action humanitaire est de protéger la vie et la santé et d'assurer le respect des êtres humains. (OCHA, 2012, p. 1)

### Neutralité

Les acteur.rice.s humanitaires ne doivent pas prendre parti dans les conflits ou s'engager dans des controverses de nature politique, raciale, religieuse ou idéologique. (OCHA, 2012, p. 1)

### Impartialité

L'action humanitaire doit être menée en fonction des seuls besoins, en donnant la priorité aux cas de détresse les plus urgents et en ne faisant aucune distinction fondée sur la nationalité, la race, le genre, les croyances religieuses, la classe sociale ou les opinions politiques. (OCHA, 2012, p. 1)

### Indépendance

L'action humanitaire doit être autonome par rapport aux objectifs politiques, économiques, militaires ou autres que tout.e acteur.rice peut avoir dans les zones où l'action humanitaire est mise en œuvre. (OCHA, 2012, p. 1)

Adhérer pleinement à tous les principes dans leur définition la plus stricte est complexe, particulièrement si nous considérons le nombre, l'ampleur, la complexité, les fondements politiques et la polarité de la plupart des crises humanitaires et des contextes dans lesquels ces crises se déroulent. Toutefois, en tant que principes destinés à guider l'action humanitaire, ils restent pertinents et importants.

## Nouveaux principes

Clarke a suggéré que les nouveaux principes d'équité, de solidarité, de compassion et de diversité pourraient substituer les principes originaux.

### L'équité

Clarke considère que l'équité est multidimensionnelle. Ce terme peut faire référence à l'égalité des chances, des résultats, des genres, des régions ou des classes socio-économiques, à l'égalité intergénérationnelle, ou même à l'égalité qui affecte la vulnérabilité et la résilience aux catastrophes, par exemple l'éducation, la santé, l'emploi ou encore la situation géographique. L'équité est multidimensionnelle et dynamique.

### Solidarité

Ce principe fait référence à l'obligation collective que nous avons de répondre aux besoins d'autrui dans les situations humanitaires. Ce principe de solidarité consiste à ne pas prendre en considération les circonstances et à se concentrer sur les besoins. Certain.e.s diront que ce principe peut être problématique car il nous oblige à agir sans demander des comptes aux personnes qui transgressent les droits d'autrui - par exemple, lors d'un conflit - mais il existe un autre point de vue : faire les deux. Il est en effet possible d'agir par solidarité et de

demander des comptes à ceux.celles qui transgressent les droits d'autrui, les deux ne s'excluent pas forcément.

### **La compassion**

La compassion fait partie de l'humanité. Elle nous oblige à agir en comprenant la douleur et la souffrance des autres. Tout en étant très individuelle, elle est fortement liée à la solidarité. Je suis en accord avec Clarke pour dire que sans compassion, la réponse humanitaire est affaiblie. La compassion transcende les différentes dimensions du genre, du statut socio-économique, de l'éducation, des qualifications, de la race, des professions, de la foi, de la politique, etc. La compassion complète la professionnalisation du secteur humanitaire et les normes qui existent aujourd'hui servant à répondre efficacement aux catastrophes.

### **La diversité**

La diversité fait référence aux nombreuses différences existantes parmi les personnes et les communautés ; le genre, l'orientation sexuelle, les capacités physiques, la santé mentale, l'âge, la nationalité, la langue, l'appartenance ethnique, la religion, l'emploi, etc. La prise en compte de la diversité facilite nos réactions dans différentes situations. Elle nous aide à comprendre nos différences et à les prendre en compte. Elle demande des approches nuancées pour répondre aux événements humanitaires, qui sont alors mieux compris par les personnes qui les vivent.

Ces nouveaux principes complètent les principes initiaux, en y ajoutant une dimension plus riche et en reflétant une meilleure compréhension de la manière dont les réponses humanitaires peuvent être guidées dans différents contextes. Les principes humanitaires originaux fournissent des orientations opérationnelles. Ils ne sont pas censés être des garanties de valeurs ou des signes de vertu, mais plutôt une garantie que toute personne ayant besoin d'une aide vitale puisse la recevoir. Il n'est pas ici question d'abandonner les principes originaux, qui restent plus que jamais d'actualité.

### **Un contexte humanitaire en mutation**

Quelle que soit sa définition, le « système » humanitaire a considérablement évolué au cours des dernières décennies. Il est devenu plus professionnel, les normes sont mieux comprises et appliquées, et les humanitaires sont plus qualifié.e.s et mieux informé.e.s. Le « système » est également devenu très complexe. Presque chaque année, de nouvelles initiatives semblent être mises en place pour relever les défis qui, eux, restent les mêmes. Le discours autour des actions nécessaires pour répondre efficacement aux défis humanitaires change, mais il est pertinent de se demander si les actions, elles, sont adaptées pour devenir plus efficaces. Les échecs sont souvent brièvement mentionnés, plutôt que d'être pleinement et honnêtement reconnus. Le secteur conclut des accords et fait des promesses pour s'assurer que davantage de

fonds parviennent aux communautés touchées par les catastrophes, mais malheureusement, ces promesses ne sont pas tenues, sans que des explications ou des raisons soient et ceci données. Les mêmes humanitaires passent souvent d'une initiative à l'autre et entreprennent les mêmes actions, voire répètent les mêmes erreurs non reconnues. Ceci soulève de sérieuses questions sur le pouvoir, la responsabilité et l'architecture humanitaire.

Certain.e.s estiment également que le corporatisme grandissant de la recherche de solutions aux problèmes mondiaux, y compris aux crises humanitaires, est menaçant et constitue une menace grandissante. Anand Giridharadas (2019) propose une critique perspicace du rôle de l'élite mondiale en tant que fournisseuse de solutions aux problèmes qu'elle a elle-même créés. Alors que les États transfèrent de plus en plus de responsabilités aux élites fortunées et aux philanthropes, il semble que les solutions provenant du marché privé soient privilégiées et que les gouvernements et les régulateurs soient incompetents. De nombreux biens publics, tels que l'aide humanitaire, sont désormais fournis par des marchés privés et sont de plus en plus considérés comme relevant de la responsabilité du marché. Cela soulève des questions préoccupantes sur le pouvoir et les privilèges, ainsi que sur le rôle des gouvernements, des institutions mondiales, des agences des Nations Unies et de la démocratie citoyenne dans ce contexte.

Dans ces conditions, il est alors peut-être prudent de remettre en question non pas les principes humanitaires, mais plutôt leur application. Les principes restent valables, mais il est plus important de se demander si et comment l'architecture humanitaire, les pouvoirs et les responsabilités sont adaptés à leur objectif.

### **L'architecture humanitaire**

Le présent document ne remet pas en question tout le travail et la quantité importante de fonds mobilisés pour répondre à un nombre, sans cesse croissant, de crises humanitaires par une vaste architecture humanitaire qui comprend les Nations Unies, les gouvernements, les ONG et d'autres acteur.rice.s. Il ne remet pas en question le dévouement et l'engagement des humanitaires, des organisations et des réseaux humanitaires qui tentent de faire la différence là où ils interviennent. Nous nous demandons si ces efforts bien intentionnés sont accompagnés par des changements réels et radicaux, car ceux-ci sont nécessaires pour placer le pouvoir entre les mains des personnes les plus touchées. Nous nous demandons si les appels à l'action et les demandes de changement émanant de ces mêmes humanitaires, organisations et de leurs réseaux correspondent aux changements que ces derniers doivent eux-mêmes opérer.

Mais pour commencer à répondre à ces questions, il est important d'examiner de plus près le cadre qui soutient ce système.



## L'ONU

En 1991, l'Assemblée générale des Nations Unies créait le rôle de Coordonnateur des secours d'urgence (ERC),<sup>1</sup> ainsi que le IASC (Inter-Agency Standing Committee), la procédure d'appel global et le Fonds central autorenouvelable d'urgence (CERF). Ces derniers ont été conçus comme des mécanismes de coordination et des outils essentiels du Coordonnateur des secours d'urgence. Outre ces mécanismes, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies (OCHA) s'efforce de rassembler le monde pour sensibiliser et faire face aux urgences humanitaires et sauver la vie des personnes touchées par les crises<sup>2</sup>.

L'OCHA et ses différentes structures accomplissent chaque année un travail considérable pour répondre aux nombreuses crises humanitaires et il est indéniable qu'ils font la différence là où ils interviennent. Mais de nombreuses questions se posent quant à l'adéquation de cette organisation, quant à la transparence du processus de nomination de l'ECR et quant à l'inclusion des communautés et des citoyen.ne.s locaux.ales qui sont affecté.e.s par les crises humanitaires. Dans son rapport annuel (2023), OCHA détaille ses réalisations considérables et ses progrès sur la base des objectifs fixés. Mais si de nombreux objectifs ont été atteints et célébrés, nous ne savons que peu de choses sur les raisons pour lesquelles certains objectifs n'ont pas été atteints, sur les erreurs commises, sur l'apprentissage ou la réflexion, ou encore sur les mesures prises pour remédier à ces derniers résultats. En effet, dans le rapport, il n'y a pas de section dédiée à la revue des éléments qui n'ont pas fonctionné et de ce qui devrait être modifié en conséquence.

Selon le rapport, l'OCHA a contribué à hauteur de 668 millions de dollars au Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires et de 1,1 milliard de dollars aux Fonds nationaux communs et a porté assistance à 62 % des plus de 128 millions de personnes en besoin d'assistance identifiées. C'est impressionnant. Mais seuls 45 % de ses coordinateur.ice.s humanitaires étaient originaires de pays du Sud. L'OCHA indique que 24 % (76,1 millions de dollars) de son budget extrabudgétaire a été dépensé pour son siège et 76 % sur le terrain, et que 33 % (49,9 millions de dollars) des fonds non affectés ont été dépensés pour son siège. Cette répartition de financement entre le terrain et le siège est-elle optimale ? Particulièrement en considérant les besoins énormes de financement au niveau local ? Il existe des flous sur la question des parts de fonds attribués au terrain qui parviennent aux communautés locales et sur la manière dont les décisions d'allocation sont prises et par qui.

<sup>1</sup> Un « champion » mondial pour les personnes touchées par les situations d'urgence.

<sup>2</sup> De même, le groupe mondial de coordination des clusters d'OCHA soutient le renforcement de la coordination des clusters et inter-clusters au niveau national dans le but d'améliorer la qualité de la réponse humanitaire.

Les membres de l'IASC proviennent de diverses agences de l'ONU, et malgré la présence d'invité.e.s permanent.e.s de quelques grandes ONGI, il n'y a pas de groupes représentant les organisations locales, de la société civile ou les organisations des pays du Sud au sein de l'IASC. Il s'agit d'une architecture descendante qui contraste avec leur discours de prise de décision ascendante et de responsabilité envers les communautés affectées, discours qui est pourtant pleinement mis en évidence sur leur site web.

Le Comité directeur pour les interventions humanitaire (SCHR)<sup>3</sup> est une alliance volontaire de neuf des principales organisations humanitaires du monde, qui s'unissent pour soutenir la qualité, la responsabilité et l'apprentissage dans l'action humanitaire. Le SCHR est également un invité permanent du IASC. En tant qu'organisations humanitaires internationales de premier plan, elles affirment placer les populations touchées par les catastrophes au centre de leurs interventions. Pourtant, le SCHR ne compte aucun membre des pays du Sud et aucune voix locale de personnes directement touchées par les crises. Les neuf organisations ont grandi en taille et en ressources financières depuis les engagements en faveur de l'action locale qu'elles ont pris pendant le Grand Bargain de 2016. Le pouvoir et les ressources ont-ils été transférés de manière adéquate aux communautés touchées ?

Le Grand Bargain a été lancé lors du Sommet humanitaire mondial d'Istanbul en 2016. Il s'agit d'un accord unique entre certain.e.s des plus grand.e.s donateur.ice.s et organisations humanitaires. Ensemble, ils.elles se sont engagé.e.s à mettre plus de moyens entre les mains des personnes dans le besoin et à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'action humanitaire. Initialement conçu comme un accord entre les cinq plus grand.e.s donateur.ice.s et les six plus grandes agences des Nations Unies, le Grand Bargain compte désormais 67 signataires (25 États membres, 26 ONG, 12 agences des Nations Unies, deux mouvements de la Croix-Rouge/du Croissant-Rouge et deux organisations intergouvernementales). Ce nombre est encourageant, mais la représentation des pays du Sud, sous la forme de deux réseaux composés principalement d'organisations de pays du Sud, reste limitée.

Une analyse indépendante du Grand Bargain par Metcalfe-Hough et al en 2022<sup>4</sup> a certes révélé des progrès mais aussi des lacunes considérables. Malgré les progrès réalisés, peu d'analyses ont été menées pour comprendre les lacunes et les problèmes identifiés. L'étude indique que l'objectif du Grand Bargain à attaquer de front les

<sup>3</sup> Le CSDH aspire à un monde dans lequel les communautés locales, la société civile, les gouvernements et les institutions régionales peuvent répondre efficacement aux urgences humanitaires, sur la base des principes humanitaires universellement acceptés, et il s'emploie activement à le promouvoir.

<sup>4</sup> L'analyse se fonde principalement sur les déclarations des signataires et s'appuie également sur les résultats d'une enquête menée auprès des acteur.ice.s locaux.ales par le Network for Empowered Aid Response (NEAR) et sur des données issues d'enquêtes de perception sur le terrain menées par Ground Truth Solutions (GTS), ainsi que sur des documents accessibles au public.

obstacles politiques pour le changement n'a pas encore été atteint. Aucun progrès concret n'a été fait pour une réponse humanitaire davantage axée sur la demande plutôt que sur l'offre ; il n'y a toujours pas d'augmentation substantielle du financement des acteurs locaux, nationaux et internationaux ; et le financement de qualité est toujours insuffisant pour permettre le changement progressif souhaité en matière d'efficacité. Les signataires devront encore affiner leur objectif et leur approche si ce mécanisme doit les aider à réaliser la transformation du système humanitaire international envisagée à l'origine dans le Grand Bargain.

---

### **L'objectif du Grand Bargain à attaquer de front les obstacles politiques pour le changement n'a pas encore été atteint.**

---

Il s'agit de la seconde édition du Grand Bargain, maintenant sous le nom de Grand Bargain 2.0 et de nombreux engagements fondamentaux de cette deuxième édition ne sont pas couplés d'objectifs ou d'échéances. Comment va-t-on suivre ces engagements ? Et qui aura la responsabilité de leur suivi ? Nous pouvons nous questionner : le Grand Bargain aurait-il dû être poursuivi ou aurait-il dû être reconnu comme un échec et de ce fait interrompu ?

De nombreux autres exemples d'initiatives mises en place pour relever les défis du système humanitaire actuel existent. Elles sont souvent mises en place dans le but de transférer le pouvoir aux acteurs locaux, pour transférer davantage de fonds au niveau local ou encore pour aider les acteurs locaux à prendre des décisions adaptées au niveau local et à remettre en question les donateurs et les flux de financement. Les intentions derrière ces objectifs sont bonnes, mais les objectifs ne sont pas spécifiques, difficilement mesurables ou limités dans le temps et, par conséquent, il n'y a de compte, de résultats à rendre à personne. Ces initiatives sont censées être des mécanismes collectifs visant à promouvoir un système humanitaire plus démocratique. Mais souvent, elles finissent par constituer un groupe fermé et élitiste de grands acteurs, qu'il s'agisse de donateurs, d'ONGI ou d'autres qui prétendent être des experts humanitaires, excluant ou mettant une distance avec les voix venant du niveau local.

Certaines initiatives finissent par être réinventées et sont alors rétablies sous d'autres formes, mais souvent avec les mêmes personnes à leur tête. De nouveaux « responsables » sont identifiés, avec un processus de nomination peu clair et avec un programme peu différent de ce qui était proposé jusqu'alors. Un discours différent est souvent utilisé pour décrire des initiatives du passé qui n'ont pas atteint leurs objectifs, et la nouvelle terminologie prend une « autre vie » qu'il s'agisse de

« localisation », de « décolonisation » ou de « réponses menées localement ». Les erreurs et les échecs ne sont pas ouvertement et clairement reconnus, alors qu'il s'agit d'éléments puissants pour l'apprentissage et pour créer un changement réel. La responsabilité est mentionnée mais n'est pas abordée de manière adaptée ; des recommandations sont souvent formulées, mais aucune leçon claire n'est articulée ou appliquée.

Jetons un coup d'œil sur le rassemblement annuel organisé par OCHA, à Genève et adressé à des milliers d'acteurs humanitaires lors des Semaines des réseaux et partenariats humanitaires (HNPW)<sup>5</sup>. Des centaines de sessions sont organisées par un grand nombre de réseaux et de partenariats humanitaires, et la grande majorité des participants sont des ONGI. Bien sûr, les conversations, les séminaires sont des éléments précieux et stimulants, mais les résultats qui en sortent ne sont jamais clairs. Quelles différences ces rencontres font sur l'état du monde humanitaire ? Pourquoi ne pas organiser ces rassemblements dans les zones touchées par des crises majeures ou à proximité et rassembler les esprits, en particulier les voix locales, pour écouter et comprendre ce qui fera la différence au niveau local et quelles réponses ces réseaux et partenariats peuvent développer pour résoudre ces crises et soutenir la population locale ?

### **ONG et les réseaux**

Le nombre de réseaux et d'organisations membres dans le domaine de l'humanitaire ne cesse de grandir, beaucoup étant principalement basés et dirigés par les pays du Nord. Parmi ceux-ci, citons Sphère, le Partenariat pour les normes humanitaires (HSP), l'Alliance CHS, le réseau H2H, le Fonds Start et d'autres organisations (y compris le CSRH).

Dans les années à venir, ces derniers groupes seront confrontés à des défis majeurs en ce qui concerne leurs modèles d'entreprise, et pourtant il n'y a que peu, voire pas du tout, de conversations publiques sur les changements qui vont devoir être faits et comment ils vont être opérés. Je ne mets pas en question l'énorme quantité de travail qu'ils accomplissent et leur valeur, mais je me demande si leurs structures sont adaptées à leur objectif, si la manière avec laquelle ils sont dirigés et gouvernés, leur duplication, leurs coûts et leur discours sur la localisation et la décolonisation sont adaptés à leurs objectifs.

Examinons les ONG et les réseaux d'ONG qui opèrent dans le système humanitaire.

Le rôle que les normes de Sphère<sup>6</sup> ont joué dans l'orientation des réponses humanitaires dans le monde entier est inestimable et ces normes sont très largement utilisées à travers le monde par les acteurs humanitaires ou non humanitaires. Ayant été directeur de

<sup>5</sup> <https://vosocc.unocha.org/Report.aspx?page=o0t9pExuBwMwml-9Wkc49cgxxequalxxequal>

<sup>6</sup> Sphère définit des normes pour l'action humanitaire et constitue un réseau mondial de personnes et d'organisations qui s'engagent en faveur d'une aide humanitaire de qualité, responsable et fondée sur des principes.

Sphère de 2019 à 2022, j'ai une connaissance directe de son travail, de sa structure, de ses forces, de ses faiblesses et de ses opportunités. Bien qu'elle soit censée servir la communauté humanitaire mondiale, il s'agit d'une organisation payante qui compte environ 50 membres, ce qui soulève des questions quant à son niveau d'intégration au sein de la communauté humanitaire mondiale et quant au niveau d'intégration des milliers d'organisations locales qui utilisent ces normes. De même, la condition préalable de l'adhésion payante - alors que les normes humanitaires sont censées être un bien public - laisse perplexe.

En 2019, j'étais responsable de développer et de guider Sphère dans une nouvelle phase stratégique. J'ai largement consulté les parties prenantes internes et externes dans le cadre du processus d'élaboration de la stratégie. Des appels ont été lancés pour davantage de localisation et pour promouvoir le processus mené aux niveaux national et local, pour que les normes de Sphère soient adaptées. Des questions ont été posées sur la valeur de l'adhésion par rapport à l'ouverture à une communauté plus large, sur la pertinence et la viabilité du modèle d'adhésion et des cotisations, sur la diversité, et à nouveau, des appels ont été lancés pour élargir l'adhésion et la rendre véritablement mondiale, en l'étendant aux pays du Sud. Si Sphère souhaitait être l'organisation de référence en matière de normes, pourquoi avoir une vision si étroite ? Pourquoi ne pas accueillir de nouveaux types de membres - des universités, des autorités nationales de gestion des catastrophes (NDMA), des agences civiles et militaires - et s'engager activement auprès des acteurs locaux non humanitaires de la société civile dans les contextes fragiles ?

Sur la base des résultats de consultations et de ma propre expérience du secteur, je questionne la légitimité de Sphère en tant qu'organisation à adhésion payante gouvernée par un petit nombre d'ONGI, pour la plupart de grande taille, tout en souhaitant être également au service d'une communauté humanitaire mondiale. J'ai recommandé d'annuler, progressivement, les frais d'adhésion, afin de rendre l'adhésion plus accessible. J'ai également recommandé une représentation externe au sein du conseil d'administration. Ces recommandations ont été rejetées. Sphère reste une organisation payante comptant une cinquantaine d'organisations membres et est toujours gouvernée par ses membres sans aucune présence et vision extérieures au sein du conseil d'administration. Est-ce que le secteur est assez courageux pour rapidement apporter des changements réels et radicaux plutôt que de bricoler avec les moyens du bord ? Cinq ans après mes recommandations, je crois savoir que Sphère repense son modèle d'adhésion payante. Heba Aly (alors PDG de The New Humanitarian) a également conclu que leur nouvelle stratégie semble s'appuyer sur le passé plutôt que d'ouvrir de nouvelles directions stratégiques.

Hébergé par Sphère, le Partenariat pour les normes humanitaires (HSP)<sup>7</sup> compte neuf autres réseaux membres, dont la plupart sont dirigés par des pays du Nord. Il est essentiel de saluer le travail en réseau et la coordination ainsi que la qualité apportée au secteur humanitaire. L'harmonisation des normes, la débureaucratisation du secteur et l'élimination des obstacles pour les acteurs locaux présentent un grand intérêt. Toutefois, il existe des doublons à de nombreux niveaux et nous pouvons nous interroger : où se trouvent les voix locales ? Je ne recommande pas de « superstructure » avec une lourde bureaucratie, davantage de complexité et des coûts supplémentaires. Mais je m'interroge sur le manque d'imagination, de vision et de courage des dirigeants à envisager des options radicales afin de véritablement concrétiser le transfert de pouvoir des pays du Nord au niveau local.

La Core Humanitarian Standard (CHS) Alliance<sup>8</sup> est une alliance mondiale d'organisations humanitaires et de développement qui s'engagent à améliorer le fonctionnement de l'aide pour les populations. Mais comme Sphère, l'Alliance CHS est une organisation à adhésion payante. Bien qu'elle compte plus de membres, nous pouvons nous interroger sur l'exigence de l'adhésion pour ce qui devrait être un bien public.

Le réseau H2H<sup>9</sup> affirme que le système humanitaire existant n'a tout simplement pas été conçu pour les défis actuels et qu'il envisage un nouveau système humanitaire capable de les relever mais aussi de se préparer à ce qui se profile à l'horizon et de développer la résilience nécessaire pour y faire face. La mission de H2H est de permettre et de catalyser le changement dans le système humanitaire, en favorisant l'efficacité, la responsabilité et l'impact. Le réseau prétend soutenir, renforcer et remettre en question les principaux acteurs et les méthodes de travail traditionnelles. Pourtant, ils ne financent que leurs propres membres, dont la plupart sont les principaux acteurs du secteur, plutôt que les locaux.

<sup>7</sup> Le Partenariat pour les normes humanitaires (HSP) vise à améliorer la qualité et la responsabilité de l'action humanitaire par la promotion des normes humanitaires. Le HSP propose des formations, des outils et des orientations politiques et pratiques pour une approche harmonisée du travail avec les normes.

<sup>8</sup> La conviction de cette alliance est que les organisations fournissent une aide de meilleure qualité et plus efficace lorsqu'elles sont responsables devant les personnes qu'elles servent. Ensemble, ils affirment être un mouvement visant à renforcer la responsabilité et à placer les personnes touchées par une crise au cœur de ce que nous faisons en appliquant la [norme humanitaire de base](#) (CHS).

<sup>9</sup> Le réseau H2H est un réseau d'organisations humanitaires créé pour fournir un soutien et des services directement aux humanitaires travaillant sur le terrain. Son objectif est de faire évoluer le système humanitaire, en apportant davantage aux personnes dans le besoin, en coordonnant et en rassemblant le soutien et les services entre humanitaires.



Cette année marque les dix ans du Fonds Start du réseau Start<sup>10</sup>. Il compte de nombreuses organisations membres locales et s'efforce à transférer le pouvoir, les ressources et la prise de décision à des réseaux et organisations dirigés localement. Mais l'adhésion est obligatoire et leur vision d'un système de financement humanitaire mondial différent doit encore être formulée.

Le projet RINGO<sup>11</sup> est intersectoriel et opère à l'échelle mondiale. Il vise à révolutionner le secteur en interrogeant l'objectif, les structures, le pouvoir et le positionnement des ONGI. Il s'agit d'une initiative de changement de système qui vise à transformer la société civile mondiale en convoquant un « laboratoire social » d'innovation mondial qui représente « le système » des ONGI (y compris les partenaires des pays du Sud, les donateur.rice.s et les dirigeant.e.s d'ONGI). Dans sa deuxième phase, RINGO a également ciblé les organes directeurs des ONGI, en lançant quelques prototypes susceptibles de transformer les ONGI et les systèmes dans lesquels elles fonctionnent. Nous attendons de voir quel impact il pourrait avoir sur la transformation des structures des ONGI, leurs modèles de financement et de responsabilité, et ce que cela signifie pour les organisations au niveau local.

De nombreuses grandes ONGI engagées dans des actions humanitaires ont élaboré des politiques et des stratégies de « localisation » et de « décolonisation » afin de transférer le pouvoir, la prise de décision et le financement des pays du Nord vers les pays du Sud. Cette évolution intervient après des années de réflexion et de prise de conscience que le système est défaillant et ne fonctionne pas, ainsi qu'après des années d'appels répétés des communautés et des organisations locales à leur faire confiance, à reconnaître leurs connaissances et la réalité de leurs contextes locaux, et à les laisser prendre des décisions sur la manière dont elles dépensent leurs fonds. Il faut s'en féliciter.

---

**Pourquoi l'action en faveur de ces politiques et stratégies reste-t-elle limitée ? Les petits changements progressifs ne font guère de différence. Au contraire, il semble renforcer le déséquilibre des pouvoirs.**

---

Mais pourquoi a-t-il fallu tant de temps pour le reconnaître ? Pourquoi l'action en faveur de ces politiques et stratégies reste-t-elle limitée ? Les petits changements progressifs ne font guère de différence. Au contraire, il semble renforcer le déséquilibre des pouvoirs. Pourquoi

<sup>10</sup> Lancé en 2014, le Start Fund est devenu un mécanisme essentiel, permettant à sa centaine d'organisations membres de mener une action humanitaire rapide et anticipée dans le monde entier. Sa vision est celle d'un système humanitaire dirigé localement et qui se tient responsable des personnes affectées et menacées par les crises.

<sup>11</sup> <https://rightscolab.org/ringo/>

existe-t-il si peu de leadership, d'imagination et de courage en matière de gouvernance afin de mettre en œuvre des changements de paradigme et des changements radicaux ? Les personnes ayant mis en place ces politiques et ces stratégies ont-elles peur des conséquences d'un véritable changement pour elles, leurs rôles et leurs institutions ? Cette rhétorique est épuisante et la confiance dans le fait que les actions suivront ces politiques est en baisse.

## Gouvernance et croissance

Le conseil d'administration de Sphère est dominé par de grandes ONG des pays du Nord. Les organisations membres élisent les membres du conseil d'administration, qui prennent ensuite les décisions. Il a également résisté aux tentatives de faire entendre des voix extérieures, y compris celles des citoyen.ne.s, des organisations du secteur privé et de non spécialistes de l'humanitaire mais qui sont touché.e.s par les crises humanitaires.

L'Alliance CHS a fait mieux en ayant deux membres indépendants du conseil d'administration qui ne sont pas tenus d'être membres. Cependant, elle doit encore faire appel à un plus grand nombre de citoyen.ne.s qui sont directement touché.e.s par les crises humanitaires et qui ont donc des points de vue pertinents et légitimes.

Il semble que les humanitaires craignent les perspectives extérieures qui enrichiraient leurs organisations, renforceraient leur travail et les rendraient plus responsables. Il y a tant de discours sur la diversité et la transparence avec peu de preuves convaincantes en faveur de l'une ou l'autre méthode.

Compte tenu des changements limités, lents et infinitésimaux que de nombreuses institutions des pays du Nord, leurs dirigeant.e.s et leurs organes directeurs ont montré vouloir entreprendre, essayer de changer de manière significative le système actuel semble parfois impossible. Presque tous les acteur.rice.s dominant.e.s et puissant.e.s des pays du Nord sont si profondément lié.e.s aux cadres réglementaires juridiques et financiers des pays du Nord où ils.elles sont basé.e.s et par les grand.e.s donateur.rice.s, que le changement semble irréalisable.

Il n'est pas rare non plus que les organes directeurs attendent de leurs dirigeant.e.s qu'ils.elles augmentent la taille, le financement et les autres ressources de leurs organisations caritatives au lieu de se désinvestir là où les différences peuvent être faites. Certes, il existe quelques exemples rares de fusions d'associations caritatives au cours des dernières décennies, mais il est peu courant d'assister à leur fermeture volontaire. Au contraire, de nouvelles ONG et initiatives voient régulièrement le jour.

Worley (2024) a examiné les réductions de personnel et les turbulences financières chez Save The Children et à l'International Rescue Committee rapportées par The New Humanitarian après des années de croissance

agressive des ONGI. Le Programme Alimentaire Mondial et le Comité International de la Croix-Rouge font partie des autres grandes agences qui ont subi des réductions substantielles à la suite d'un resserrement du financement humanitaire mondial. Il souligne que cette situation a mis en lumière des modèles de croissance agressifs et très corporatifs suivis par de nombreuses ONGI, qui sont en grande partie financées par les budgets d'aide des gouvernements. Les donateurs semblent privilégier le financement de ces grandes agences, renforçant ainsi leur domination au lieu de soutenir et de renforcer les organisations locales de la société civile. Mais pourquoi ne pas utiliser cette crise de financement comme une opportunité de changement ? Doane (2024) se questionne également sur la raison pour laquelle l'argent ne va pas aux organisations locales, là où il ferait la plus grande différence. L'expansionnisme de nombreuses ONGI exige qu'elles examinent de près leur rôle, leur objectif, leur taille et la manière dont elles peuvent renforcer les acteurs locaux, tout en jouant un rôle de plaidoyer et de sensibilisation du public en coulisses. La solidarité et la localisation doivent être encouragées.

---

**L'expansionnisme de nombreuses ONGI exige qu'elles examinent de près leur rôle, leur objectif, leur taille et la manière dont elles peuvent renforcer les acteurs locaux, tout en jouant un rôle de plaidoyer et de sensibilisation du public en coulisses.**

---

### **Les « superstructures », plateformes uniques ou complémentarité**

Un problème rencontré régulièrement - particulièrement dans les pays où les systèmes de gestion des catastrophes sont en cours de développement - est celui de la concurrence autour des « meilleures » normes mondiales. La confusion règne autour du système de clusters de l'ONU et des différentes normes de Sphère et du Partenariat pour les normes humanitaires. Je ne préconise pas la création de nouvelles superstructures qui absorberaient davantage de fonds et de temps, je préconise par contre la suppression des doubles emplois et une meilleure complémentarité des systèmes existants dans la promotion des normes mondiales, ainsi que l'octroi d'une voix, d'un pouvoir, d'une prise de décision et d'un financement réels aux acteurs locaux dans les niveaux national, infranational et communautaire.

L'échec du système humanitaire dans des pays comme la Syrie, le Soudan et ailleurs n'est pas lié aux principes et aux normes, mais à la politique. Il arrive trop souvent que le système se préoccupe de répondre à des critères techniques qui ne tiennent pas compte des causes réelles

de l'échec des réponses humanitaires. Si les nombreuses réformes du secteur n'ont pas réussi à changer de manière significative les résultats pour les personnes affectées, c'est en partie parce qu'elles se concentrent sur des changements techniques - comme le nombre de litres d'eau que reçoit chaque réfugié.e - plutôt que sur des réformes plus profondes liées à des éléments tels que les relations de pouvoir. La professionnalisation du secteur est un élément positif, mais elle ne s'est pas attaquée aux problèmes plus profonds qui sous-tendent le secteur de l'aide, tels que ses fondements néocoloniaux. Ces questions ont été abordées à de nombreuses reprises, notamment dans la fascinante série de conversations 2020 du New Humanitarian, *Repenser l'humanitaire (Rethinking Humanitarianism)*.

Slim (2022) défend avec force l'importance et la nécessité d'une plus grande reconnaissance de la résistance humanitaire. Dans les pays touchés par un conflit, le sauvetage et l'aide aux civils sont organisés par des groupes de résistance qui luttent pour la victoire et l'humanité dans la même mesure, et qui prennent donc simultanément parti pour la vie humaine et la liberté humaine. Ces groupes ne sont pas neutres, mais ils sont humanitaires et atteignent souvent les gens plus rapidement et d'une meilleure manière que les humanitaires conventionnels venant des agences internationales. Le double combat des humanitaires qui résistent pour la justice et l'humanité est fermement ancré dans l'éthique et le droit, ce qui les rend aussi légitimes que les humanitaires conventionnels.

Kamal (2023) et Seiff (2022) plaident pour des humanitaires externes, ce qui correspond aux besoins du monde humanitaire. Des acteurs internationaux plus petits et plus agiles qui fournissent un soutien en coulisses, une expertise spécialisée pour naviguer dans des structures de financement complexes, un plaidoyer politique international et une sensibilisation aux crises oubliées, aideraient les acteurs locaux à prendre les devants.

---

**Des acteurs internationaux plus petits et plus agiles qui fournissent un soutien en coulisses, une expertise spécialisée pour naviguer dans des structures de financement complexes, un plaidoyer politique international et une sensibilisation aux crises oubliées, aideraient les acteurs locaux à prendre les devants.**

---

Notre regard doit se déplacer, il doit moins porter son attention sur les humanitaires existants et principalement externes, et davantage regarder les « humanitaires internes », les acteurs locaux qui doivent être soutenus par les humanitaires externes.

Cela marquerait la décolonisation de l'humanitaire au-delà du discours.

Il ne s'agit pas nécessairement d'un changement global et massif dont la mise en œuvre prendra des décennies, mais d'un changement reconnu et appliqué par chaque institution, organisation et leader humanitaire avec conviction et courage. Des exemples tirés de mon expérience avec les mouvements de femmes donnent un aperçu de la manière dont ces changements peuvent être conduits.

## Leadership féministe

En 2009, j'ai dirigé une initiative intitulée « Innovations pour la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant »,<sup>12</sup> financée par la Fondation Bill & Melinda Gates qui avait pour objectif de trouver des solutions à la mortalité maternelle et infantile. Dans le cadre de cette initiative, nous avons testé une hypothèse selon laquelle il était possible de faire entendre des voix marginalisées, en particulier des personnes qui n'ont jamais été entendues, et de faire émerger des solutions révolutionnaires. Nous avons recherché et financé des idées émanant du public, provenant souvent de femmes et de mères qui savaient quels éléments feraient une réelle différence. Nous avons pris des risques, financé généreusement le travail, évalué rigoureusement et accepté que toutes les innovations ne soient pas couronnées de succès. 12 762 idées ont été reçues au Malawi, en Sierra Leone et en Inde. À la fin du projet, neuf projets proposés par des citoyen.ne.s locaux.ales avaient été mis en œuvre avec succès.

En tant que membre du conseil d'administration d'Oxfam, j'ai pu constater le travail réalisé localement aux Philippines pour se préparer et réagir aux cyclones de 2023. Le programme B-READY<sup>13</sup> eu un impact significatif grâce à une technologie de prévision météorologique précise, des services bancaires mobiles en partenariat avec Maya Bank, le soutien du gouvernement local et des transferts d'argent vers des cartes de crédit données aux femmes dans les ménages pour se préparer et répondre aux catastrophes dans leurs communautés. Les femmes ont pris des décisions concernant des actions locales, qui portaient sur ce qui était nécessaire et où l'argent serait dépensé, menant et aidant à institutionnaliser l'action anticipative pour soutenir et construire des communautés résilientes.

Récemment, j'ai demandé à une directrice régionale d'Oxfam ce qu'elle considérerait comme un exemple concret de décolonisation dans l'action humanitaire. Elle est originaire du Moyen-Orient, y a vécu et comprend parfaitement ces contextes, que ce soit du conflit à Gaza et en Israël, aux crises en Syrie, au Soudan ou encore ailleurs dans la région. Elle a déclaré que la plus grande différence que nous pourrions faire serait de donner un

<sup>12</sup> <https://www.jsi.com/project/innovations-for-maternal-newborn-and-child-health-global-research-partner/>

<sup>13</sup> <https://philippines.oxfam.org/tags/b-ready>

financement direct aux groupes informels (et aux groupes de femmes) qui sont bien positionnés pour répondre aux crises, au lieu de toujours financer les organisations plus importantes et/ou établies.

En 2023, les équipes humanitaires d'OCHA ont atteint leur objectif de 50 % d'engagement avec des organisations dirigées par des femmes. Toutefois, est-ce le mieux que nous puissions faire ? Alors qu'il est largement prouvé que les femmes et les mères sont souvent les mieux placées pour prendre les meilleures décisions concernant leurs familles et leurs communautés ? Les organisations humanitaires continuent à débattre des questions de durabilité sans donner sérieusement le pouvoir à celles et ceux qui savent ce qui fonctionne le mieux. Pourquoi le secteur humanitaire est-il encore si réticent à adopter le leadership féministe et à concrètement prendre en compte le rôle des femmes dans l'humanitaire ?

## Une crise d'imagination et de leadership

L'humanitaire traverse une crise d'imagination et de leadership. Nos institutions, politiques et démocraties nous font défaut, alors que notre capacité à penser avec audace, à sortir des sentiers battus et notre agilité sont gelées. Surmonter des dynamiques de pouvoirs profondément enracinées et qui maintiennent le statu quo est possible, mais il y a peu de mouvement en faveur de ce changement.

---

***L'humanitaire traverse une crise d'imagination et de leadership. Nos institutions, politiques et démocraties nous font défaut, alors que notre capacité à penser avec audace, à sortir des sentiers battus et notre agilité sont gelées.***

---

Il est possible de démocratiser tout ou presque tout. Les coûts et les obstacles à la participation diminuent. Pourtant, ce n'est pas ainsi que les choses se sont passées, les démocraties avancées glissant vers l'autocratie ont vu les conflits devenir omniprésents. Il en va de même pour l'aide humanitaire. La démocratisation de l'aide humanitaire exige que nous nous concentrons non seulement sur le système humanitaire, mais aussi sur tous les systèmes qui fournissent une assistance aux personnes touchées par une crise.

Nous avons besoin de modèles de changement, soit en regardant le monde de l'extérieur, soit en regardant le passé, mais nous devons aussi faire partie d'un collectif qui imagine différemment, qui inclut de nombreuses voix qui n'ont pas été entendues ou qui ont été très éloignées de l'endroit où le pouvoir et l'argent sont détenus et où les décisions sont prises. Ces modèles de changement doivent être positifs, tangibles et rapides.

Le livre de Sriskandarajah (2024) *Power to the People*, donne de nombreux exemples quant à la manière dont l'augmentation de la participation démocratique pourrait conduire à des changements ambitieux :

*À l'époque des négociations climatiques de Paris en 2015, il y a eu un bel exemple de groupes de discussion organisés avec des groupes représentatifs de personnes dans 70 pays, le même jour, qui ont commencé dans le Pacifique et se sont terminés en Amérique du Nord et du Sud. On a posé aux gens des questions très similaires à celles que les diplomates et les politicien.ne.s négociaient à Paris. Selon moi, voici un exemple de création de mécanismes plus globaux de participation démocratique qui aiderait à créer plus d'ambition.*

Qu'est-ce que les institutions humanitaires, leurs dirigeant.e.s et leurs organes directeurs peuvent imaginer de différent pour l'humanitaire, et à quelle vitesse ? Sont-ils.elles prêt.e.s et capables de céder leurs pouvoirs et leurs ressources pour permettre à des communautés de personnes de rêver collectivement et d'entreprendre des actions qui ont un sens pour elles, plus rapidement, plus efficacement et plus durablement que la lenteur avec laquelle travaillent de nombreuses structures mondiales actuellement ?

Il faut un changement tourné vers l'avenir, une refonte du rôle des ONGI et des agences des Nations Unies,

qui doivent devenir des soutiens et des facilitateurs beaucoup plus petits et agiles dans les coulisses, plutôt que les courtier.ère.s du pouvoir, les détenteur.rice.s de ressources et les gardien.ne.s qu'ils.elles représentent aujourd'hui. L'immunité au changement dans l'architecture humanitaire actuelle doit être remplacée par de l'imagination et du courage de la part des dirigeant.e.s afin que l'effet d'entraînement se produise au cours des prochaines années et non au cours des prochaines décennies.

L'équité, la solidarité, la compassion et la diversité compléteront les principes originaux d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance, mais seulement s'ils permettent d'ajuster radicalement l'architecture humanitaire pour qu'elle soit plus inclusive, dirigée localement et responsable. Les discours sur les principes ne suffisent plus. Il est nécessaire d'agir au sein du secteur pour améliorer sa structure, sa gouvernance, son inclusivité et sa diversité.

Dans le même ordre d'idées, le Centre for Humanitarian Leadership devrait-il envisager de se transformer en Centre for Leadership in Humanitarianism et d'adapter ses offres et son rôle en conséquence ? Ou même jouer un rôle de premier plan en convoquant les dirigeant.e.s humanitaires, leurs organisations et leurs réseaux pour remettre en question le statu quo et la rhétorique, et stimuler leur imagination, leur courage et leur leadership pour faire ce qui est nécessaire aujourd'hui ?



## Bibliographie

Ali, D. et al. (2020). 'The West's humanitarian reckoning' in Rethinking Humanitarianism. *The New Humanitarian*. <https://www.thenewhumanitarian.org/opinion/2020/07/01/black-lives-matter-aid-power-rethinking-humanitarianism-takeaways>

Clarke, M., & Parris, B.W. (2019). Working Paper 001. Vale the Humanitarian Principles. PRINCIPLES: NEW PRINCIPLES FOR A NEW ENVIRONMENT. *The Humanitarian Leader*. The Centre For Humanitarian Leadership. <https://centreforhumanitarianleadership.org/leader>

Doane, D. (2024). *The INGO Problem - Power, privilege, and renewal*. Practical Action Publishing.

OCHA. (2012). *OCHA on Message: Humanitarian Principles*. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, New York & Geneva, 2 pp.

OCHA. (2023). *Annual Report*. OCHA

Giridharadas, A. (2018). *Winners Take All: The Elite Charade of Changing the World*. Alfred A. Knopf.

Kamal, A. (2023). Beyond the 'Ecosystem': A case for locally led Humanitarian Resistance. *The Humanitarian Leader*. The Centre For Humanitarian Leadership.

Krause, L-K. et al. (2020). *More in Common*, Robert Bosch Stiftung

Metcalf-Hough, V., Fenton, W. & Manji, F. (2023, June). *HPG commissioned report: The Grand Bargain in 2022. An independent review*. Humanitarian Policy Group and ODI.

Seiff, A. (2022). Backroom aid: The groups helping behind the scenes. *The New Humanitarian*. <https://www.thenewhumanitarian.org/feature/2022/10/11/H2H-NGOs-innovation-assistance>

Slim, H. (2022). *Humanitarian resistance: Its ethical and operational importance*. Humanitarian Practice Network. [https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://odihpn.org/wp-content/uploads/2022/09/Humanitarian-resistance\\_NP\\_web.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://odihpn.org/wp-content/uploads/2022/09/Humanitarian-resistance_NP_web.pdf)

Sriskandarajah, D. (2024). *Power to the People: Use your voice, change the world*. Headline Press.

Worley, W. (2024). International aid agencies pay the price for boom and bust. *The New Humanitarian*.

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.

