



A GLOBAL NGO NETWORK  
FOR PRINCIPLED AND EFFECTIVE  
HUMANITARIAN ACTION

# Guide pour les ONG sur: **Les Termes de Référence de l'Equipe Humanitaire Pays**

MAI 2025

Série « ICVA Démystifie » :  
Coordination Humanitaire





## À propos d'ICVA

ICVA est un réseau mondial de plus de 160 organisations non gouvernementales dont la mission est de rendre l'action humanitaire plus fondée sur les principes et plus efficace, en travaillant de manière collective et indépendante pour influencer les politiques et les pratiques.

## Remerciements

Ce document a été rédigé par Albert Philip Burger, Coordinateur des politiques et pratiques des ONG au sein d'ICVA. L'auteur tient à remercier les forums d'ONG ainsi que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) pour leurs réflexions et leurs contributions au contenu de ce document.

# Les Termes de Référence Standards de l'Équipe Humanitaire Pays Commentés

L'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire est l'organe de direction inter-agences le plus haut placé lors d'une réponse humanitaire internationale dans un pays. Une Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire qui fonctionne bien joue un rôle essentiel pour garantir que la réponse humanitaire soit efficace et fondée sur des principes. Ce document, destiné aux Directeurs de pays des ONG, clarifie le rôle et les responsabilités de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire et de ses membres, ainsi que la manière dont les ONG peuvent s'impliquer efficacement et influencer le processus de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire.

Remarque : pour comprendre la structure elle-même, se référer au document complémentaire : « [Comprendre et influencer le système du Comité permanent interorganisations dans les pays](#) ».

Sur la base de l'expérience du Conseil International des Agences Bénévoles en matière de soutien à la participation des ONG aux Équipes de Pays pour l'Action Humanitaire dans plus de 30 pays, des extraits des Termes de Référence standards des Équipes de Pays pour l'Action Humanitaire ont été sélectionnés et commentés, dans le but de :

- Mettre en évidence les conditions requises pour une participation efficace à l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire.
- Identifier les considérations pratiques nécessitant l'attention des ONG et des forums d'ONG.
- Fournir des liens vers des documents de référence (politique, outils et conseils) afin de guider les membres de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire dans l'exercice de leur rôle.
- Le cas échéant, clarifiez les attentes relatives à certains éléments.

Nous encourageons vivement les lecteurs à lire l'intégralité du document des Termes de Référence de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire pour eux-mêmes. Les opinions exprimées dans le commentaire sont celles de l'ICVA et ne doivent pas être considérées comme des positions officielles de l'IASC.

## Termes de Référence - Extraits commentés

### Objectif

*« L'objectif général de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire est de garantir que l'action humanitaire inter-agence atténue les souffrances humaines et protège la vie, les moyens de subsistance et la dignité des personnes dans le besoin. »*

L'objectif primordial de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire est d'assurer une réponse humanitaire plus efficace, mieux adaptée aux besoins des populations affectées. À ce titre, les discussions de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire doivent être fondées sur des preuves et axées sur les

résultats. Il incombe également à l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire de renforcer la visibilité des crises qu'elle gère, tant au sein des systèmes humanitaires qu'auprès du grand public, et de veiller à ce que la réponse soit correctement financée.

*« L'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire prend des décisions pour s'assurer que l'action humanitaire au niveau national est bien coordonnée, fondée sur des principes, opportune, efficace et efficiente. »*

L'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire doit être avant tout un organe décisionnel. Bien que le partage de données et d'informations ainsi que des débats solides soient essentiels au processus, des décisions doivent être prises pour que l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire puisse remplir son mandat. Le manque de prise de décision au sein des Équipes de Pays pour l'Action Humanitaire est l'une des plaintes les plus fréquentes des ONG : lorsqu'elles s'engagent avec le Coordonnateur Humanitaire (HC) sur la performance de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire, les ONG doivent s'assurer de faire référence à la nature sans ambiguïté de la prise de décision de la structure, conformément aux Termes de Référence standards.

L'une des principales contributions d'une Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire devrait être un plan

d'action et, comme pour tous les plans d'action, les progrès doivent être régulièrement évalués. Des actions individuelles peuvent être assignées aux membres de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire, à d'autres structures nationales du IASC, ou à des groupes de travail ad hoc, mais l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire dans son ensemble reste responsable de veiller à leur réalisation.

Un organe de décision ne peut fonctionner que si ses membres se tiennent mutuellement responsables et sont prêts à s'engager à mettre en œuvre les décisions prises.

En raison de la nature représentative de la participation des ONG à l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire, il peut être difficile pour les représentants des ONG à l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire d'engager l'ensemble du collectif des ONG dans un plan d'action.

Des échanges réguliers entre les représentants de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire et le reste de la communauté des ONG sont donc nécessaires pour garantir que les ONG jouent leur rôle dans la mise en œuvre du plan d'action. Les forums d'ONG jouent ici un rôle clé, en veillant à ce que les différents débats au sein du forum aboutissent à des positions claires qui

sont ensuite formulées dans des structures de coordination, y compris l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire ; et inversement, en veillant à ce que les décisions prises par l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire soient communiquées à la communauté des ONG et que les actions menées par les ONG soient enregistrées afin de pouvoir en rendre compte.

## Composition

*« L'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire est composée d'organisations qui mènent des actions humanitaires dans les pays et qui s'engagent à participer à des accords de coordination. »*

Selon les Termes de Référence, seules les organisations qui mettent en œuvre la réponse humanitaire peuvent être membres de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire. Dans le cas d'un forum d'ONG composé d'organisations à la fois humanitaires et axées sur le développement, il convient de veiller à ce que la représentation de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire au forum se concentre sur les priorités humanitaires de ses membres (bien que les liens avec le développement fassent toujours partie du rôle de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire en matière de lien entre l'humanitaire et le développement).

Seules les organisations qui s'engagent à participer aux accords de coordination font partie de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire. À ce titre, les représentants des ONG ne sont pas tenus de refléter les opinions des organisations qui ne se sont pas engagées dans ce sens (celles qui ne partagent pas leurs données ou qui ne souhaitent pas participer à des accords de répartition du travail visant à éviter les lacunes et les doublons). Dans certains cas, les représentants des ONG peuvent informer l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire de l'existence d'acteurs qui ne participent pas aux accords de coordination.

*« Les agences des Nations Unies, l'OCHA, les organisations non gouvernementales (ONG) nationales et internationales et, sous réserve de leurs mandats respectifs, les composantes du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge devraient y être représentées. [...] Les représentants des agences leaders de clusters/secteurs représentent à la fois leur(s) cluster(s)/secteur(s) et leur organisation. »*

En pratique, seules les agences opérationnelles des Nations Unies qui mènent des activités humanitaires devraient être présentes.<sup>1</sup>

Les agences des Nations Unies se représentent elles-mêmes, mais aussi le(s) groupe(s) qu'elles dirigent, le cas échéant, et il en va de même pour toute ONG qui assure un rôle de leader de cluster. Cela peut entraîner d'éventuels conflits d'intérêts. Il est donc important de garder à l'esprit la double nature de cette représentation et, si nécessaire, de demander des clarifications sur le fait qu'une position soit prise au nom de l'organisation individuelle ou au nom du cluster.

Les ONG se doivent de toujours représenter la collectivité dans son ensemble plutôt que leur propre

organisation. Si elles occupent un rôle de co-responsable de cluster, les ONG doivent également préciser lorsqu'elles s'expriment au nom du cluster plutôt qu'au nom des ONG de manière plus générale.

Le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (soit par l'intermédiaire du CICR soit de la FICR, selon le contexte) est généralement présent et choisit souvent de n'assister aux réunions qu'à titre d'observateur, ce qui ne l'empêche pas de participer activement dans de nombreux cas. L'organisation peut participer aux débats, mais n'est pas liée par les décisions de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire. MSF est également souvent invitée dans les mêmes conditions.

*« La taille de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire est limitée, afin de permettre une prise de décision efficace. Les critères d'adhésion sont clairs, généralement acceptés et bien connus. Le principal critère est la pertinence opérationnelle. »*

L'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire reste un groupe de travail et l'expérience montre qu'il doit être limité en taille pour être efficace. Le nombre total de membres ne devrait pas dépasser environ 20. Les Équipes de Pays pour l'Action Humanitaire qui dépassent cette taille sont souvent

signalées comme manquant de concentration et de confiance entre les membres, nécessaires pour des discussions stratégiques et la prise de décision.

Les modalités de sélection des représentants des ONG doivent être décidées par les ONG elles-mêmes, et

<sup>1</sup> La liste des membres de l'IASC et des invités permanents est disponible à l'adresse suivante : <https://interagencystandingcommittee.org/iasc>. Il est à noter que dans la pratique, tous les membres de

l'IASC ne seront pas nécessairement présents au sein de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire, cela dépendra de leur empreinte opérationnelle dans un contexte donné.

non imposées par le coordonnateur de l'aide humanitaire ou d'autres acteurs du système. Dans la mesure du possible, le mode de sélection devrait être électif, afin de donner à tous les directeurs de pays une chance de siéger en fonction de leur mérite. Ici aussi, les critères de sélection – tels que décidés par le forum ou autre collectif d'ONG – doivent être clairs, acceptés et connus.

*« Les membres sont représentés au plus haut niveau (représentant du pays ou équivalent). »*

Pour les ONG, la participation à l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire doit se faire uniquement au niveau du directeur de pays. Pour les ONG, la représentation ne doit pas être déléguée à d'autres postes au sein des organisations individuelles. Lors de l'élection des représentants des ONG de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire, il est préférable d'élire également des directeurs de pays suppléants qui peuvent les remplacer si nécessaire. En ce qui concerne le Forum des ONG, étant donné le rôle unique que joue la participation, celle-ci devrait être assurée par des directeurs.

*« En plus de leur propre organisation, les membres peuvent représenter une ou plusieurs organisations qui ne sont pas membres de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire, à leur demande. »*

Les ONG se doivent de toujours représenter la collectivité dans son ensemble plutôt que leur propre organisation. Si elles occupent un rôle de co-responsable de cluster, les ONG doivent également préciser lorsqu'elles s'expriment au nom du cluster plutôt qu'au nom des ONG de manière plus générale. Il convient de noter que sans cette représentation collective, ils ne

La capacité et la volonté de travailler pour le compte de l'ensemble du collectif doivent être des critères de sélection essentiels. Ensemble, les représentants des ONG doivent représenter le mieux possible tous les principaux secteurs d'intervention et les principales zones géographiques d'opérations.

Des suppléants peuvent être désignés temporairement pour les agences des Nations Unies lorsque le représentant du pays est indisponible, afin de garantir la représentation de l'agence ou du secteur. Pour autant, cette situation ne doit pas se reproduire fréquemment et tout manque d'engagement de la part des hauts responsables doit être discuté avec l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire ou le coordinateur de l'aide humanitaire si cela devient trop fréquent.

pourront pas engager cette collectivité dans une décision de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire, ce qui diminuerait considérablement l'impact et l'efficacité de la participation des ONG. La nature représentative de la participation des ONG ainsi que les modalités de sélection des membres doivent être clairement expliquées aux autres membres de l'Équipe de Pays

pour l’Action Humanitaire au Bureau de la Coordination des Affaires Humanitaires et au Coordonnateur de l’aide humanitaire, et clairement

définies dans le processus électoral mené par les ONG pour les sièges de l’Équipe de Pays pour l’Action Humanitaire.

« *Il convient de rechercher un équilibre approprié entre la représentation de l’ONU et celle des ONG.* »

Le nombre de sièges attribués aux ONG doit être équilibré, mais pas nécessairement égal, à celui attribué aux agences des Nations Unies. Dans le cas contraire, les ONG doivent engager un dialogue constructif avec le Coordonnateur de l'aide humanitaire afin de remédier à la situation. Comme mentionné précédemment, la taille totale de l’Équipe de Pays pour l’Action Humanitaire doit rester raisonnable, ce qui peut nécessiter certaines négociations. L'équilibre peut être atteint en augmentant le nombre de sièges pour les ONG ou en réduisant le

nombre de sièges pour les agences des Nations unies, par exemple en s'efforçant d'exclure les agences non opérationnelles.

Le maintien de cet équilibre est une raison essentielle pour laquelle une présence régulière et assidue de tous les membres ONG de l’Équipe de Pays pour l’Action Humanitaire est nécessaire. Les autres membres de l’Équipe de pays pour l'action humanitaire, ou le forum des ONG, doivent aborder directement toute absence répétée et proposer des solutions alternatives si nécessaire.

« *La représentation des ONG nationales devrait être particulièrement encouragée et soutenue.* »

Les Termes de Référence standards actuels de l’Équipe de pays pour l'action humanitaire ont été approuvés en 2017, et depuis lors, le programme de localisation est devenu une priorité importante pour les acteurs humanitaires. Ainsi, la participation des acteurs nationaux et locaux devrait désormais être considérée comme obligatoire, sauf dans des cas extrêmement spécifiques (généralement, l'argument en faveur de la non-inclusion concerne des contextes où ces acteurs sont perçus comme profondément impliqués dans le contexte politique ce qui pourrait compromettre leur capacité à fournir une réponse fondée sur des principes).

Lorsque les ONG nationales ou locales ne sont pas incluses dans l’Équipe de Pays pour l’Action Humanitaire, les ONG devraient veiller à ce que le Coordonnateur Humanitaire (HC) et l'EHP réévaluent et revalident régulièrement cette décision.

La participation des acteurs nationaux et locaux n'augmente pas nécessairement le nombre total de sièges attribués aux ONG. Aussi, dans les Équipes de Pays pour l’Action Humanitaire où la représentation est déjà équilibrée entre les Nations unies et les ONG, il pourrait être nécessaire que des acteurs nationaux demandent à certaines ONG internationales de renoncer à leur siège.

Ce principe est conforme à l'engagement des ONG internationales en faveur de la localisation.

« *Le cas échéant, d'autres institutions et agences peuvent être invitées à participer aux réunions de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire.* »

Il convient de noter que la participation des donateurs aux Équipes de Pays pour l'Action Humanitaire n'est pas garantie et que la décision de les inviter incombe en dernier ressort au coordonnateur de l'aide humanitaire. Les ONG tiennent souvent à ce que les donateurs soient présents, car ils sont considérés comme des « alliés » dans des contextes où l'on estime que la voix des ONG n'est pas suffisamment entendue par l'ONU. Cette position des ONG ne doit pas faire oublier que les donateurs auront leur propre programme, qui ne sera peut-être pas totalement aligné sur celui des ONG.

L'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire reste une réunion opérationnelle, bien que de haut niveau. Ainsi, il est essentiel que tous les membres puissent s'exprimer librement sur des sujets tels que les défis opérationnels, les retards de mise en œuvre ou la priorisation des secteurs. La présence des donateurs peut donc influencer de manière indue les débats au lieu de favoriser des échanges plus sains et plus transparents.

Les Coordonnateurs Humanitaires sont conscients de l'impact de la présence des donateurs sur l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire, en particulier sur les agences des Nations Unies, et leurs opinions semblent également varier. Étant donné que le coordonnateur des secours d'urgence et l'OCHA ont été réticents à exclure formellement les donateurs des Équipes de Pays pour l'Action Humanitaire et que l'IASC fournit peu de directives sur le sujet, la

décision finale appartient uniquement au coordonnateur humanitaire. Cette décision peut être cruciale pour assurer le leadership, en particulier pour les nouveaux Coordonnateurs Humanitaires, et les place souvent dans une position délicate ils se retrouvent souvent pris entre les agences qui n'aiment pas que les donateurs « regardent par-dessus leur épaule » pendant les missions des Équipes de Pays pour l'Action Humanitaire et celles qui considèrent les donateurs comme des contributeurs précieux qui devraient conserver leur siège.

Il est important que les ONG reconnaissent ces dynamiques complexes, tiennent clairement compte des implications de leur propre plaidoyer et maintiennent un dialogue positif avec le Coordonnateur de l'aide humanitaire sur ce sujet. Une autre solution pourrait consister à limiter la présence des donateurs aux réunions de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire où cela est le plus pertinent, par exemple lors de la validation du plan d'aide humanitaire, ou à organiser régulièrement des réunions de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire élargies (Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire+donateurs), plutôt que de préconiser des sièges permanents pour les donateurs.

Dans de rares cas, nous constatons que le secteur privé, des organismes intergouvernementaux, ou d'autres parties prenantes peuvent être invités à

rejoindre l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire.

## Rôles et responsabilités

« *La fonction de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire est guidée par le droit international humanitaire et les droits de l'homme, par les principes humanitaires d'humanité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance, ainsi que par les Principes de Partenariat. [...] Le mode de fonctionnement de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire est régi par les Principes de Partenariat.* »

En tant que structure de coordination humanitaire la plus élevée du pays, l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire est censée promouvoir une approche fondée sur des principes tout au long de l'intervention humanitaire. L'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire devrait donc soulever régulièrement des questions liées à une approche fondée sur des principes et au respect du droit international humanitaire et des droits de l'homme, ainsi qu'aux défis qui y sont associés, et les représentants des ONG devraient se préparer à s'engager pleinement dans ces débats.

Les principes de partenariat<sup>2</sup> sont spécifiquement énoncés comme étant le modus operandi de l'équipe de pays pour l'action humanitaire. Souvent référencés mais pas si largement utilisés, ils peuvent constituer un outil puissant pour appeler tous les membres de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire à établir un partenariat significatif et à promouvoir une approche équilibrée du leadership dans la coordination. La mise en œuvre de ces mesures devrait placer les intervenants humanitaires sur un pied d'égalité et constituer un cadre pour des partenariats de qualité, notamment entre les intervenants humanitaires nationaux et internationaux :

L'**égalité** des organisations - sur un pied d'égalité, indépendamment de leur taille et de leur pouvoir.

La **transparence** par le dialogue, qui augmente le niveau de confiance.

Une approche axée sur les résultats pour une action humanitaire efficace.

**Responsabilité** - obligation éthique des uns envers les autres lorsqu'ils s'engagent à réaliser des activités.

**Complémentarité** - la diversité de la communauté humanitaire est un atout, notamment pour les capacités locales.

---

<sup>2</sup> Les Principes de partenariat, leurs traductions et des ressources supplémentaires sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.icvanetwork.org/transforming-our-network-for-impact/principles-of-partnership/>.

*« Travaillant en soutien au HC (Coordonnateur de l'Aide Humanitaire), l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire (équipe de pays pour l'action humanitaire) a les responsabilités suivantes :*

- a) *Fournir une vision stratégique partagée pour l'action humanitaire collective dans le pays, exposée dans un plan stratégique commun (le plan d'aide humanitaire humanitaire ou son équivalent). »*

Bien que l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire ait la responsabilité du document final du Plan d'Aide Humanitaire, en pratique, il valide les décisions qui ont été prises à d'autres niveaux : au stade de l'évaluation des besoins, à chaque niveau de cluster, où l'aperçu initial des besoins a été élaboré ainsi que le ciblage initial ; et au sein du ICCG, où les données ont été consolidées et la priorisation appliquée pour fournir une réponse intersectorielle. C'est pourquoi la participation effective des ONG dans le processus doit commencer au niveau des groupes et du groupe de coordination inter-groupe (voir «

Comprendre et influencer le système du Comité permanent interorganisations dans les pays »).

Il convient de noter que si le Plan d'aide humanitaire soit censé fournir une vision collective pour une réponse stratégique, en pratique, il représente plus souvent un patchwork d'activités résultant des mandats et des intérêts individuels. Le système Comité permanent interorganisations (CPI) est actuellement fortement engagé dans des processus visant à clarifier les besoins et à définir les limites de la planification de la réponse humanitaire.

- b) *« Superviser le groupe de coordination inter-groupes (ICCG), les organismes de coordination infranationaux et les autres groupes qui font partie de l'architecture de coordination inter-agences dans le pays. »*

L'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire, en tant que principale structure du CPI dans le pays, supervise toutes les autres structures de coordination du CPI. Elle a le pouvoir de mandater ces structures, mais en retour, elle doit être prête à fournir des conseils et un soutien lorsqu'on le lui demande. L'équipe de pays pour l'action humanitaire façonne et formalise également les structures infranationales - il n'existe pas de termes de référence standard pour ces structures - et il est important que tous les membres de l'équipe de pays pour l'action humanitaire définissent clairement

comment les rôles et les responsabilités doivent être répartis entre le niveau national et infranational, comment les structures communiqueront et comment elles fonctionneront (par exemple, coordination sectorielle ou basée sur les zones).

Cette fonction d'encadrement n'est pas formalisée par un lien hiérarchique : l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire ne gère pas les autres structures en tant qu'organe. Au lieu de cela, les décisions et le retour d'informations passent souvent par OCHA, l'agence en charge de toutes les structures de coordination. Il est donc

important que chaque membre veille à ce que son organisation communique en interne sur les décisions prises. Là où l'OCHA peut donner des instructions à son chef de bureau local suite à une décision de l'équipe de pays pour l'action humanitaire, il est important que les ONG fassent de même avec leurs responsables de zone, et vice versa pour les bureaux locaux qui souhaitent porter des sujets à l'attention de l'équipe de pays pour l'action humanitaire.

Le Groupe de coordination inter-groupe en tant qu'organe consultatif de l'équipe de pays pour l'action humanitaire et lien

entre la coordination opérationnelle assurée par les groupes et la prise de décision stratégique de l'équipe de pays pour l'action humanitaire, est un mécanisme de coordination clé, mais la participation des ONG est généralement limitée aux co-responsables de groupe. La forme et la fonction du groupe de coordination inter-groupe sont décidées par l'équipe de pays pour l'action humanitaire en collaboration avec OCHA, et les ONG sont encouragées à s'assurer qu'elles participent pleinement à ce processus et qu'elles obtiennent au moins un siège pour le forum des ONG.

c) « *Soutenir les efforts menés par le Coordonnateur de l'aide humanitaire pour obtenir un accès libre, rapide, sûr et sans entrave des organisations humanitaires aux populations dans le besoin* »

Les efforts visant à garantir l'accès et à surmonter les obstacles bureaucratiques et administratifs (BAI)<sup>3</sup> sont menés par le coordonnateur de l'aide humanitaire mais restent une responsabilité collective. Cela reste vrai pour les efforts de négociation avec les gouvernements d'accueil : bien que le coordonnateur de l'aide humanitaire, de par sa position et son statut d'ambassadeur, ait un accès accru aux niveaux supérieurs du gouvernement, ces négociations devraient rester un effort collectif et coordonné, chaque membre de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire participant par le biais de ses propres réseaux de relations. Cette responsabilité implique

également de s'engager - ou de superviser l'engagement - avec des acteurs non étatiques dans le but de sécuriser l'accès, et les membres de l'équipe de pays pour l'action humanitaire doivent être prêts à soutenir cet engagement dans le cadre des principes humanitaires et du DIH.

Si le coordinateur de l'aide humanitaire a une responsabilité spécifique dans l'atténuation des obstacles, les mandats individuels doivent également être reconnus, y compris le double rôle du coordonnateur de l'aide humanitaire et du coordonnateur résident. Le coordonnateur résident/coordonnateur de l'aide humanitaire pourrait ne pas être en mesure de transmettre un

<sup>3</sup> Les orientations de la CPI (Comité permanent interorganisations) pour comprendre et traiter les obstacles bureaucratiques et administratifs sont disponibles à l'adresse suivante : [https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2022-01/IASC%20Guidance%20Understanding%20and%20Addressing%20Bureaucratic%20and%20Administrative%20Impediments%20to%20Humanitarian%20Action\\_Framework%20for%20a%20System-wide%20Approach.pdf\\$](https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2022-01/IASC%20Guidance%20Understanding%20and%20Addressing%20Bureaucratic%20and%20Administrative%20Impediments%20to%20Humanitarian%20Action_Framework%20for%20a%20System-wide%20Approach.pdf$).

0Addressing%20Bureaucratic%20and%20Administrative%20Impediments%20to%20Humanitarian%20Action\_Framework%20for%20a%20System-wide%20Approach.pdf\$.

message de plaidoyer fortement critique à l'égard du gouvernement, en particulier publiquement, car il doit équilibrer ses deux rôles. Il est important de comprendre cette limitation lorsque l'on tente de tirer parti de l'accès direct

aux niveaux supérieurs du gouvernement dont dispose le coordonnateur de l'aide humanitaire et de formuler les messages de plaidoyer en conséquence.

d) « *Veiller à ce que les efforts de préparation et de réponse soient inclusifs et coordonnés.* »

L'alerte précoce et la préparation sont l'une des principales fonctions des équipes de pays pour l'action humanitaire. Il incombe à l'équipe de pays pour l'action humanitaire de veiller à ce que les acteurs locaux et nationaux

soient associés à ces efforts, ce qui peut inclure des exercices de formation et le renforcement des capacités afin de s'assurer que ces acteurs soient prêts à répondre aux crises à venir.

e) « *Veiller à ce que la réponse humanitaire internationale soit coordonnée avec les autorités nationales, infranationales et locales.* »

Bien que le niveau de coordination et de collaboration entre chaque organisation et le gouvernement hôte varie, le Comité permanent interorganisations reconnaît que « L'État affecté conserve le rôle principal dans l'initiation, l'organisation, la coordination et la mise en œuvre de l'assistance humanitaire sur son territoire. » Il incombe donc à l'équipe de

pays pour l'action humanitaire dans son ensemble de veiller à ce que toutes les structures de coordination, y compris l'équipe de pays pour l'action humanitaire lui-même, fonctionnent en coordination et en soutien des autorités nationales et locales dans la mesure du possible.

f) « *Soutenir et contribuer aux efforts pour aborder le lien humanitaire-développement.* »

Depuis le Sommet humanitaire mondial de 2016, les organisations humanitaires internationales se sont engagées à soutenir le renforcement des liens entre humanitaire et action de développement. L'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire a un rôle formel dans le soutien de ces efforts, mais il doit rester un forum dédié à l'action humanitaire. Son rôle est de soutenir les

efforts de liaison entre l'action humanitaire au développement, sans nécessairement les mettre en œuvre. Il pourrait s'agir, par exemple, d'élaborer une stratégie visant à promouvoir ces liens ou de mettre en place une structure distincte où les acteurs de l'aide humanitaire et du développement pourraient dialoguer.

## Pacte et responsabilité de l'équipe de pays pour l'action humanitaire

*«Les membres individuels de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire et leurs organisations respectives s'engagent à contribuer à l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire en tant que collectif et à poursuivre des résultats collectifs.*  
»

Chaque membre de l'équipe de pays pour l'action humanitaire doit mettre son expérience et son expertise au service de la réponse collective. Par nature, les sujets abordés dans une équipe de pays pour l'action humanitaire peuvent concerner des secteurs ou des zones géographiques qui intéressent moins certaines organisations individuelles ; néanmoins, tous les membres doivent s'efforcer de contribuer au nom d'un groupe plus large, de trouver des solutions et d'apporter une réponse plus efficace.

De même, les travaux de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire doivent pouvoir répondre aux préoccupations et aux questions spécifiques susceptibles d'affecter des organisations dont les mandats et les modalités de fonctionnement sont très différents. En tant que telles, les ONG doivent avoir une certaine compréhension des limites et des défis spécifiques auxquels sont confrontés leurs collègues des Nations unies ; en cas de doute, il est raisonnable de demander des éclaircissements afin de mieux

comprendre comment le système peut contraindre les agences des Nations unies. À l'inverse, les questions spécifiques aux ONG doivent être clairement exposées, sans supposer que les collègues de l'ONU comprennent parfaitement le fonctionnement interne des ONG.

En fin de compte, l'objectif de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire doit rester la recherche de résultats collectifs : une décision collective n'a de sens que si elle est suivie d'une action collective. Comme mentionné ci-dessus, il peut être difficile pour les représentants des ONG d'engager l'ensemble du collectif des ONG sans discussions préalables. La meilleure pratique consiste à tenir ces discussions inter-ONG avant la réunion proprement dite de l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire, une fois que l'ordre du jour a été finalisé. Lorsque cela n'est pas possible, les ONG doivent indiquer clairement dans l'Équipe de Pays pour l'Action Humanitaire qu'elles devront consulter le collectif avant de s'engager pleinement dans une décision.

*« Cette contribution doit être considérée comme un élément clé des responsabilités et de la performance des responsables opérationnels au niveau national de chaque agence membre.”*

Les directeurs de pays, lorsqu'ils agissent en tant que membres de l'équipe de pays pour l'action humanitaire, même si ce n'est pas à tout moment, sont censés utiliser cette

qualité de membre pour contribuer au collectif, et non pour faire avancer les mandats et les intérêts de leurs organisations individuelles. Techniquement, les mandats prévoient

que ces contributions soient ensuite reflétées dans l'examen des performances du directeur de pays,

mais la plupart des organisations ne seraient pas en mesure de l'évaluer de manière appropriée.

*« Les membres de l'équipe de pays pour l'action humanitaire définissent des responsabilités mutuelles spécifiques dans le cadre d'un Pacte annuel de l'équipe de pays pour l'action humanitaire, qui est élaboré dans le pays et sert de base à l'examen périodique de la performance de l'équipe de pays pour l'action humanitaire.»*

Le Pacte de l'équipe de pays pour l'action humanitaire est un document qui décrit clairement les actions importantes que l'équipe de pays pour l'action humanitaire entreprendra pour remplir les rôles et les responsabilités énoncés ci-dessus (ainsi que quatre domaines de responsabilités obligatoires supplémentaires décrits ci-dessous). Le document doit être produit au moins une fois par an, bien qu'une période plus courte puisse être convenue si nécessaire. À la fin de la période de mise en œuvre, il doit être révisé et auto-évalué par les membres de l'équipe de pays pour l'action humanitaire.

Le Pacte de l'équipe de pays pour l'action humanitaire est l'outil principal pour garantir la responsabilité de l'équipe de pays pour l'action

humanitaire et est mandaté par le Comité permanent inter-organisations. Cependant, de nombreuses équipes de pays pour l'action humanitaire ne la mettent pas en œuvre ou l'implémentent partiellement (la révision des performances, généralement réalisée lors de la retraite annuelle de l'équipe de pays pour l'action humanitaire, peut souvent être particulièrement insuffisante).

Lorsqu'il n'est pas mis en œuvre, les ONG sont fortement encouragées à s'engager auprès du coordonnateur de l'aide humanitaire pour résoudre la situation, en rappelant que le pacte l'équipe de pays pour l'action humanitaire et le processus d'évaluation des performances qui l'accompagne sont mandatés par le Comité Permanent interorganisations.

- « Une approche collective pour s'assurer que la protection est au cœur de l'action humanitaire, y compris le développement et la mise en œuvre d'une stratégie commune de l'équipe de pays pour l'action humanitaire en matière de protection. »
- « Une approche collective de la responsabilité à l'égard des populations touchées (AAP) pour s'engager avec les personnes touchées, assurer un retour d'informations et ajuster la réponse en fonction des avis des personnes affectées. »

- « *Un mécanisme collectif et une approche de la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PSEA) par les travailleurs humanitaires, y compris un code de conduite, en accord avec tout autre mécanisme en place pour traiter cette question.* »
- "Une approche collective pour lutter contre la violence sexuelle et sexiste"

Alors que le mandat définit 6 rôles et responsabilités pour l'équipe de pays pour l'action humanitaire, il définit en outre, de manière confuse, « quatre responsabilités obligatoires » supplémentaires dans la section relative à la responsabilité. C'est ce que l'on appelle parfois les responsabilités «6+4» des équipes de pays pour l'action humanitaire.

Alors que les 6 premières responsabilités définissent les grands domaines que doit couvrir l'équipe d'aide humanitaire, les quatre dernières sont plus spécifiques, définissant à la fois les objectifs nécessaires et les structures d'accompagnement qui doivent être mises en place dans chaque pays pour garantir la responsabilité dans la réponse. Cela inclut une stratégie de l'équipe de pays pour l'action humanitaire visant à garantir la centralité de la protection, une approche collective de l'équipe de pays pour l'action humanitaire pour la Responsabilité à l'égard des personnes touchées et une approche collective de l'équipe de pays pour l'action humanitaire pour la violence basée sur le genre. Ces documents doivent inclure des points d'action concrets et devront être révisés régulièrement pour rester adaptés au contexte. En outre, l'équipe de pays pour l'action humanitaire doit s'assurer que leur pays dispose d'un réseau de protection contre l'exploitation et les abus sexuels, d'un code de conduite collectif (celui-ci est distinct des codes internes des

organisations individuelles) et d'un système de signalement collectif.

La mise en œuvre effective de ces stratégies peut être déléguée à des groupes de travail spécialisés, souvent composés de membres de l'équipe de pays pour l'action humanitaire et de spécialistes de chaque domaine, mais l'équipe de pays pour l'action humanitaire et le coordonnateur de l'aide humanitaire restent finalement responsables de leur mise en œuvre.



A GLOBAL NGO NETWORK  
FOR PRINCIPLED AND EFFECTIVE  
HUMANITARIAN ACTION

## Regional Hubs

### Africa

Nairobi, Kenya  
Dakar, Senegal

### Asia-Pacific

Bangkok, Thailand  
Islamabad, Pakistan

### MENA

Amman, Jordan

### Latin America

Guadalajara, Mexico  
(Coordination)

## Geneva Office

Humanitarian Hub, La Voie-Creuse 16, 1202 Geneva  
[secretariat@icvanetwork.org](mailto:secretariat@icvanetwork.org)  
[www.icvanetwork.org](http://www.icvanetwork.org)