

# Coordination en période de transition:

## Comment les ONG évoluent et s'adaptent au-delà du Comité permanent interorganisations

Les leçons de l'Iraq et de l'Indonésie

Octobre 2025



A GLOBAL NGO NETWORK  
FOR PRINCIPLED AND EFFECTIVE  
HUMANITARIAN ACTION



## À propos du Conseil international des agences bénévoles

Le Conseil international des agences bénévoles est un réseau mondial de plus de 170 organisations non gouvernementales dont la mission est de rendre l'action humanitaire plus respectueuse des principes et plus efficace en travaillant ensemble et de manière indépendante pour influencer les politiques et les pratiques.

## Remerciements

Ce document a été rédigé par Kate Holland avec le soutien du Conseil international des agences bénévoles, notamment de Jeremy Wellard, Asma Saleem, Eman Ismail et Keya Saha-Chaudhury. L'équipe de recherche tient à remercier tous ceux qui ont consacré du temps et apporté leur soutien, en particulier les représentants des ONG participantes. Le document a été rendu possible grâce au soutien du Danish Refugee Council et de l'USAID.

## Table des matières

<b>RESUME ANALYTIQUE.....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>7</b>
<b>2. METHODOLOGIE.....</b>	<b>8</b>
<b>3. ÉVOLUTION DE LA COORDINATION EN INDONESIE.....</b>	<b>10</b>
<b>4. ÉVOLUTION DE LA COORDINATION EN IRAQ .....</b>	<b>19</b>
<b>5. LES ONG ET LA SOCIETE CIVILE .....</b>	<b>28</b>
<b>6. RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>34</b>
<b>ACRONYMES ET ABREVIATIONS .....</b>	<b>37</b>
<b>REFERENCES .....</b>	<b>39</b>

# Résumé analytique

En 2025, plusieurs structures nationales de coordination humanitaire du Comité permanent interorganisations (CPI) prévoient une transition totale ou partielle du leadership international. Des recherches antérieures démontrent que les transitions précipitées peuvent poser des défis pour la planification inclusive et la création de structures de coordination durables.

Cette recherche vise à tirer les leçons des transitions antérieures en matière de coordination humanitaire internationale. Suivant deux contextes contrastés – l'Iraq et l'Indonésie – elle identifie les enseignements tirés et formule des recommandations pertinentes pour les ONG qui planifient les transitions actuelles et futures. Le rapport est accompagné de quatre études de cas.

## Comparaison de deux transitions : L'Indonésie et l'Iraq

**L'Indonésie** connaît chaque année des catastrophes périodiques de grande ampleur, ainsi que de multiples catastrophes de moindre ampleur.<sup>1</sup> La responsabilité de la réponse aux catastrophes a été transférée à un leadership national fort – tant du côté du gouvernement que des ONG locales et nationales indonésiennes. L'activation des groupes du CPI en 2006 a été suivie par la création par le gouvernement indonésien de sa propre structure de groupes nationaux. Plus récemment, l'équipe de pays pour l'action humanitaire est devenue une nouvelle plateforme présidée conjointement par la société civile nationale.

La combinaison d'un leadership gouvernemental fort et d'une diminution des financements internationaux a contraint les acteurs internationaux à abandonner la mise en œuvre directe. Les agences des Nations Unies et les OING ont au contraire joué un rôle efficace de facilitation et de soutien auprès des gouvernements et des ONG locales et nationales – pendant plusieurs années. Parallèlement, de nombreuses ONG nationales ont développé des capacités techniques et une expertise d'intervention élevées, renforcées par un financement national solide.

**En Iraq**, les groupes du CPI ont été activés en 2014 pour répondre au conflit, puis désactivés en 2022, dans l'objectif de passer de l'intervention humanitaire au relèvement et au développement. La planification de la transition a été réalisée au niveau du groupe sectoriel, sans stratégie générale de l'équipe de pays pour l'action humanitaire pour la coordination ou la transition de l'intervention. Le financement a diminué après la fin du Plan d'aide humanitaire et, si certains donateurs ont continué à soutenir les besoins humanitaires restants, la programmation des ONG a considérablement diminué. Certaines OING ayant quitté le terrain et d'autres ONG nationales et non nationales ayant réduit leurs activités.

Pour ceux qui interviennent encore deux ans et demi après la désactivation, la coordination s'est fragmentée. Tandis que plusieurs groupes sectoriels continuent à exister (bien que sous une forme adaptée), ils ne sont pas liés entre eux ni, pour la plupart, à la structure de coordination des solutions durables, qui continue à exister à échelle réduite. Le forum des ONG a été dissous en 2023.

**Les expériences contrastées de l'Indonésie et de l'Iraq, bien que les contextes d'intervention soient très différents, démontrent l'immense valeur qu'apporte une coordination structurée entre les ONG.**

L'Indonésie dispose d'une société civile particulièrement forte et interconnectée. De nombreuses ONG nationales disposent de solides capacités techniques et opérationnelles et jouent désormais un rôle

<sup>1</sup> Centre for Excellence in Disaster Management, June 2025; IFRC, « *Jakarta IFRC Cluster Plan* », 2022 [Centre d'excellence en gestion des catastrophes, juin 2025 ; FICR, Plan sectoriel de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge à Jakarta, 2022]

de premier plan dans l'intervention et la coordination humanitaires.<sup>2</sup> La localisation en Indonésie est un sujet important : les premiers intervenants sont souvent des ONG locales et des OSC locales ; les intervenants ont évoqué les efforts visant à les connecter à des ONG nationales expérimentées et à des réseaux d'ONG. De nombreux réseaux d'ONG officiels assurent des fonctions de coordination, de soutien à la collecte de fonds, de plaidoyer et de soutien technique pour leurs membres. La transition de l'équipe de pays pour l'action humanitaire fin 2025 vers la nouvelle plateforme de coordination humanitaire en Indonésie, présidée conjointement par la société civile nationale, a marqué une étape importante dans la prise de leadership des ONG nationales et locales.

En revanche, la fermeture du forum des ONG en Iraq, le Comité de coordination des ONG en Iraq, en 2023 a été décrite par les personnes interrogées comme créant un « grand fossé » dans la coordination. Bien que les réseaux d'organisations non gouvernementales locales ou nationales plus petits travaillent sur des sujets ou des secteurs spécifiques, leur fermeture a été une perte pour la représentation, la coordination et le plaidoyer collectifs des ONG.

## Perspectives transversales

- **Les avantages du soutien de la société civile internationale** aux ONG locales ou nationales et aux réseaux nationaux d'ONG ont été soulignés en Indonésie et en Iraq. Il s'agissait : de l'évolution du rôle des OING visant à apporter une valeur ajoutée en matière de soutien technique et de transfert de capacités et, en Iraq, de leur capacité à s'engager sur des sujets plus sensibles ; et des réseaux d'ONG et des groupes de coordination dirigés par des ONG bénéficiant de liens avec les réseaux internationaux et d'une expertise technique.
- **La diversification du financement** est un enjeu crucial dans les deux contextes, dans la mesure où le financement international a diminué (en Iraq, de manière sensiblement augmentée après la désactivation du CPI). En Indonésie, le financement national est substantiel, en particulier pour les organisations confessionnelles – il provient principalement des fonds de la *zakat*. En Iraq, le financement national des ONG est limité et les OSC indépendantes demeurent fortement dépendantes des donateurs internationaux, créant ainsi des problèmes de pérennité après la transition. Les personnes interrogées ont décrit les grandes ONG nationales et internationales comme étant en mesure de se réorienter plus facilement vers le relèvement et le développement (tout en réduisant leurs activités et en retirant certaines OING). De nombreuses ONG locales ou nationales ont eu du mal à s'adapter et à accéder à des financements à long terme, qui tendent à être acheminés vers des subventions plus importantes à des organisations de plus grande taille.
- **Le point de départ de la société civile** avant une intervention humanitaire de grande ampleur a également été signalée comme exerçant une certaine influence. En Indonésie, l'environnement des organisations de la société civile est plus favorable qu'en Iraq, et le pays compte une diversité de grandes ONG nationales, de petites OSC locales et de réseaux d'ONG. En Iraq, l'espace de la société civile était très restreint jusqu'en 2003 et, bien que de nombreuses ONG soient désormais enregistrées, leur présence demeure difficile. Ces facteurs ont une influence sur la capacité des ONG locales ou nationales à fournir une aide humanitaire, à s'adapter lorsque le financement international a diminué et à conserver une voix collective de la société civile au niveau national et au sein des processus décisionnels humanitaires.

## Recommandations sommaires

### 1. Financement humanitaire après la désactivation

**Donateurs :**

---

<sup>2</sup> « Indonesia Localisation Lab and ID-HA/AP-KI », 2025, p.19 [Laboratoire de localisation indonésien et Développement indonésien - alliance humanitaire, 2025, p. 19]

- Collaborer avec les ONG et leurs forums pour **communiquer sur la trajectoire de financement** (par exemple, toute baisse probable après la désactivation du CPI et la fin du plan d'aide humanitaire), afin de contribuer à une planification responsable du désengagement.
- Explorer les options permettant de poursuivre le **financement de la société civile**, en tenant compte de son importance pour le relèvement à long terme.

#### Les ONG / forums d'ONG :

- Être réaliste quant à la trajectoire de financement future.** Se préparer à la réduction du financement humanitaire. Plaider en faveur de structures conçues pour un *futur* nécessité de coordination.
- Soutenir les ONG locales ou nationales dans l'**élaboration de stratégies internes leur permettant de passer** de l'intervention humanitaire au relèvement et au développement, et de recourir aux donateurs internationaux.

## 2. Planification des transitions et élaboration d'une nouvelle structure de coordination

#### Les ONG et les forums d'ONG :

- S'efforcer d'animer le débat.** Envisager de proposer la vision des ONG concernant les structures de coordination et les priorités. Envisager des solutions collectives pour combler les lacunes de coordination et soutenir les ONG.
- « **Ne pas contribuer à l'effondrement du forum de votre ONG !** ». Privilégier les plateformes de collaboration et de représentation des ONG et anticiper les évolutions nécessaires.
- Tenir compte du rôle de la société civile internationale.** Identifier toute évolution du rôle dont les OING pourraient s'acquitter le mieux, ainsi que les possibilités de connexion avec les réseaux régionaux et mondiaux et l'expertise.

#### Agences de l'ONU :

- Planifier une coordination suivant la transition** durable, simple et cohérente.
- Établir des **délais adéquats** pour la planification et la mise en œuvre de la transition.
- En tant que membres de l'équipe de pays pour l'action humanitaire, élaborer des **plans de transition généraux**, tant pour les opérations que pour la coordination.

## 3. Rôles de coordination après la transition

#### Les ONG et les agences de l'ONU :

- Si vous assumez le leadership ou le soutien de la coordination, engagez-vous pleinement à cet égard.** Garantissez l'adhésion de l'organisation, des profils de personnel adéquats et facilitez l'allocation de ressources de base.

#### Donateurs :

- Maintenez le financement de la coordination des ONG** (réseaux et forums, et fonctions de coordination).

# 1. Introduction

## Contexte

En 2025, plusieurs structures de coordination du Comité permanent interorganisations (CPI) national s'efforcent de procéder à une transition totale ou partielle des systèmes de coordination et de désactiver tout ou partie du leadership de la coordination humanitaire internationale. Ce phénomène est largement dû au manque de financement. Dans certains pays, la transition s'effectue à un rythme accéléré, malgré des études antérieures démontrant que des transitions précipitées peuvent poser des défis importants à une planification inclusive et à la création de structures de coordination durables. Les transitions précipitées antérieures ont particulièrement affecté les acteurs des ONG, notamment les ONG locales ou nationales qui ont peiné à faire entendre leur voix dans les processus décisionnels, malgré la poursuite de leur travail avec des communautés dont les besoins n'ont pas diminué.

## Objectifs

Cette recherche visait à tirer les leçons de la transition des structures officielles de coordination humanitaire dirigées par la communauté internationale. Suivant deux contextes contrastés, l'Iraq et l'Indonésie, elle vise à identifier les enseignements tirés, les bonnes pratiques ou les défis, ainsi que les recommandations susceptibles d'aider les ONG à planifier la transition actuelle et future.

## Contenu

La recherche a été effectuée par des entretiens avec des informateurs clés avec des participants d'ONG locales ou nationales, d'OING et d'agences des Nations Unies en Iraq et en Indonésie, ainsi que par un examen documentaire des documents pertinents disponibles.

Ce rapport examine :

- **L'évolution des structures de coordination dans les deux pays**, notamment :
  - L'évolution des structures et les acteurs impliqués dans la prise de décision.
  - Comment fonctionnent désormais (ou non) les structures de coordination, qui dirige, les influences et les participations, ainsi que le degré d'engagement significatif, notamment des ONG locales ou nationales.
- **Rôle des ONG et de la société civile**, et évolution de la dynamique depuis la transition :
  - Importance des réseaux d'ONG.
  - Rôle du soutien de la société civile internationale.
  - Importance de la diversification des financements.
  - Point de départ de la société civile avant sa participation à l'intervention humanitaire.
- **Conséquence sur l'intervention humanitaire et de protection**, et implications de la transition sur :
  - L'évolution de la compréhension (ou non) des besoins humanitaires.
  - La diminution du financement après la désactivation du CPI.
  - Les défis à retenir l'attention sur des questions de protection spécifiques.
- **Les recommandations** reposent à la fois sur les résultats de la recherche et sur les réponses directes des participants.

**Une note sur la terminologie :** « ONG nationale » (NNGO en anglais) désigne ici les grandes organisations présentes dans plusieurs localités d'un pays, généralement avec des bureaux dans la

capitale. « Organisation non gouvernementale locale » (LNGO en anglais) désigne les organisations plus petites, opérant souvent dans une seule zone. Lorsqu'il est fait référence aux deux, on parle d'organisation non gouvernementale locale ou nationale (L/NNGO en anglais). « Organisation de la société civile » désigne les groupes qui ne sont pas des ONG enregistrées comme ceux qui œuvrent à un niveau très local.

## 2. Méthodologie

Cette recherche a été réalisée à l'aide de méthodes qualitatives : des références bibliographiques et des entretiens avec des informateurs clés.

### Entretiens avec des informateurs clés

Des entretiens avec des informateurs clés ont été réalisés en juillet et août 2024 auprès de participants en Iraq et en Indonésie, ainsi que de certains contributeurs régionaux. Les informateurs clés ont été identifiés selon la technique de boule de neige, sélectionnés en fonction de leur expertise et de leur expérience pertinente, qu'il s'agisse de cadres supérieurs ou de membres du personnel directement impliqués dans la coordination. Les entretiens étaient semi-structurés, sous forme de conversations. Ils ont été réalisés principalement individuellement, et quelques-uns avec deux participants. Tous les entretiens ont été réalisés à distance et en anglais ; l'un d'eux a bénéficié d'une traduction gracieusement fournie par l'organisation de la personne interrogée.

Au total, 34 participants ont été interrogés dont la moitié étaient des femmes. Parmi eux, 11 étaient des représentants ONG locales ou nationales, 8 de réseaux d'ONG, 5 d'OING, 8 d'agences des Nations Unies et 1 d'un organisme régional.

### Références bibliographiques

En outre, des références bibliographiques pertinentes disponibles ont été réalisées. Elle portait sur des documents publiés et accessibles en ligne, ainsi que des documents partagés par les personnes interrogées et par d'autres contacts nationaux, régionaux et internationaux non interviewés.

Les documents analysés comprenaient, de manière non exhaustive : des rapports de recherche et d'évaluation publiés et internes d'ONG, d'agences des Nations Unies et d'instituts de recherche ; des mandats, des manifestes et des listes de membres des groupes de coordination ; des plans d'aide humanitaire et des plans organisationnels et des comptes rendus de réunions.

### Limites

Vous trouverez ci-dessous les limites des résultats de la recherche :

- Voix limitées** : Ce travail a été réalisé en anglais par un consultant du Nord. Bien que des efforts aient été déployés pour sélectionner soigneusement les informateurs clés afin de maximiser la diversité des points de vue, cela influencera probablement les conclusions et pourrait limiter les voix reflétées dans la recherche. Toutes les ONG locales ou nationales interrogées travaillent avec de grandes organisations opérantes nationalement. En raison de contraintes de temps et de langue, aucun entretien n'a été réalisé avec les OSC locales. Cela peut signifier que tous les points de vue n'ont pas été entendus et inclus. Les mesures d'atténuation prévues pour cela comprenaient le recours aux recommandations du réseau d'ONG dans chaque pays pour identifier et prioriser les informateurs clés.
- Généralisation des résultats** : Deux pays cibles ont été sélectionnés, avec un nombre limité de participants par pays. On s'est efforcé d'identifier les facteurs propres à un contexte spécifique et ceux qui pouvaient être généralisés pour s'appliquer à d'autres contextes.

- **Biais de réponse :** Il se peut qu'il y ait eu un certain biais de réponse et que cela ait une incidence sur les renseignements recueillis. Pour aider à atténuer ce phénomène, les entretiens avec les informateurs clés ont été conçus de manière conversationnelle et informelle, afin d'encourager le partage ouvert des expériences.
- **Disponibilité des informateurs clés :** Bien que la phase d'entretien se soit étalée sur plusieurs semaines, certains informateurs clés recommandés n'étaient pas disponibles pour y participer.

### 3. Évolution de la coordination en Indonésie

#### Contexte

##### Catastrophes

L'Indonésie compte plus de 17 000 îles, dont environ 7 000 sont habitées<sup>3</sup> par une population de 284 millions d'habitants.<sup>4</sup> Il est confronté à l'un des risques de catastrophe les plus élevés au monde, avec des risques naturels tels que les volcans, les tremblements de terre et les tsunamis. La fréquence et l'intensité d'autres risques, notamment les inondations, les sécheresses, les glissements de terrain et les incendies de forêt, sont exacerbées par la crise climatique et les phénomènes La Niña/El Niño. L'Indonésie a connu des catastrophes périodiques à grande échelle, et de multiples catastrophes à petite échelle se produisent chaque année.<sup>5</sup> La réponse – des autorités de l'État, de la société civile indonésienne et dans une moindre mesure, des acteurs internationaux – a lieu au niveau local, régional ou national en fonction de l'ampleur de la catastrophe et de ses conséquences sur les communautés.

##### Accueil de réfugiés et « conflit social »

Bien que la présente étude se concentre sur la réponse apportée par l'Indonésie aux catastrophes naturelles, deux autres interventions humanitaires de moindre envergure sont actuellement menées, coordonnées séparément : l'Indonésie accueille plusieurs milliers de réfugiés. Sur plus de 12 000 personnes enregistrées auprès du HCR, près de la moitié sont originaires d'Afghanistan et un quart sont des réfugiés rohingyas du Myanmar.<sup>6</sup> Le HCR, l'OIM et les ONG locales ou nationales apportent leur réponse. En outre, un conflit armé se poursuit depuis des années en Papouasie occidentale, entre les groupes armés séparatistes papous et les forces de sécurité indonésiennes. La violence s'est intensifiée en 2018 et, à la mi-2025, on estimait à un peu moins de 100 000 le nombre de personnes déplacées.<sup>7</sup> Dans un contexte sensible, les réseaux ecclésiaux sont les principaux acteurs de l'intervention, avec quelques ONG locales ou nationales qui apportent également leur soutien.

#### Évolution des groupes du CPI au leadership national

##### Activation initiale du groupe du CPI et politiques gouvernementales

La réponse apportée en 2004 au tsunami dans l'océan Indien, notamment la province d'Aceh en Indonésie, a incité le gouvernement indonésien et la société civile à renforcer leur gestion des catastrophes.<sup>8</sup> Au niveau mondial, les insuffisances de la réponse humanitaire internationale ont été l'une des principales raisons de la création de l'approche sectorielle du CPI.<sup>9</sup>

---

<sup>3</sup> « Centre for Excellence in Disaster Management, *Indonesia Disaster Management Reference Handbook*, June 2025 » [disponible uniquement en anglais - Centre d'excellence en gestion des catastrophes, *Manuel de référence sur la gestion des catastrophes en Indonésie*, juin 2025]

<sup>4</sup> BPS-Statistics Indonesia, « Population en milieu d'année (milliers de personnes), 2025 », 30 juin 2025

<sup>5</sup> « Centre for Excellence in Disaster Management, June 2025 ; IFRC, *Jakarta IFRC Cluster Plan*, 2022 » [disponible uniquement en anglais - Centre d'excellence en gestion des catastrophes, juin 2025 ; Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, *Plan sectoriel de la FICR à Jakarta*, 2022]

<sup>6</sup> « UNHCR, *Indonesia Fact Sheet*, March 2025 » [disponible en anglais et en indonésien - HCR, *Fiche d'information sur l'Indonésie*, mars 2025]

<sup>7</sup> « ACAPS, Latest updates on country situation, 3 July 2025 » [disponible uniquement en anglais - ACAPS, Dernières mises à jour sur la situation du pays, 3 juillet 2025]

<sup>8</sup> « Bryant, John and Adeline Kamal, *Owning the response: nationally led disaster governance in Indonesia*, ODI, 2025 » [disponible uniquement en anglais - Bryant, John et Adeline Kamal, *S'approprier la réponse : une gouvernance nationale des catastrophes en Indonésie*, ODI, 2025]

<sup>9</sup> « Egeland, Jan, 'Towards a stronger humanitarian response system', *Forced Migration Review*, October 2005 » [disponible uniquement en anglais - Egeland, Jan, « Vers un système d'intervention humanitaire plus fort », *Examen des migrations forcées*, octobre 2005]

Dans les années qui ont suivi le tsunami, les intervenants humanitaires internationaux ont joué un rôle principal dans la coordination et l'intervention. En 2006, les groupes du CPI ont été activés en Indonésie, pour la deuxième fois à l'échelle mondiale, pour soutenir l'intervention au tremblement de terre de Yogyakarta. Une équipe de pays pour l'action humanitaire a été mise en place en même temps jusqu'en 2025. Les groupes du CPI ont été utilisés pour au moins deux interventions ultérieures en 2009.<sup>10</sup>

Cependant, la tendance générale a été celle d'un leadership national fort en matière de préparation, d'intervention et de rétablissement en cas de catastrophe. Le rôle des organisations de la société civile dans la fourniture de l'aide, et de plus en plus dans le soutien à la coordination, est notable : « *l'approche indonésienne peut être décrite plus précisément comme « dirigée par la nation » plutôt que « dirigée par l'État »* », grâce à un effort de l'ensemble de la société.<sup>11</sup>

Le gouvernement indonésien a mis en place de solides structures nationales de gestion des catastrophes, notamment :

- 2007 : Promulgation de la loi sur la gestion des catastrophes.
- 2008 : Création de l'agence nationale indonésienne de gestion des catastrophes (BNPB) et des agences locales de gestion des catastrophes (BPBD).
- 2014 : Adoption de la structure nationale des groupes pour la gestion des catastrophes.

En 2018, une catastrophe majeure s'est produite dans le centre de Sulawesi : un tremblement de terre, un tsunami et une [liquefaction](#). Le gouvernement indonésien a activé pour la première fois ses groupes nationaux. Elle a également interdit la mise en œuvre directe par les organisations internationales, les obligeant à travailler avec et par l'intermédiaire d'intervenants locaux.<sup>12</sup>

Cette affirmation du leadership du gouvernement en matière de réponse aux catastrophes et les restrictions imposées aux acteurs internationaux quant à leur manière d'intervenir en Indonésie ont eu des répercussions importantes sur le rôle que ces derniers ont joué depuis lors. Sur le plan opérationnel, les OING et les agences des Nations Unies ont évolué vers un rôle de soutien pour la mise en œuvre des ONG locales ou nationales, parallèlement à une expansion des capacités de la société civile indonésienne en matière d'intervention lors des catastrophes, elle-même soutenue par un financement national. Les agences de l'ONU ont continué d'appuyer les responsables de la coordination gouvernementale.<sup>13</sup>

## Leadership et appartenance aux groupes

Les groupes sectoriels nationaux indonésiens sont des mécanismes permanents de préparation, d'intervention et de relèvement, dont le champ d'action est plus large que celui des groupes du CPI. Chacun d'entre eux est désigné par un ministère ou une institution gouvernementale chef de file, la BNPB étant responsable de la coordination entre les groupes. Le gouvernement a révisé le règlement national sur les groupes en 2024, passant de huit à six groupes et a mis à jour leurs tâches. Les groupes sectoriels et les ministères chefs de file sont les suivants :

- Recherche et sauvetage : dirigé par l'Agence nationale de recherche et de sauvetage.

---

<sup>10</sup> Séisme de Java Ouest et tremblement de terre de Sumatra Ouest, 2009. Global Shelter Cluster, « Indonesia - Overview » [disponible uniquement en anglais - Indonésie, Vue d'ensemble] [en ligne]

<sup>11</sup> Bryant et Kamal, 2025, p.9

<sup>12</sup> « Robillard et. al., *Perspectives on localization in the response to the 2018 Sulawesi earthquake in Indonesia*, 2020 » [disponible uniquement en anglais - Robillard et. Al. *Perspectives sur la localisation dans la réponse au tremblement de terre de Sulawesi en Indonésie en 2018*, 2020]

<sup>13</sup> Robillard et. al., 2020

- Déplacement et protection : Ministère des affaires sociales. Il comprend huit sous-groupes et trois groupes de travail, notamment pour les abris, l'eau, l'assainissement et l'hygiène, les sites d'évacuation, la protection de l'enfance et la violence basée sur le genre (VBG).
- Logistique : agence nationale indonésienne de gestion des catastrophes.
- Santé : Ministère de la santé. En dessous de lui se trouvent cinq sous-groupes et trois équipes de soutien désignées.
- Éducation : Ministère de l'éducation et de la culture.
- Recouvrement : Ministère de l'intérieur.<sup>14</sup>

Les groupes ont des membres principaux avec des tâches et des fonctions spécifiques, y compris d'autres ministères et institutions gouvernementales. L'adhésion générale est ouverte aux ONG, aux réseaux d'ONG, aux agences des Nations Unies et à d'autres intervenants.

Les répondants ont décrit le temps et les efforts considérables qui ont été nécessaires pour soutenir la création des groupes. Une grande partie de ces contributions proviennent des agences de l'ONU. Le soutien à la coordination est fourni par un intervenant international désigné, principalement des agences des Nations Unies, à l'image du leadership du groupe mondial du CPI. Cependant, les ONG nationales assument de plus en plus des rôles de soutien à la coordination et font partie « des équipes de soutien ».

### **Prestation d'une intervention dirigée à l'échelle nationale**

L'intervention lors d'une catastrophe est assurée par une combinaison d'autorités gouvernementales et d'une réponse militaire, complétée par des organisations de la société civile qui fournissent une aide humanitaire.<sup>15</sup> Pour le gouvernement, l'ampleur de la catastrophe dicte qui dirige l'intervention (au niveau national, provincial ou au niveau du district) et, par conséquent, d'où proviennent les ressources. Les rôles des interventions de l'armée comprennent la recherche et le sauvetage, le nettoyage des débris, la fourniture d'abris d'urgence, le transport et la logistique.<sup>16</sup> L'intervention de la société civile, et l'intervention des ONG nationales et locales, est également largement dictée par l'ampleur de la catastrophe.

De nombreuses grandes ONG nationales ont des capacités solides et une expertise humanitaire. En fonction de la catastrophe, ces ONG peuvent déployer des équipes nationales ou travailler par l'intermédiaire de bureaux locaux ou de réseaux de bénévoles. De multiples réseaux d'ONG soutiennent l'intervention de leurs membres (voir « [Importance des réseaux d'ONG](#) »). Une base de financement nationale a soutenu la croissance des ONG nationales en tant qu'intervenants indépendants de l'intervention (voir « [Diversification du financement](#) »).

Cependant, les premiers intervenants sont souvent des organisations de la société civile locales. En cas de catastrophe de petite ampleur, les ONG nationales peuvent ne pas se déployer, ce qui signifie que la contribution de la société civile à la réponse est également localisée. Ces organisations locales sont moins susceptibles d'avoir une expérience humanitaire, travaillant souvent dans le développement.

La localisation en Indonésie a été présente ces dernières années, notamment lors du tremblement de terre de 2018 dans le centre de Sulawesi, où des ONG nationales ont formé des partenariats avec des

---

<sup>14</sup> « Prawisuda, Erry, BNPB, « Disaster Management Clusters: Decree of Head of BNPB No. 308 Year 2024 » [disponible uniquement en anglais - Prawisuda, Erry, BNPB, Groupes de gestion des catastrophes : Arrêté du chef de la BNPB n° 308 Année 2024]

<sup>15</sup> « Key informants; Bryant and Kamal, 2025; Indonesia Innovation Lab and ID-HA/AP-KI, 2025 » [disponible uniquement en anglais - Informateurs clés ; Bryant et Kamal, 2025 ; Laboratoire d'innovation indonésien et Développement indonésien - alliance humanitaire, 2025]

<sup>16</sup> Informateur clé

ONG locales plus à même d'accéder aux communautés touchées<sup>17</sup>. Certaines ONG nationales travaillent maintenant au transfert de connaissances et de capacités et à la mise en relation des ONG locales au sein de réseaux nationaux.

## Coordination de l'intervention

### Leadership national et infranational

L'ampleur d'une catastrophe détermine quel niveau de gouvernement prend le leadership de l'intervention, qu'il s'agisse des autorités nationales, provinciales ou de district. Si une intervention au niveau national est nécessaire, les groupes jouent un rôle pleinement actif, le plus récent étant en 2018, pour l'intervention relative au tremblement de terre de Sulawesi central.

Cependant, il n'y a **pas de système normalisé de coordination au niveau infranational**, et la structure des groupes n'est pas pleinement intégrée dans les interventions menées par les provinces ou les districts.<sup>18</sup> Si les groupes soutiennent la coordination sectorielle infranationale, celle-ci n'est pas toujours cohérente et, pour les petites catastrophes, la coordination sectorielle n'est généralement pas utilisée.<sup>19</sup>

La **qualité de la coordination** varie, en particulier au niveau infranational.<sup>20</sup> Les personnes interrogées décrivent cette situation comme dépendant des capacités locales et de l'expérience en matière de gestion des catastrophes. L'efficacité des groupes varie également. Les répondants ont attribué cela à l'activité du ministère responsable, à son enthousiasme à diriger la coordination des catastrophes, ainsi qu'à son portefeuille ministériel et à ses ressources qui lui permettent de consacrer à la coordination.<sup>21</sup>

« *Renforcer les capacités institutionnelles au niveau local... [est] un défi persistant et un point de discorde clé au sein de la communauté d'intervention nationale.* »<sup>22</sup>

La **diversité croissante des intervenants de l'intervention**, le secteur privé, l'armée, la société civile, complique encore davantage la coordination.<sup>23</sup> En Indonésie, les interventions en cas de catastrophe sont de plus en plus menées par l'armée. La coordination civilo-militaire dans une réponse aux catastrophes est décrite comme un défi pour les ONG qui souhaitent préserver l'espace humanitaire.<sup>24</sup> Mais plusieurs répondants ont fait état d'un défi majeur : le manque de connaissances et d'expérience des commandants militaires sur ce qu'implique une intervention en cas de catastrophe, sur les structures de coordination en place au niveau national et sur la manière de gérer la coordination et d'inviter à la participation.

### Défis

Les défis de coordination comprennent :

---

<sup>17</sup> Robillard et. al., 2020

<sup>18</sup> « Humanitarian Advisory Group and Pujiono Centre, *Local voices on humanitarian reform*, 2021 » [disponible uniquement en anglais - Groupe consultatif humanitaire et Centre Pujiono, *Voix locales sur la réforme humanitaire*, 2021]

<sup>19</sup> Informateurs clés

<sup>20</sup> « Bryant and Kamal, 2025, p.20; Hodgkin, Dave, *Shelter Sub-Cluster Coordination Pidie Jaya Earthquake*, 2017 » [disponible uniquement en anglais - Bryant et Kamal, 2025, p. 20 ; Hodgkin, Dave, *Coordination du sous-groupe Abri Pidie Jaya Séisme*, 2017]

<sup>21</sup> Informateur clé

<sup>22</sup> Bryant et Kamal, 2025, p.20

<sup>23</sup> « Indonesia Localisation Lab and ID-HA/AP-KI, Humanitarian Coordination: *A civil society-proposed co-leadership coordination models for a post-Humanitarian Country Team*, April 2025 » [disponible uniquement en anglais - Laboratoire de localisation indonésien et développement indonésien - alliance humanitaire , *Coordination humanitaire :Un modèle de coordination de co-leadership proposé par la société civile pour une équipe de pays post-humanitaire*, avril 2025]

<sup>24</sup> Laboratoire de localisation en Indonésie et Développement indonésien - alliance humanitaire, 2025

- La coordination axée sur l'échange d'information et non sur la stratégie et la planification conjointe.
- Les groupes agissant en parallèle, plutôt qu'intégrés, à d'autres systèmes gouvernementaux. Une déconnexion entre les structures nationales (groupes) et la manière dont la coordination est mise en œuvre au niveau local, en particulier pour les petites catastrophes.
- Connaissance et expérience incohérentes de la coordination, des autorités gouvernementales civiles des centres locaux de gestion des catastrophes et des commandants militaires désignés.<sup>25</sup>

Plusieurs participants ont indiqué qu'il était nécessaire d'apporter aux centres locaux de gestion des catastrophes et aux commandants militaires des connaissances en cascade sur les interventions en cas de catastrophe, le rôle des intervenants humanitaires, les ressources, les structures de coordination et les compétences de coordination.

*« Ce n'est pas facile [de diriger] si vous n'avez jamais participé à une intervention humanitaire. Comment comprenez-vous les priorités ? »*

**Participant à une ONG nationale, Indonésie**

## Rôles de coordination des ONG nationales et des acteurs internationaux

### Rôle des ONG nationales dans la facilitation de la coordination

Les ONG jouent un rôle en facilitant la coordination entre les ONG et en soutenant les structures gouvernementales.

Certaines des plus grandes ONG nationales, dotées de capacités techniques élevées et d'une expertise en matière d'intervention, ont pris en charge ou soutenu la coordination sectorielle au niveau local. Un répondant d'une ONG nationale, travaillant pour une grande ONG nationale ayant des capacités et une portée élevées dans le secteur de la santé, a décrit comment les autorités locales se tournent souvent vers leur organisation à la fois pour le leadership opérationnel et pour soutenir la coordination de la réponse sanitaire.

Les répondants des ONG nationales ont également déclaré assurer la liaison et de plaider en faveur d'une coordination entre les instances infranationales et les groupes. Par exemple, si la coordination sectorielle infranationale ne se déroule pas bien, ou si le partage d'informations et les résultats des évaluations des besoins avec les responsables de la coordination, les ministères participants en assurent le suivi.<sup>26</sup>

Une caractéristique plus inhabituelle du paysage indonésien de la coordination des catastrophes est le rôle de certains réseaux d'ONG dans la coordination active de l'intervention de leurs membres. Cela comprend la réalisation d'évaluations conjointes des besoins, le partage et le plaidoyer auprès des autorités sur les résultats, et la coordination avec les autorités locales au nom des membres. [Voir l'étude de cas ci-jointe « Coordination de la réponse par un réseau d'ONG » pour plus de détails.](#)

### Les acteurs internationaux en tant que catalyseurs de la coordination dirigée par les gouvernements

Bien que le gouvernement indonésien ait de plus en plus d'expérience en matière de gestion des catastrophes, il a également bénéficié d'*« une collaboration internationale efficace et responsable »*. À l'échelle régionale, de la part de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) et de son organe

<sup>25</sup> « Robillard et. al., 2020; Humanitarian Advisory Group and Pujiono Centre, 2021; Indonesia Localisation Lab and ID-HA/AP-KI, 2025 » [Robillard et. al., 2020 ; Groupe consultatif humanitaire et Centre Pujiono, 2021 ; Laboratoire de localisation en Indonésie et Développement indonésien - alliance humanitaire, 2025]

<sup>26</sup> Informateur clé

de coordination de l'aide humanitaire (Centre de coordination de l'aide humanitaire de l'ASEAN). À l'échelle internationale, de la part des agences de l'ONU.<sup>27</sup> Le Centre de coordination de l'aide humanitaire de l'ASEAN a joué un rôle dans la coordination des interventions (y compris le tremblement de terre de 2018 dans le centre de Sulawesi, où le Centre de coordination de l'aide humanitaire de l'ASEAN et l'OCHA ont collaboré) et dans le soutien à l'amélioration de la préparation nationale aux catastrophes.

Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) a joué un rôle important dans l'établissement, le soutien et, récemment, la révision de la structure du groupe. Il a également « conseillé en sous main » et fait régulièrement des recommandations au gouvernement afin d'améliorer la coordination des catastrophes de moindre ampleur.<sup>28</sup>

En Indonésie, l'OCHA a une perspective inclusive sur le « leadership national » : il s'efforce de renforcer et de promouvoir la place des ONG dans la coordination et la prise de décision ainsi que de soutenir le gouvernement. Son rôle dans le fait d'« *agir en tant que facilitateur discret, et tampon occasionnel, entre les acteurs nationaux et internationaux* » a été souligné par les participants à l'étude.<sup>29</sup>

Certains répondants ont donné l'exemple des récentes révisions de la réglementation nationale des groupes, lorsque l'OCHA a encouragé les autorités à prendre en compte les contributions des ONG. Une ONG interrogée a décrit le processus qui s'en est suivi comme suit : « *assez participatif* », racontant que le gouvernement a organisé plusieurs réunions pour partager les retours sur les changements.

Les participants ont attribué en partie le succès de cette fonction de facilitation à un état d'esprit institutionnel, et en partie à la présence de membres clés du personnel du Bureau de la coordination des affaires humanitaires (en particulier du personnel indonésien) ayant des années d'expertise, ainsi qu'à la confiance associée et à des relations solides avec leurs homologues gouvernementaux.

Le rôle des agences des Nations Unies et de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge dans la collaboration avec les principaux homologues ministériels pour soutenir et renforcer la coordination des groupes sectoriels au cours des 10 dernières années a également été souligné. Il s'agit notamment de fournir du personnel dédié pour appuyer le secrétariat des principaux groupes, de dispenser une formation aux coordonnateurs gouvernementaux et d'animer des réunions.

Plus récemment, les ONG ont commencé à assumer davantage de fonctions de soutien à la coordination. Le sous-groupe en charge du logement compte désormais trois grandes ONG dans son « équipe de soutien » pour la coordination. L'organisme de soutien désigné, la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, a travaillé avec les représentants des ONG nationales pour les encourager à assumer davantage de fonctions. Un répondant a exprimé l'espoir que la nouvelle plateforme de coordination humanitaire en Indonésie contribuera à faire avancer les choses.

### **De l'équipe de pays pour l'action humanitaire au leadership des organisations non gouvernementales locales ou nationales**

Au moment de la rédaction du présent rapport, les intervenants humanitaires assistaient à un changement important en faveur d'un leadership national. Présent en Indonésie depuis l'activation des

*« Les ONG essaient de plaider en faveur et de provoquer une réflexion au niveau national. Mais ce n'est pas facile pour eux. Certaines travaillent directement avec les ministères, mais le poids des Nations Unies ajoute tout de même de la valeur aux discussions avec le gouvernement. »*

**Un participant des Nations Unies, Indonésie**

<sup>27</sup> Bryant et Kamal, 2025, p. 6 et 16

<sup>28</sup> Informateur clé

<sup>29</sup> Bryant et Kamal, 2025, p. 6

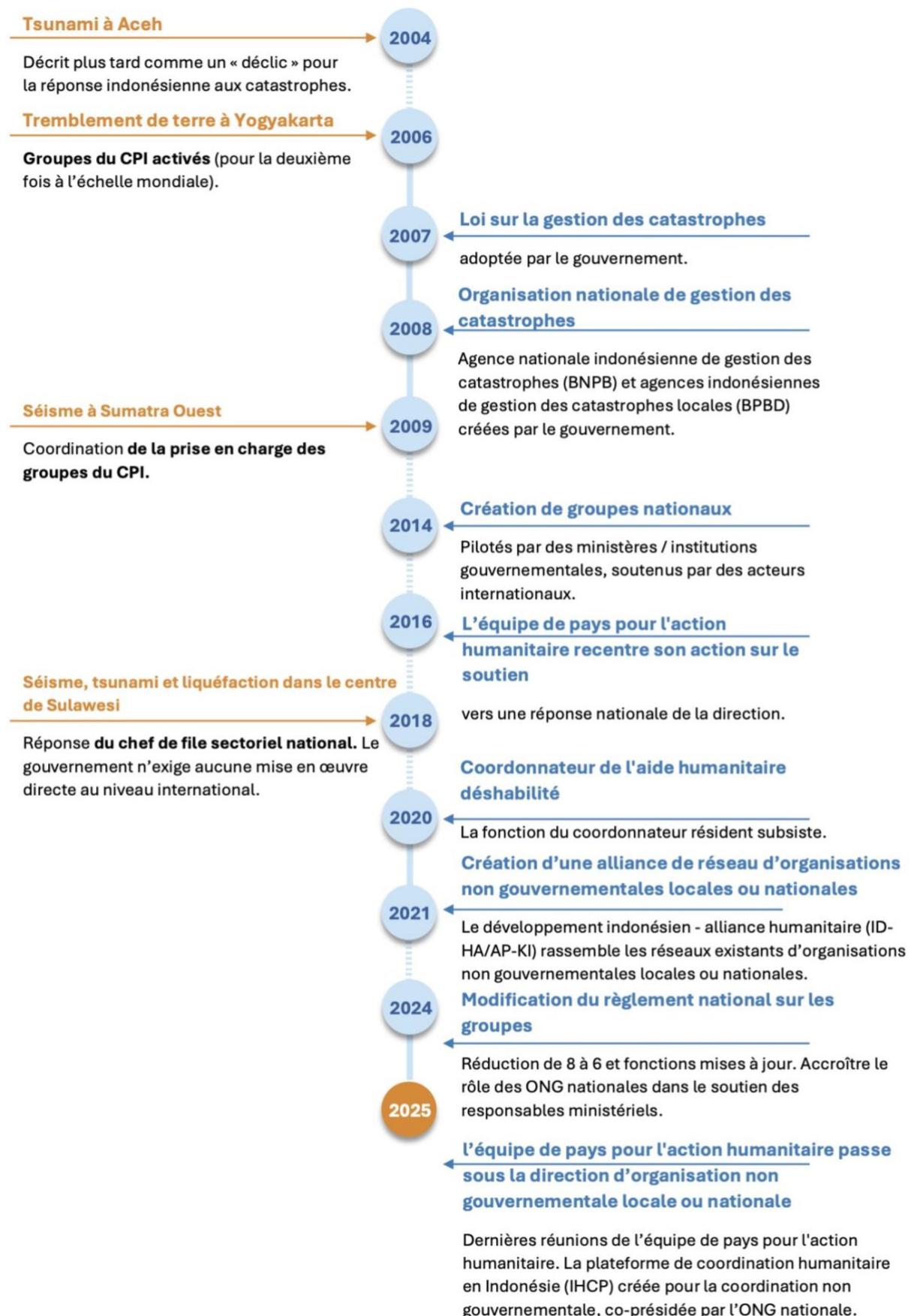
groupes du Comité permanent interorganisations (CPI) en 2006, l'équipe de pays pour l'action humanitaire a été dissoute en 2025 et la nouvelle plateforme de coordination humanitaire en Indonésie a été mise en place.

Cette nouvelle plateforme a été conçue dans le cadre d'une série de discussions participatives, animées par l'OCHA. Son leadership et ses membres sont rééquilibrés en faveur des acteurs indonésiens, tant nationaux que locaux.

Contrairement à une équipe de pays pour l'action humanitaire, la plateforme de coordination humanitaire en Indonésie sera ouverte aux acteurs non gouvernementaux : ONGN, ONGL, réseaux d'ONG, OING, agences des Nations Unies, secteur privé et autres. La plateforme sera coprésidée par un organisme national de la société civile et, dans un premier temps, par l'OCHA, dans le but de transférer le leadership vers les acteurs nationaux et de promouvoir un ancrage local. Les acteurs internationaux, y compris les agences des Nations Unies, devraient continuer à jouer un rôle de soutien, notamment en termes de plaidoyer et d'engagement auprès du gouvernement national.

La plateforme a également un mandat élargi par rapport à une équipe de pays pour l'action humanitaire, dans l'intention de jouer un rôle de coordination actif en soutien aux systèmes gouvernementaux, ainsi que de fournir une orientation stratégique et de mener le plaidoyer. [Vous trouverez plus de détails dans l'étude de cas ci-jointe « Passage de témoin entre l'équipe de pays pour l'action humanitaire les organisations non gouvernementales locales ou nationales ».](#)

## Graphique 1 : Indonésie : Chronologie de la coordination de la gestion des catastrophes



## Faire évoluer la coordination auprès des réfugiés face aux conflits

Alors que l'intervention humanitaire à l'échelle nationale en Indonésie, et du présent document, est axée sur la gestion des catastrophes naturelles, deux autres situations humanitaires, les réfugiés et la réponse aux conflits, sont coordonnées séparément. Les répondants ont discuté du rôle des ONG dans la coordination future.

### Réponse aux réfugiés

L'Indonésie accueille plusieurs milliers de réfugiés, soit un peu plus de 12 000 enregistrés auprès du HCR. Près de la moitié sont originaires d'Afghanistan et un quart sont des réfugiés rohingyas du Myanmar. La plupart vivent dans des zones urbaines, notamment à Jakarta, tandis que les réfugiés rohingyas continuent d'arriver par bateau à Aceh et dans le nord de Sumatra.<sup>30</sup> Le HCR et l'OIM apportent tous deux un soutien aux réfugiés, ainsi qu'à certaines ONG qui travaillent à la protection et à la fourniture de biens et de matériel. Début 2024, le gouvernement a interdit aux ONG de travailler avec les réfugiés. Les personnes interrogées décrivent un nombre croissant d'organisations de réfugiés et d'initiatives dirigées par des réfugiés qui sont mises en place, en particulier dans les zones urbaines. À Aceh, les personnes interrogées ont décrit les besoins humanitaires comme étant élevés parmi les nouveaux arrivants, vivant souvent dans des « espèces de camps » surpeuplés. Bien que le HCR se coordonne avec ses partenaires sur le terrain, une coordination plus large entre les acteurs n'est pas (encore) formalisée.

En 2025, deux ONG ont organisé un atelier réunissant un petit groupe d'ONG afin de discuter des options permettant de renforcer la coordination des ONG autour des questions relatives aux réfugiés. Les ONG intéressées travaillaient sur des questions diverses, de la surveillance des discours de haine contre les réfugiés sur les réseaux sociaux au plaidoyer auprès du gouvernement sur les amendements de politique, en passant par les droits et la protection des réfugiés, mais avaient identifié des défis et des intérêts communs.

Des piliers de collaboration potentielle ont été identifiés : le plaidoyer pour influencer le changement de politique gouvernementale, les campagnes et la prestation de services, y compris le soutien mutuel pour le renforcement des capacités et le financement. Face à la baisse du financement international, il était particulièrement intéressant d'essayer d'accéder à des financements nationaux, souvent plus fiables de la part d'organisations de musulmans qui travaillent avec l'« aumône légale » (zakât).

Il était tout aussi important de rassembler les différentes expertises des ONG : « *Nous voulons construire un pont entre les organisations de protection [des réfugiés] et les organisations de gestion des catastrophes qui ont beaucoup d'expérience opérationnelle.* » Au moment de la rédaction du présent rapport, les ONG étudiaient les possibilités de formaliser la coordination, y compris l'opportunité d'utiliser un réseau d'ONG existant comme hôte.

### Conflit social

Un conflit armé dure depuis des années dans les six provinces de Papouasie occidentale en Indonésie, entre des groupes armés séparatistes papous et les forces de sécurité indonésiennes. La violence s'est intensifiée en 2018, avec des pics de conflits et de déplacements en 2024 et au début de 2025.<sup>31</sup> À la mi-2025, on estimait qu'un peu moins de 100 000 personnes étaient déplacées, beaucoup hébergées dans des abris surpeuplés, avec un accès limité à la nourriture, aux soins de santé et à l'éducation.<sup>32</sup>

Le gouvernement indonésien considère que la situation en matière de sécurité dans la région est extrêmement délicate. Les principaux acteurs de la réponse sont les églises locales. Certaines ONG

*« L'un des problèmes est la diminution du financement. Nous devons travailler de plus en plus en collaboration. »*

**Participant à une ONG nationale, Indonésie**

fournissent de l'aide, principalement des organisations confessionnelles travaillant par le biais de réseaux ecclésiastiques. L'accès étant restreint, la coordination entre les organisations est informelle.

Le « conflit social » n'a pas été du ressort de l'équipe de pays pour l'action humanitaire en Indonésie, qui se concentrait sur la réponse aux catastrophes naturelles. Certains répondants ont exprimé l'espoir que la nouvelle coordination de la plateforme de coordination humanitaire en Indonésie pourrait éventuellement être élargie pour inclure la réponse aux conflits sociaux.

## 4. Évolution de la coordination en Iraq

### Contexte

#### Déplacement interne

En 2014, la violence de Daesh a provoqué une crise qui a touché des millions de personnes, alors qu'il prenait le contrôle de vastes zones du centre et du nord de l'Iraq. Le CPI a déclaré une situation d'urgence de niveau 3 et a activé les groupes IASC en Iraq.<sup>33</sup> Au total, près de six millions de personnes ont été déplacées par le conflit,<sup>34</sup> ce qui a entraîné des besoins humanitaires élevés et des préoccupations accrues en matière de protection. Fin 2017, le gouvernement irakien a déclaré la « victoire » sur Daesh, à la suite d'une campagne militaire soutenue par une coalition dirigée par les États-Unis.<sup>35</sup> À la fin de l'année 2022, près de cinq millions de personnes étaient rentrées. La situation économique de l'Iraq s'est stabilisée et, avec la hausse des prix du pétrole, les recettes publiques ont augmenté. Le point de vue du gouvernement était que la « période d'urgence » était révolue.<sup>36</sup> Néanmoins, 1,2 million de personnes sont toujours déplacées, beaucoup se heurtant à des obstacles persistants pour rentrer chez elles ou s'intégrer pleinement.<sup>37</sup>

#### Hébergement de réfugiés et crise climatique

L'Iraq accueille plus de 300 000 réfugiés syriens, pour la plupart des Syriens kurdes vivant dans la région (semi-autonome) du Kurdistan iraquiens.<sup>38</sup> La majorité d'entre eux sont arrivés en 2012 et 2013. Une

<sup>30</sup> « UNHCR, *Indonesia Fact Sheet, March 2025* » [disponible en anglais et en indonésien - HCR, *Fiche d'information sur l'Indonésie*, mars 2025]

<sup>31</sup> « ACAPS, *Humanitarian impacts of continuing conflict in the Papua provinces*, 15 October 2024 and Human Rights Watch, 'Indonesia: Renewed Fighting Threatens West Papua Civilians', Press release, 29 May 2025 » [disponible uniquement en anglais - ACAPS, *Conséquences humanitaires de la poursuite du conflit dans les provinces de Papouasie*, 15 octobre 2024 et Human Rights Watch, « Indonésie :La reprise des combats menace les civils de Papouasie occidentale », Communiqué de presse, 29 mai 2025]

<sup>32</sup> ACAPS, « Dernières mises à jour sur la situation du pays », 3 juillet 2025 [disponible uniquement en anglais]<https://www.acaps.org/en/countries/indonesia>

<sup>33</sup> « OCHA, *Iraq Strategic Response Plan 2014-2015*, October 2014 » [disponible en anglais, arabe et kurde - OCHA, *Plan d'intervention stratégique pour l'Iraq 2014-2015*, octobre 2014]

<sup>34</sup> « IOM, 'Displacement Tracking Matrix: Iraq', 31 December 2024 » [disponible uniquement en anglais OIM « Matrice de suivi des déplacements :Iraq », 31 December 2024] <https://iraqdtm.iom.int/>

<sup>35</sup> « Al Jazeera, 'Iraqi PM Abadi declares 'end of war against' ISIL', 9 December 2017 » [disponible uniquement en anglais - Al Jazeera, « Le Premier ministre irakien Abadi déclare la fin de la guerre contre Daesh », 9 décembre 2017]

<sup>36</sup> Informateur clé

<sup>37</sup> « IOM, 'Displacement Tracking Matrix Iraq', 31 December 2024. » [disponible uniquement en anglais - OIM, « Matrice de suivi des déplacements :Iraq », 31 décembre 2024] « OCHA, *Humanitarian Response Plan Iraq 2022*, 2022 » [disponible uniquement en anglais - OCHA, *Plan d'aide humanitaire en Iraq 2022*, 2022]

<sup>38</sup> « UNHCR, 'Syria Regional Response: Iraq', 31 July 2025 and UNHCR, *Multi-Year Strategy 2025-2029 – Iraq*, 2025 » [disponible uniquement en anglais - HCR, « Réponse régionale pour la Syrie :Iraq », 31 juillet 2025 et HCR, *Stratégie pluriannuelle 2025-2029 – Iraq*, 2025]

intervention humanitaire a été menée par le HCR, avec quelques OING et ONG nationales fournissant une assistance aux côtés des agences des Nations Unies. La plupart des réfugiés vivent dans des zones urbaines depuis leur arrivée, et environ 90 000 d'entre eux vivent dans des camps de réfugiés.<sup>39</sup>

Les conséquences de la crise climatique n'ont pas été une préoccupation importante en Iraq pendant la crise de Daesh, mais ils font l'objet d'une attention accrue aujourd'hui. Le sud de l'Iraq est particulièrement touché par la pénurie d'eau et l'effet sur l'agriculture, avec une augmentation des déplacements induits par le climat dans tout le pays.<sup>40</sup>

## Évolution de la coordination

### Groupes

Au moment de la désactivation en 2022, l'échelle des groupes avait diminué mais ils étaient toujours dirigés par des acteurs internationaux. Alors que quelques groupes avaient commencé à s'engager davantage avec leurs homologues des gouvernements et des autorités locales,<sup>41</sup> au niveau national, tous étaient encore dirigés par les institutions cheffes de file (principalement des Nations Unies). Les rôles de coordination étaient principalement occupés par les OING. L'équipe de pays pour l'action humanitaire disposait de sièges réservés aux représentants des OING et des ONG nationales, ainsi qu'au forum des ONG et du Comité de coordination des ONG en Iraq.

Au niveau infranational, des réunions de coordination humanitaire des gouvernorats ont été dirigées par l'OCHA, et certains groupes de coordination inter-groupe, au niveau local, se sont encore tenus. La plupart des coordinations avec les autorités ont eu lieu en dehors de ces mécanismes.

### Réponse aux réfugiés

L'intervention en faveur des réfugiés syriens dans la région du Kurdistan iraquiens a d'abord été coordonnée par des groupes de travail sectoriels dirigés par le HCR. Lorsque les groupes du CPI ont été activés, la coordination au sein de la région du Kurdistan iraquiens a été fusionnée. Les coordonnateurs de groupe ont également assumé des rôles de coordonnateurs sectoriels, sous la responsabilité générale du HCR. Différentes stratégies ont été maintenues, mais la plupart des coordinations ont été fusionnées car la plupart des partenaires soutenaient à la fois les PDI et les réfugiés.

### Solutions durables et coordination des liens

En 2020, une structure de coordination des solutions durables pour les déplacements internes a été mise en place, sous la direction de l'OIM et du PNUD, sous l'égide du coordonnateur résident (CR). Il s'agissait de :<sup>42</sup>

- Groupe de travail sur les solutions durables**, présidé par l'OIM et le PNUD, assurant le leadership stratégique. Adhésion limitée, principalement d'agences de l'ONU. Des sièges

<sup>39</sup> Le nombre de réfugiés vivant dans des camps est resté assez stable de fin 2014 jusqu'au moment de la rédaction du présent rapport. « UNHCR, 'Syria Regional Response: Iraq', UNHCR Operational Data Portal, 31 July 2025. » [disponible uniquement en anglais - HCR, « Réponse régionale pour la Syrie : Iraq », Portail de données opérationnelles du HCR, 31 juillet 2025.]

<sup>40</sup> « Holloway et. al., *The lives and livelihoods of internally displaced people in Mosul, Iraq, 2025* » [disponible uniquement en anglais - Holloway et. Al. *La vie et les moyens de subsistance des personnes déplacées dans leur propre pays à Mossoul, en Iraq, 2025*]

<sup>41</sup> y compris le sous-groupe en charge la protection de l'enfance. « See IASC, *Guidance on Cluster Transition and Deactivation: Annex E, 2025* » [disponible uniquement en anglais - Voir CPI, *Conseils sur la transition et la désactivation des groupes sectoriels : Annexe E, 2025*]

<sup>42</sup> « Durable Solutions Iraq, « *Durable Solutions Architecture* », présentation PowerPoint, 2023 »

dédiés aux ONG (à terme, aux ONGN comme aux OING), assurant un rôle représentatif. Le Comité de coordination des ONG en Iraq a facilité l'élection des membres des ONG.<sup>43</sup>

- **Groupe de travail technique sur les solutions durables**, présidé par l'OIM, le PNUD et une OING (NRC), en tant que groupe technique. Nombre limité de membres, principalement d'agences de l'ONU, avec des sièges réservés aux ONG. Plus quelques sous-groupes thématiques d'acteurs techniques pour élaborer des orientations et des approches de programme.<sup>44</sup>
- **Groupe de travail sur les retours**, présidé par l'OIM, à un moment donné co-présidé par une OING (Comité international de secours). Crée initialement en 2016, il a ensuite été transféré sous la structure des solutions durables. Ouvert à tout acteur œuvrant dans le domaine de l'aide humanitaire et du relèvement (Nations Unies, ONG, donateurs). Des représentants gouvernementaux sont invités à y assister, et le leadership du groupe de travail assurent la liaison et les plaidoyers auprès des ministères en matière de retours.
- **Coordination par zone** : des groupes ont été mis en place dans huit localités au niveau du district, sélectionnées pour leurs niveaux élevés ou attendus de retours. À l'origine, il s'agissait de petits groupes opérationnels fermés, visant à concevoir et mettre en œuvre des programmes de solutions durables avec les autorités locales ; ils sont ensuite devenus des groupes ouverts à tous.

D'autres structures humanitaires-développement-paix comprenaient :

- **Groupe de travail Paix et Réconciliation**, réunissant acteurs des Nations Unies, ONG et représentants gouvernementaux.
- **Forums de coordination conjoints**. En 2024, le coordonnateur résident a aboli la plupart des coordinations par zone en faveur d'un renforcement du leadership gouvernemental. Les forums de coordination conjoints ont été mis en place dans six gouvernorats : cinq touchés par le conflit avec Daesh ; la sixième, dans le sud de l'Iraq, en réponse aux effets de la crise climatique. Ces forums sont présidés par le bureau du gouverneur et co-présidés par une agence des Nations Unies (aujourd'hui, deux le sont par une ONG nationale). Le soutien du Secrétariat était initialement assuré par la mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq, transféré en 2025 à un organisme gouvernemental, le tout soutenu par le bureau du coordonnateur résident. L'adhésion est ouverte à tout acteur travaillant sur les thématiques humanitaires-développement-paix.<sup>45</sup>

Malgré les efforts notables du personnel de coordination en matière de solutions durables pour inclure les ONG, les « solutions durables » demeuraient largement dominées par les Nations Unies, tant sur le plan programmatique que dans la coordination et la prise de décision. Un rapport a décrit ces structures de coordination comme perçues comme un « cercle d'acteurs privilégiés », offrant peu de possibilités aux organisations non gouvernementales locales ou nationales de participer et d'influencer les décisions.<sup>46</sup>

Les coordinations par zone ont parfois fait l'objet de critiques particulières (voir encadré ci-dessous).

---

<sup>43</sup> « Durable Solutions Task Force Iraq, *Terms of Reference: DSTF* – Updated draft, May 2025 [draft] » [disponible uniquement en anglais - Force d'intervention sur les solutions durables en Iraq, *Mandat* :(groupe de travail sur les solutions durables – Projet mis à jour, mai 2025 [ébauche])

<sup>44</sup> Notamment pour le l'habitat et le foncier, la propriété et le logement, la cohésion sociale et la consolidation de la paix et les moyens de subsistance durables.

<sup>45</sup> Joint Coordination Forum Iraq, *Terms of Reference: (JCF)*, July 2023 [disponible en anglais, en arabe - Forum de coordination conjoint en Iraq, *Mandat* : (JCF), juillet 2023]

<sup>46</sup> « DRC and NCCI, *NGO perspectives on the future of Area-Based Coordination Groups (ABCs) in Iraq*, August 2022 » [disponible uniquement en anglais - DRC et Comité de coordination des ONG en Iraq, Perspectives des ONG sur l'avenir des groupes de coordination régionaux (coordination par zone) en Iraq, août 2022]

## Les défis de la mise en place de nouvelles structures de coordination

Bien qu'elles ne fassent pas partie de la transition humanitaire, certaines des difficultés signalées en Iraq dans le cadre des coordinations par zone mettent en évidence les défis liés à la conception et à la mise en place de nouvelles structures de coordination. Parmi ces difficultés figurent :<sup>47</sup>

- Confusion quant aux objectifs réels d'un nouveau type de groupe, accentuée par des changements dans le mandat.
- Décalage entre les ambitions fixées pour ces groupes (notamment l'élaboration, avec le gouvernement, de « plans d'action » locaux) et les capacités opérationnelles et financières réelles pour les mettre en œuvre.
- Intérêt limité et capacités restreintes des autorités locales à assumer des responsabilités financières importantes.
- Charge de travail dépassant les capacités réalistes des points focaux Nations Unies/ONG (ce qui constituait également un frein à la coprésidence par des ONG nationales).
- Peut de participants occupant un poste suffisamment élevé pour pouvoir prendre des décisions au nom de leur organisation.
- Nécessité de démontrer clairement les avantages pour les membres afin d'encourager leur participation. Les membres devaient également clarifier leurs propres raisons et apports à leur engagement, au-delà d'une simple « crainte d'être mis de côté ».
- Perception parmi certaines ONG, que l'accès aux financements constituait la principale motivation à rejoindre le groupe. La participation aurait nettement diminué une fois établi que ces groupes ne représentaient pas une source directe de mobilisation de ressources.

## Transition et désactivation des groupes

L'effort de transition en Iraq a débuté en décembre 2021, à la suite d'une décision du coordonnateur de l'aide humanitaire et de l'équipe de pays pour l'action humanitaire de « *transférer ou simplement clore la plupart des composantes de la réponse conjointe d'ici au 31 décembre 2022* »<sup>48</sup>. L'objectif était de transférer et de clôturer une grande partie de l'intervention humanitaire, ainsi que d'assurer la transition et la désactivation des groupes du CPI.

Les groupes ont été priés d'entamer la planification de leur transition au début de l'année 2022. Bien que le processus initial ait été bien soutenu par le groupe de coordination inter-groupe, l'attention globale s'est peu à peu estompée : « *Les clusters ont signalé que le processus s'est fragmenté et cloisonné au fil du temps, et qu'à la fin de l'été, il semblait s'être écarté de sa trajectoire.* »<sup>49</sup> Cette perte de cohérence a été partiellement attribuée au départ de nombreux personnels internationaux et à la réduction rapide de la présence de l'OCHA,<sup>50</sup> au départ à la retraite du coordonnateur résident /

<sup>47</sup> «OIM Lessons Learned: Area-Based Coordination in Iraq, 2023 [draft, internal]; DRC and NCCI, *NGO perspectives on the future of Area-Based Coordination Groups (ABCs) in Iraq*, 2022 [private briefing]» [disponible uniquement en anglais - OIM, Leçons apprises : coordination par zone en Iraq, 2023 [projet, interne] ; DRC et Comité de coordination des ONG en Iraq, Perspectives des ONG sur l'avenir des groupes de coordination par zone en Iraq, 2022 [briefing privé]]

<sup>48</sup> « HCT meeting minutes, March 2022 in Global Cluster Coordination Group, 2023 » [disponible uniquement en anglais - Procès-verbal de la réunion de l'équipe de pays pour l'action humanitaire, mars 2022 dans Groupe de coordination des groupes mondiaux, 2023]

<sup>49</sup> «Global Cluster Coordination Group, *Note to the EDG: Learning from the cluster transition in Iraq*, February 2023 p.2» [disponible uniquement en anglais - Groupe de coordination des groupes mondiaux, Note à l'intention du Groupe des directeurs d'urgence : Tirer les leçons de la transition des clusters en Iraq, février 2023 p.2]

<sup>50</sup> Déclenché par la réduction de l'aide humanitaire en Iraq et l'intensification rapide de l'aide en Ukraine à la mi-2022.

coordonnateur de l'aide humanitaire au milieu de l'année et à la passation à un nouveau titulaire<sup>51</sup>, ainsi qu'au départ de la directrice du forum des ONG (mettant en lumière l'importance de la continuité, tant du personnel que des processus).<sup>52</sup>

Comme la plupart des groupes entretenaient des liens limités avec leurs homologues gouvernementaux et avaient peu planifié la transition en amont, ils se sont retrouvés face à une charge de travail considérable assortie d'une échéance stricte. Ils étaient censés transférer leurs fonctions à des « acteurs nationaux » (principalement au gouvernement, malgré un intérêt souvent limité) et / ou s'intégrer à des structures de développement. Compte tenu du transfert parallèle d'une grande partie de la prestation de services humanitaires (notamment par les agences de l'ONU) vers le gouvernement, les ministères sectoriels se sont surtout concentrés sur les aspects opérationnels, plutôt que sur la reprise des fonctions de coordination.

La structure de coordination sur les solutions durables a été initialement conçue en parallèle des groupes. Durant la première partie de l'année de transition, il n'était pas clair si elle reprendrait certaines fonctions de coordination ou si de nouveaux groupes sectoriels s'y rattacherait. Si la situation a été clarifiée par la suite pour quelques secteurs,<sup>53</sup> des idées telles que la coordination des solutions durables reprenant une fonction de coordination intersectorielle ne se sont jamais concrétisées.<sup>54</sup>

La consultation des membres des groupes d'ONG, ainsi que l'ampleur de leur participation aux décisions, ont varié selon les groupes. Cependant, les institutions cheffes de file des groupes au sein des Nations Unies sont restées les principaux décideurs.

*« Bien que les ONG aient été consultées à chaque niveau de coordination, elles ont indiqué ne pas s'être senties « écoutées ni valorisées », estimant que les décisions étaient prises « unilatéralement » par les Nations Unies sans leur contribution, ce qui a porté atteinte à la confiance et au partenariat. (Un interlocuteur des Nations Unies en Iraq a précisé que les ONG étaient bien entendues et appréciées, mais que les contreparties de l'ONU étaient simplement en désaccord avec elles.) »<sup>55</sup>*

Des perceptions similaires ont ensuite été exprimées par les ONG concernant la planification des solutions durables et les discussions sur la fermeture des camps.<sup>56</sup>

Les groupes devaient chacun élaborer un plan de transition individuel, mais il n'existe pas de stratégie de transition globale de l'équipe de pays pour l'action humanitaire couvrant la coordination ou la réponse opérationnelle. L'attention des agences des Nations Unies s'est déplacée vers l'équipe de pays des Nations Unies pour la coordination, et vers le Plan-cadre des Nations Unies pour le développement durable en tant que stratégie commune (deux mécanismes propres aux Nations Unies).

---

<sup>51</sup> La position du représentant spécial adjoint du Secrétaire général / coordonnateur résident / coordonnateur de l'aide humanitaire a été maintenue après la désactivation des groupes, et le coordonnateur de l'aide humanitaire n'a pas été supprimé.

<sup>52</sup> « Global Cluster Coordination Group, Note to the EDG: Learning from the cluster transition in Iraq, February 2023 » [disponible uniquement en anglais - Groupe de coordination des groupes mondiaux, Note à l'intention du Groupe des directeurs d'urgence : Tirer les leçons de la transition des clusters en Iraq, février 2023]

<sup>53</sup> Le successeur du groupe Protection, la plateforme Protection, a été conçu pour s'engager dans des mécanismes de solutions durables. Certaines fonctions du groupe Abris/produits de première nécessité ont été incorporées dans le sous-groupe Logement, foncier et propriété du groupe de travail technique sur les solutions durables (« CCCM, Shelter/NFI, Protection Clusters Iraq, Updates on UNHCR-Led Clusters Transition in Iraq, 2022 »).

<sup>54</sup> Groupe de coordination des groupes mondiaux, 2023

<sup>55</sup> Groupe de coordination des groupes mondiaux, 2023, p.5

<sup>56</sup> « Protection Consortium of Iraq, "Where Should We Go?": Durable Solutions for Remaining IDPs in Iraq, 2024 » [disponible en anglais et en arabe - Consortium pour la protection de l'Iraq, « Où devons-nous aller ? » : Solutions durables pour les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, l'Iraq, 2024]

Les personnes interrogées ont évoqué un manque d'intérêt parmi les décideurs pour envisager à quoi pourrait ressembler une réduction coordonnée de l'intervention humanitaire. Bien qu'un certain niveau de besoins humanitaires ait été reconnu, le discours dominant mettait en avant la « nécessité de *solutions durables et d'approches de développement, plutôt que la poursuite de l'intervention humanitaire* »<sup>57</sup>.

## Fragmentation de la coordination

Après la désactivation des groupes, l'équipe de pays pour l'action humanitaire a poursuivi ses activités, tandis que la coordination sectorielle s'est poursuivie de manière individuelle, sans lien entre les différentes instances. À la mi-2025, soit deux ans et demi après la désactivation des groupes du CPI, la coordination s'est fragmentée. Bien que les personnes interrogées dans le cadre de cette recherche assistent encore à certaines réunions de coordination, il est frappant de constater que peu de personnes interrogées (aussi bien au sein des Nations Unies que des ONG) avaient connaissance de groupes auxquels leurs organisations ne participaient pas directement.

Si certains groupes existent toujours, les participants ONG font systématiquement état d'un « important vide » en matière de coordination depuis la désactivation des groupes. Les structures de coordination restantes sont, selon eux, « *en grande partie inefficaces* » pour les ONG,<sup>58</sup> malgré la poursuite de leur participation à certains groupes locaux ou techniques.

Plusieurs personnes ont mentionné l'absence d'une vision d'ensemble sur les besoins humanitaires et la réponse encore en cours. Cette situation est exacerbée par l'absence d'un forum des ONG par lequel les organisations pourraient échanger et accueillir des informations. Après la désactivation des groupes, cette absence de vision d'ensemble cohérente a contribué à « *un manque d'information et de coordination entre les agences [et] a coïncidé avec une forte baisse du financement humanitaire* ».<sup>59</sup>

« *Nous continuons notre travail, mais nous sommes isolés. Nous ne savons pas ce que font les autres et comment coopérer et nous soutenir mutuellement. Cela affaiblit la relation entre tous ceux qui travaillent sur le terrain (les OING et les ONG nationales, les agences de l'ONU ou les donateurs).* »

Participant d'une ONG nationale, Iraq

- **Coordination sectorielle.** Plusieurs groupes de coordination sectorielle mis en place après la désactivation des groupes existent toujours.<sup>60</sup> Leurs attributions ont été élargies pour inclure les questions à plus long terme et les conséquences de la crise climatique, et moins axées sur les questions humanitaires. Deux de ces groupes ont été étudiés plus en détail dans le cadre de la recherche : Transferts monétaires et Eau, assainissement et hygiène ([Voir l'étude de cas ci-jointe sur « l'évolution de la coordination sectorielle »](#)). Le groupe de transferts monétaires reste à adhésion ouverte et est coprésidé par une ONG nationale depuis la transition (de même que le groupe VBG). La coordination Eau, assainissement et hygiène bénéficie du soutien de l'UNICEF pour la coordination interne au sein du gouvernement, avec la participation de

<sup>57</sup> « OCHA, *Humanitarian Transition Overview Iraq, 2023* » [disponible uniquement en anglais - OCHA, Vue d'ensemble de la transition humanitaire en Iraq, 2023]

<sup>58</sup> « ICVA, *Measuring Localisation in Iraq's Humanitarian and Development Landscape, 2025* p.20 » [disponible uniquement en anglais - Conseil international des agences bénévoles, Mesurer la localisation dans le paysage humanitaire et du développement en Iraq, 2025, p. 20]

<sup>59</sup> « Protection Consortium of Iraq, « *Where Should We Go?»: Durable Solutions for Remaining IDPs in Iraq, 2024*, p 7 » [disponible en anglais et en arabe - Consortium pour la protection de l'Iraq, « Où devons-nous aller ? » : Solutions durables pour les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, l'Iraq, 2024, p 7]

<sup>60</sup> De manière non exhaustive, les groupes de coordination Eau, assainissement et hygiène, de transferts monétaires, d'éducation dans les situations d'urgence, de VBG et de protection de l'enfance fonctionnent en 2025, bien que dans des structures modifiées. La protection et la lutte contre les mines se sont poursuivies au moins jusqu'en 2024.

certaines ONG dans des sous-groupes techniques. Les activités de la plateforme Protection sont restées limitées et il semblerait qu'elle ait cessé ou soit en pause en 2025.

- **Forums de coordination conjoints au niveau des gouvernorats.** Ces forums sont perçus comme utiles pour interagir avec les directions des gouvernorats, même si le manque de financements limite leur rôle à celui de plateformes d'échange d'informations. L'impulsion vient des coprésidents des Nations Unies / ONG et non des directions publiques. Bien que les OING et les ONG locale ou nationale en soient membres, le faible niveau de financement se traduit par des programmes à très petite échelle, réduisant leur visibilité et leur influence.
- **La coordination ad hoc menée par les gouvernements locaux semble se développer.**
  - Le Centre conjoint de coordination de crise du gouvernement de la région du Kurdistan iraquiens convoque des réunions ad hoc avec certaines ONG.
  - Les autorités locales de certains districts organisent elles aussi ponctuellement des réunions pour recueillir des informations auprès des Nations Unies ou des ONG.
- **La coordination des solutions durables** (groupe de travail sur les solutions durables et groupe de travail technique sur les solutions durables) se poursuit, bien qu'à une échelle réduite. Des sièges ONG sont maintenus dans les deux organes, et le groupe de travail technique sur les solutions durables est désormais coprésidé par une ONG nationale. Cependant, en l'absence d'un forum d'ONG, la participation des ONG se fait sur une base individuelle et l'influence sur la prise de décision semble limitée.
- **Équipe de pays pour l'action humanitaire.** Elle s'est réunie deux fois en 2024 avant d'être dissoute en fin d'année. Des discussions ont eu lieu à la mi-2024 pour la remplacer par un groupe de travail sur la préparation à la réponse d'urgence, incluant des représentants des agences de l'ONU et du mouvement de la Croix-Rouge / Croissant-Rouge,<sup>61</sup> mais aucune avancée n'était notée à la date de rédaction du rapport.
- **Groupe de travail sur les retours.** Ce groupe continue de se réunir régulièrement et constitue une source d'information importante grâce à son caractère établi et reconnu. Son adhésion reste ouverte et la dynamique de coprésidence se poursuit.

## Passage à la coordination du développement : une théorie restée sans effet pour les ONG

Si, en théorie, le processus de transition des groupes en Iraq en 2022 visait à favoriser un passage vers une coordination axée sur le développement, cette orientation ne s'est que très rarement traduite dans la réalité pour les ONG. Bien qu'il existe des structures de coordination du développement en Iraq, celles-ci impliquent le gouvernement, les institutions multilatérales, les donateurs et les agences de l'ONU – travaillant sur des questions souvent très éloignées de celles dans lesquelles les acteurs de la société civile s'engagent.

La transition de trois groupes a effectivement inclus la fusion de la coordination de l'aide humanitaire et celle du développement : Eau, assainissement et hygiène, protection de l'enfance et éducation. Cependant, ceux-ci ont évolué pour être principalement orientés vers le gouvernement, d'autant plus que l'intervention humanitaire a diminué. Pour l'eau, l'assainissement et l'hygiène, l'UNICEF, institution cheffe de file, a travaillé en parallèle de la transition du groupe pour établir une coordination entre les ministères / institutions gouvernementaux, pour le travail de développement et l'intervenant humanitaire restant. L'évolution de ces programmes s'est orientée vers les gouvernements, les ONG étant en partie incluses pour les contributions techniques ([voir l'étude de cas ci-jointe](#)). En ce qui concerne la protection de l'enfance et l'éducation, les personnes interrogées signalent qu'une certaine

---

<sup>61</sup> « Emergency Response Preparedness Working Group Iraq: Draft Terms of Reference, September 2024 » [disponible uniquement en anglais - Groupe de travail sur la préparation aux situations d'urgence en Iraq: Ébauche du mandat, septembre 2024]

coordination pour les ONG reste liée aux principaux mécanismes du gouvernement et aux acteurs du développement, mais distincte de ceux-ci.

## Chronologie de la coordination de l'intervenant humanitaire en Iraq



## 5. Les ONG et la société civile

### Importance des réseaux d'ONG

Les expériences de l'Indonésie et de l'Iraq, bien que dans des contextes très différents pour l'intervenant humanitaire, démontrent toutes deux l'énorme valeur qu'apporte une coordination structurée entre les ONG.

#### Prendre le leadership en Indonésie

L'Indonésie dispose d'une société civile particulièrement forte et interconnectée. Malgré la contraction de l'espace par la société civile ces dernières années, telle que décrite par les personnes interrogées, les ONG indonésiennes continuent de jouer un rôle de premier plan dans l'intervention et la coordination humanitaires.<sup>62</sup> De nombreuses ONG nationales disposent de solides capacités techniques et opérationnelles, et ont joué un rôle de plus en plus important depuis la réponse au tremblement de terre de Sulawesi central en 2018, où le gouvernement a restreint la mise en œuvre internationale directe.<sup>63</sup>

En plus d'un grand nombre d'organisations de la société civile, l'Indonésie dispose de plusieurs réseaux formels d'ONG – pour les ONG humanitaires et de développement, et d'ONG locales et nationales. Celles-ci assurent divers fonctions (entre autres), pour leurs membres, de coordination, de soutien au financement, de plaidoyer et de soutien technique. Plusieurs des plus grands réseaux sont confessionnels, y compris les réseaux multiconfessionnels et les réseaux d'organisations islamiques qui canalisent les fonds de la zakat. Certains jouent un rôle de coordination pour les interventions de leurs membres en cas de catastrophe : [Voir l'étude de cas ci-jointe «Coordination de la réponse par un réseau d'ONG».](#)

En 2021, une alliance de réseaux d'ONG a été mise en place. L'Alliance indonésienne pour le développement et l'aide humanitaire (Développement indonésien - alliance humanitaire) s'est imposée comme un défenseur de la participation de la société civile aux politiques et à la prise de décisions. Ceci comprend aujourd'hui les huit plus grands réseaux d'ONG, qui représentent plus de 1 000 ONG nationales et locales.<sup>64</sup>

Les personnes interrogées ont décrit comment les réseaux d'ONG ont accru les capacités collectives et la voix des ONG locales. Le Développement indonésien - alliance humanitaire a joué un rôle proactif dans l'élaboration des discussions de coordination et de localisation. À la suite de l'annonce par l'OCHA en avril 2025 de son intention de transférer l'équipe de pays pour l'action humanitaire, le développement indonésien - alliance humanitaire a rédigé une contre-proposition pour une structure alternative. Des discussions conjointes ont ensuite abouti à la création de la nouvelle plateforme de coordination humanitaire en Indonésie. [Voir l'étude de cas « Transition du leadership de l'équipe de pays pour l'action humanitaire au leadership de l'ONG locale ou nationale ».](#)

#### Fermeture du forum d'ONG en Iraq

L'expérience récente en Iraq fournit un contre-exemple à celle de l'Indonésie en démontrant l'importance que peuvent revêtir les réseaux d'ONG pour faire entendre la voix des ONG, jouer un rôle

<sup>62</sup> « Indonesia Localisation Lab and ID-HA/AP-KI », 2025, p.19 [Laboratoire de localisation indonésien et Développement indonésien - alliance humanitaire, 2025, p. 19]

<sup>63</sup> « Humanitarian Advisory Group and Pujiono Centre, *Local voices on humanitarian reform*, 2021 » [disponible uniquement en anglais - Groupe consultatif humanitaire et Centre Pujiono, *Voix locales sur la réforme humanitaire*, 2021]

<sup>64</sup> « SEJAJAR et. al., 'Uniting forces, CSOs/NGOs formed humanitarian alliance', Press release, 21 April 2021; FOZ et. al., *Establishment: AP-KI ID-HA Manifesto*, 2021; Indonesia Localisation Lab and ID-HA/AP-KI, 2025. » [disponible uniquement en anglais - SEJAJAR et al., « Unissant leurs forces, les OSC/ONG ont formé une alliance humanitaire », communiqué de presse, 21 avril 2021 ; FOZ et al., *Création : Manifeste Développement indonésien - alliance humanitaire*, 2021 ; Indonesia Localisation Lab et ID-HA/AP-KI, 2025]

de coordination et faciliter une représentation cohérente de la société civile au sein des instances gouvernementales ou dirigées par les Nations Unies.

Le Comité de coordination des ONG en Iraq a été créé en 2003 et s'est élargi en 2014 lorsque les groupes du CPI ont été activés, offrant une fonction de représentation aux ONG nationales et internationales. Pendant et immédiatement après la transition du groupe, il a particulièrement travaillé sur la localisation et le soutien aux ONG locales et nationales. Cependant, le Comité de coordination des ONG en Iraq a fermé ses portes en 2023 en raison d'une combinaison de problèmes de financement, d'obstacles à l'inscription et de problèmes de gouvernance interne.<sup>65</sup>

Cela a créé un écart important dans la représentation, la coordination et le plaidoyer collectifs des ONG. De nombreuses personnes interrogées – d'ONG, d'OING et d'agences des Nations Unies – ont décrit la fermeture du Comité de coordination des ONG en Iraq comme un « grand manque » de coordination et comme une « grande perte » pour la représentation des ONG.

La coordination informelle entre les ONG s'est poursuivie sur la base de relations personnelles, notamment entre les directeurs de pays des OING, mais même cela a été perturbé par la rotation du personnel.

Les personnes interrogées ont indiqué qu'il n'y avait pas de rôle dans le partage d'information depuis les ONG, vers les ONG, et entre les ONG, dans le plaidoyer coordonné et dans la représentation. Même lorsque les ONG siègent encore dans des organes de coordination, elles le font désormais en tant qu'organisations individuelles plutôt qu'en tant que représentants.

La perte de poids d'une voix collective des ONG auprès de l'ONU, des donateurs et du gouvernement a été soulignée par de nombreuses personnes interrogées – ONG, OING et agences des Nations Unies. Le rôle d'un forum d'ONG en tant qu'interlocuteur fiable et neutre a également été réfléchi, d'autant plus que de nombreuses ONG sont confrontées à des obstacles bureaucratiques, faute d'un moyen fiable de discuter et de s'aligner sur des questions sensibles.

*« Les ONG doivent se battre pour cet espace. Le Comité de coordination des ONG en Iraq était vraiment efficace pour se battre en ce sens. »*

**Participant des Nations Unies, Iraq**

Dans le même temps, il existe un nombre croissant de petits réseaux parmi les ONG locales, pour ceux qui travaillent sur des sujets ou des secteurs spécifiques. Cependant, bien que les personnes interrogées qui y participent aient dit apprécier leur présence, ces réseaux sont, pour la plupart, à plus petite échelle et sont souvent liés à des projets, ce qui signifie que les activités peuvent être réduites lorsque le financement prend fin. Un répondant d'une ONG nationale a raconté comment sa tentative de mettre en place un mécanisme de coordination avec les autorités sur un sujet particulier s'est heurtée à une forte résistance. L'ambition de la tentative a ensuite été réduite à une coordination entre les ONG.

Au moment de la rédaction du présent rapport, les ONG en Iraq étudiaient la possibilité de mettre en place un nouveau réseau d'ONG dirigé localement. Cet établissement prometteur était soutenu par le Conseil international des agences bénévoles pour la mise en place de mécanismes de gouvernance et de financement initial, à la demande des ONG nationales et des OING. Les premiers ateliers avaient été organisés pour déterminer ce que les membres potentiels souhaiteraient qu'un nouveau réseau puisse accomplir. Les personnes interrogées ont discuté à la fois de leurs espoirs de créer une nouvelle plateforme et des défis à relever. Il s'agissait notamment de naviguer entre les différents contextes et objectifs des ONG et d'équilibrer la dynamique entre les grandes ONG nationales et les petites ONG locales.

<sup>65</sup> Informateur clé

## Soutien de la société civile internationale

En Indonésie comme en Iraq, les personnes interrogées ont évoqué les avantages que peuvent tirer les ONG locales et les réseaux nationaux d'ONG d'un soutien *approprié* de la société civile internationale, apporté au bon moment, par des OING, des réseaux mondiaux d'ONG et des acteurs régionaux. En Iraq, alors que l'intervention humanitaire se termine progressivement, et en Indonésie, alors que la société civile nationale et locale joue un rôle important dans la réponse et la coordination.

### Complémentarité

Les restrictions imposées par le gouvernement indonésien à l'aide internationale ont forcé les OING à repenser leur rôle, passant de celui de metteur en œuvre à celui de soutien, tandis qu'en Iraq, la plupart des OING restantes conservent un rôle de mise en œuvre. Les personnes interrogées des deux pays ont souligné la valeur ajoutée des OING dans la fourniture d'un soutien technique.

*« Ce n'est pas une question de financement, mais d'expertise et de réseaux internationaux qui sont plus précieux pour nous. »*

**Participant à une ONG nationale, Indonésie**

En Iraq, deux participants ont évoqué la possibilité de voir un rôle pour les OING dans le travail opérationnel et de plaidoyer sur des sujets plus sensibles. Ils ont souligné la capacité des OING à travailler sur des sujets sur lesquels les ONG locales sont susceptibles d'être confrontées à plus de pression si elles tentent de s'engager, en particulier sur des questions sensibles de protection et en travaillant avec des communautés marginalisées spécifiques. Ils ont également décrit le rôle que jouent les OING dans le plaidoyer humanitaire, capables de s'exprimer à l'échelle nationale sur des sujets sur lesquels les ONG locales pourraient avoir plus de mal à s'engager, et capables de tirer parti des ressources régionales et mondiales. (Bien que cela ne se produisait pas encore à grande échelle en Iraq.)

En Indonésie, plusieurs OING se sont « nationalisées » ces dernières années, en partie en réponse aux restrictions imposées par le gouvernement à la mise en œuvre internationale. (Depuis 2018 pour les catastrophes, et depuis 2024 pour l'intervention envers les réfugiés.) Les personnes interrogées décrivent la nécessité de naviguer prudemment dans l'espace que prennent ces ONG « nationalisées », en complément et non en concurrence avec les ONG locales. Ces organisations sont généralement connectées à leur réseau mondial d'affiliés, bénéficiant d'une expertise technique et d'un financement partagés.

### Transfert de capacités

Dans les deux pays, certaines personnes interrogées ont souligné le rôle des OING pour aider les ONG locales à continuer à mettre en place des systèmes internes de contrôle financier et de redevabilité. Cela profite à la fois à leur travail en cours et est nécessaire pour être en mesure de recevoir directement des financements internationaux, si et quand ceux-ci peuvent être disponibles. Les personnes interrogées des ONG nationales en Iraq ont particulièrement insisté sur ce point.

*« Les organisations internationales ont de nombreuses expériences dans des contextes différents. Elles apportent cette expérience, pour que nous puissions modifier, trouver notre propre réponse. »*

**Participant à une ONG nationale, Indonésie**

### Réseaux internationaux

Les personnes interrogées ont également indiqué que les réseaux d'ONG avaient bénéficié de liens internationaux. En Indonésie, le réseau NEAR a apporté son soutien sur les questions de localisation. En Iraq, le Conseil international des agences bénévoles soutient les ONG locales pour discuter de la mise en place prometteuse d'un nouveau réseau d'ONG dirigé localement. Les participants aux ONG

nationales engagées dans ce processus ont souligné le rôle que les OING devraient continuer à jouer selon eux : partager leur expérience et soutenir son fonctionnement.

Les avantages liés au maintien et à l'établissement de liens techniques ont également été mis en avant. En Indonésie, certaines ONG et réseaux d'ONG sont liés à des initiatives techniques mondiales et régionales. En Iraq, l'Iraq Cash Forum, désormais dirigé par une ONG nationale, est toujours connecté au réseau CALP – contrairement aux autres groupes de coordination sectorielle dont le lien avec les grappes mondiales a cessé au moment de la désactivation des groupes ou peu de temps après. Ses membres peuvent accéder aux ressources et aux formations du CALP, et ses présidents reçoivent du soutien et se connectent avec d'autres coordonnateurs.

## Diversification du financement

### Financement national en Indonésie

Le financement international de l'intervention humanitaire en Indonésie a considérablement diminué ces dernières années, en raison de son statut de pays à revenu intermédiaire. Alors que les allocations budgétaires du gouvernement pour la gestion des catastrophes « restent insuffisantes pour répondre à l'ampleur des besoins, en particulier en ce qui concerne les activités de réduction des risques de catastrophe et de préparation aux catastrophes »,<sup>66</sup> Le financement national des ONG locales ou nationales est substantiel, en particulier pour les organisations confessionnelles.

Au cours des discussions menées début 2025 sur les conséquences des coupes budgétaires mondiales sur les financements internationaux encore présents en Indonésie, les ONG ont examiné les moyens de diversifier davantage les sources de financement et de renforcer les principales sources de financement de la société civile : les dons publics et la *zakat*. Les fonds provenant de la *zakat* constituent une source de financement fiable pour les ONG islamiques, dont certaines sont non seulement des acteurs importants en Indonésie, mais participent également de plus en plus aux réponses humanitaires internationales. Tirant les enseignements de la COVID-19, les ONG ont noté la façon dont « *la coopération communautaire a joué un rôle majeur dans la réponse aux crises* », et que le succès de la collecte de fonds a été soutenu par les médias encourageant les dons du public. Les investissements dans l'infrastructure ont également été mentionnés comme une source potentielle de diversification supplémentaire.<sup>67</sup>

La création de fonds de financement communs nationaux en Indonésie a également fait l'objet de discussions récemment, à la fois au sein du gouvernement, au sujet des fonds de financement communs à acheminer pour l'intervention humanitaire, et entre les ONG sur la possibilité d'établir des fonds de financement communs nationaux pour la société civile humanitaire. Le Développement indonésien - alliance humanitaire – l'alliance des réseaux d'ONG – a mené les discussions entre ses membres.<sup>68</sup> Les personnes interrogées ont déclaré qu'elles cherchaient à apprendre des organisations indonésiennes de la *zakat* et de philanthropie, qui génèrent des financements substantiels et fiables.<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> « Indonesia Localisation Lab and ID-HA/AP-KI », 2025, p.19 » [Laboratoire de localisation indonésien et Développement indonésien - alliance humanitaire, 2025, p. 19]

<sup>67</sup> « Humanitarian Advisory Group and Pujiono Centre, *Local voices on humanitarian reform*, 2021; Human Initiative, ‘Minutes of Meeting: Public Discussion on the Impact of USAID Funding Freeze’, 12 February 2025; Indonesia Localisation Lab and ID-HA/AP-KI, 2025 » [disponible uniquement en anglais - Groupe consultatif humanitaire et Centre Pujiono, *Voix locales sur la réforme humanitaire*, 2021; Initiative Humaine, ‘Procès-verbal de la réunion : Débat public sur les conséquences du gel du financement de l’USAID », 12 février 2025 ; Laboratoire de localisation en Indonésie et développement indonésien - alliance humanitaire, 2025

<sup>68</sup> Discussion lors de sa conférence sur la localisation 2024 : Développement indonésien - alliance humanitaire (ID-HA/AP-KI) et NEAR (réseau pour une réponse autonomisée de l'aide), 2014. Voir aussi : « Forum Organisasi Zakat et. al., *Establishment: AP-KI/ID-HA Manifesto*, 2021; Worden et. al., ‘Turning the Grand Bargain upside down’, 2021. » [disponible uniquement en anglais - Forum Organisasi Zakat et. Al. *Établissement : Manifeste AP-KI/ID-HA*, 2021; Worden et. al., « Renverser le Grand Bargain », 2021]

<sup>69</sup> Informateur clé

## Dépendance vis-à-vis des financements internationaux en Iraq

De nombreuses organisations de la société civile en Iraq sont relativement nouvelles, établies à une époque où le financement international était élevé – après l'invasion des États-Unis et de la coalition en 2003, puis pour l'intervention humanitaire après 2014.<sup>70</sup> Le financement national des ONG est limité et souvent lié à des affiliations spécifiques.<sup>71</sup> Les OSC indépendantes restent donc fortement dépendantes des donateurs internationaux, ce qui pose des défis en matière de durabilité après la transition.

Les grandes ONG nationales ainsi que les OING ont été décrites par les participants comme étant capables de réorienter « plus facilement » leurs stratégies après la transition humanitaire afin de s'engager auprès des donateurs sur le relèvement et le développement. Cependant, les personnes interrogées ont décrit de nombreuses petites ONG locales ou nationales qui dépendaient des fonds internationaux et se concentraient sur l'intervention humanitaire comme ayant du mal à se réorienter par la suite. Cela comprenait notamment des difficultés à revenir à la mission fondamentale de l'organisation, ou à la redéfinir, ainsi qu'une « *difficulté à réfléchir en termes d'initiatives de développement et à formuler des stratégies pour des solutions à moyen ou long terme* ».<sup>72</sup> Si certaines ONG locales ou nationales continuent de recevoir des subventions internationales, le financement des solutions durables, par exemple, tend à être acheminé sous forme de subventions plus importantes vers de grandes organisations, et moins dispersé vers les partenaires de la société civile que lorsque des fonds de financement communs sont utilisés.

Cette dépendance au financement international, associée au rétrécissement de l'espace réservé à la société civile, a été décrite par certains comme un obstacle au développement des ONG locales ou nationales.

Certains efforts ont été entrepris pour soutenir les ONG locales ou nationales pendant la transition, notamment par le Comité de coordination des ONG en Iraq qui a mis en relation les ONG locales ou nationales avec des donateurs, et par les coordonnateurs des solutions durables qui ont organisé des ateliers sur la transition vers une approche à plus long terme. Cependant, la diversification de la base de financement des ONG locales ou nationales n'a pas été explorée dans le cadre de la transition humanitaire.

Certains participants des ONG nationales ont exprimé leur enthousiasme à l'idée d'apprendre des expériences d'ONG dans d'autres pays en matière de financement durable. Ils se sont intéressés aux « modèles innovants » et à la possibilité d'explorer davantage les possibilités de collecte de fonds publics et de dons d'entreprises privées en Iraq (tout en notant, avec une certaine inquiétude, que cela dépendrait de la stabilité économique).

## Point de départ de la société civile

Le point de départ de la société civile avant une intervention humanitaire à grande échelle a eu, comme on pouvait s'y attendre, une influence considérable tant en Iraq qu'en Indonésie sur la capacité immédiate des ONG locales ou nationales à apporter une aide humanitaire, à s'adapter lorsque les

*« Nous aurions pu mieux faire pour aider les ONG engagées dans des actions humanitaires à examiner leurs propres missions et les possibilités qui s'offraient à elles pour s'orienter vers le développement ou d'autres domaines. »*

**Participant des Nations Unies, Iraq**

<sup>70</sup> « Key informant and World Bank, *Iraq Systematic Country Diagnostic*, 2017 » [disponible en anglais et en arabe - Informateur clé et rapport de la Banque mondiale, *Diagnostic systématique pays pour l'Iraq*, 2017]

<sup>71</sup> « IRFAD, 2015 in World Bank, *Iraq Systematic Country Diagnostic*, 2017 » [disponible uniquement en anglais et en arabe - IRFAD, 2015 dans le rapport de la Banque mondiale, *Diagnostic systématique pays pour l'Iraq*, 2017]

<sup>72</sup> Informateur clé

financements internationaux ont diminué et à maintenir une voix collective de la société civile au niveau national et au sein des instances humanitaires.

## Iraq

En Iraq, l'espace de la société civile était historiquement très restreint, bien qu'il soit plus ouvert dans la région du Kurdistan que dans le centre et le sud de l'Iraq (« fédéral »). Après la chute du régime baasiste en 2003, un « *grand nombre* » d'ONG ont été créées, en particulier en Iraq fédéral<sup>73</sup>. En 2014, environ 600 ONG étaient enregistrées auprès du Comité de coordination des ONG en Iraq, dont environ 70 étaient engagées dans une intervention humanitaire après l'activation du groupe du CPI<sup>74</sup>. En 2025, les répondants à cette étude ont estimé que le nombre d'ONG enregistrées se chiffrait à quelques milliers. Cependant, l'espace réservé à la société civile s'est rétréci,<sup>75</sup> et faire face à ces pressions représente un défi permanent pour les ONG locales ou nationales.

Le récent rapport de référence du Conseil international des agences bénévoles sur la localisation en Iraq a révélé un nombre limité de données probantes en faveur de la localisation, les ONG locales ou nationales ayant une influence limitée sur les programmes, les politiques et la prise de décision. Dans la plupart des structures de coordination, même lorsque des ONG locales ou nationales sont présentes, elles ont généralement une influence limitée sur la prise de décision.<sup>76</sup>

Les répondants ont également noté que, compte tenu des réductions de financement, de nombreuses ONG locales ou nationales n'ont désormais que des programmes à petite échelle et ne sont donc pas, individuellement, des acteurs opérationnels importants au sein de ces groupes de coordination. Sans un forum d'ONG, elles ne disposent d'aucune représentation collective. Si les ONG continuent de bénéficier d'un accès légèrement plus facile aux espaces de coordination que les ONG locales ou nationales, la réponse post-cluster en matière de solutions durables et la coordination du nexus restent principalement dominées par les agences des Nations Unies.

## Indonésie

En Indonésie, l'environnement des organisations de la société civile est plus favorable. Si l'espace réservé à la société civile était restreint pendant la dictature militaire, il s'est élargi à partir des années 1990.<sup>77</sup> Certaines des plus grandes ONG, en particulier les organisations confessionnelles, sont établies depuis des décennies. Le nombre élevé d'ONG et l'intérêt des ONG à faire partie de réseaux ont été en partie attribués à une forte tradition culturelle d'entraide.<sup>78</sup> Avant la mise en place d'une aide humanitaire internationale à grande échelle, la société civile indonésienne était déjà très diversifiée, allant de grandes ONG nationales puissantes à de petites organisations de la société civile.

Ces facteurs, associés à une base de financement nationale existante pour certaines organisations, ont permis aux ONG nationales de professionnaliser leur travail de gestion des catastrophes et d'assumer de plus en plus de rôles de leadership au niveau national – de la transition initiale des groupes du CPI vers le leadership des gouvernements nationaux, jusqu'au transfert en cours des interventions et de la coordination non gouvernementales des acteurs internationaux vers des acteurs nationaux.

---

<sup>73</sup> « ICVA, *Measuring Localisation in Iraq's Humanitarian and Development Landscape: Baseline Report, 2025* » [disponible uniquement en anglais - Mesurer la localisation dans le paysage humanitaire et du développement en Iraq : rapport de référence, 2025]

<sup>74</sup> « OCHA, *Iraq Strategic Response Plan 2014-2015*, October 2014 » [disponible en anglais, arabe et kurde - OCHA, *Plan d'intervention stratégique pour l'Iraq 2014-2015*, octobre 2014]

<sup>75</sup> « BTI, 2016 in World Bank, *Iraq Systematic Country Diagnostic, 2017* » [disponible uniquement en anglais et en arabe - BTI, 2016 dans le rapport de la Banque mondiale, *Diagnostic systématique pays pour l'Iraq, 2017*]

<sup>76</sup> ICVA, 2025

<sup>77</sup> Informateur clé

<sup>78</sup> Bryant et Kamal, 2025

## 6. Recommandations

Les recommandations suivantes sont tirées à la fois des résultats de la recherche et directement des participants qui ont vécu des processus de transition et qui ont pris part à des structures de coordination post-transition.

### Financement humanitaire après la désactivation

#### Donateurs :

- Collaborer avec les ONG et les forums d'ONG pour communiquer la trajectoire du financement (par exemple, toute diminution probable après la désactivation du CPI et la fin du plan d'aide humanitaire), afin d'aider à planifier un désengagement responsable.
- Explorer les options pour continuer à financer les acteurs de la société civile et la coordination des ONG, en reconnaissant que la société civile joue un rôle déterminant dans le relèvement et le développement à long terme.
- Envisager des modèles de consortium qui aident les ONG nationales à renforcer leurs capacités en tant que chefs de file de consortiums.

#### ONG / forums d'ONG :

- Prendre conscience des perspectives de financement futures et de leurs conséquences sur les ONG locales ou nationales et la réponse apportée
- Anticiper les réductions du financement humanitaire. Chercher à comprendre si un changement dans le financement des solutions durables ou du développement aura réellement lieu. *Par exemple, comment fonctionnent les mécanismes de financement, le paysage des donateurs, comment les fonds sont canalisés et comment se positionner en tant qu'acteurs de la société civile.*
- Plaider en faveur de la mise en place de structures de coordination adaptées aux besoins *futurs* en matière de coordination, qui pourraient être considérablement réduites par rapport à la réponse actuelle.
- Plaider en faveur d'une planification à l'échelle de l'intervention pour la réduction d'échelle *opérationnelle*, et pas seulement pour la coordination.
- Aider les ONG locales ou nationales à élaborer des stratégies internes pour passer de l'intervention humanitaire à d'autres activités.
- Si des ONG locales ou nationales dépendent de donateurs internationaux, étudier les possibilités de diversifier le financement.

### Planifier les transitions

#### Agences de l'ONU :

- Établir des échéanciers adéquats pour la planification et la mise en œuvre de la transition. Des délais de planification et de transition plus longs sont susceptibles d'aboutir à de meilleurs résultats. L'expérience a démontré que les transitions précipitées sont moins susceptibles d'être inclusives – notamment en ce qui concerne les préférences des acteurs (par exemple, les autorités gouvernementales) qui assument les rôles de coordination – ou durables.
- En tant que membres de l'équipe de pays pour l'action humanitaire, élaborer des plans de transition pour les opérations et la coordination.
- Planifier pour un désengagement collectif responsable des programmes humanitaires en cours, sur la base d'une compréhension réaliste de la trajectoire prévue du financement.

- Identifier les groupes ou les lieux spécifiques qui continuent d'avoir des besoins humanitaires et de protection élevés, et déterminer comment ceux-ci seront surveillés collectivement et classés par ordre de priorité pour les interventions restantes.

### Envisager une nouvelle structure de coordination

#### ONG / forums d'ONG :

- **S'efforcer d'animer le débat.** Envisager de proposer la vision des ONG concernant les structures de coordination et les priorités.
- **Réfléchir à la manière de travailler collectivement pour combler les lacunes en matière de coordination afin de soutenir la réponse des ONG.**
  - Une évaluation, une note d'information ou un rapport conjoint d'ONG n'aura pas le même poids qu'un plan d'aide humanitaire, mais une analyse partagée peut aider à orienter l'intervention collective.
  - L'identification des priorités collectives parmi les ONG, par exemple les populations spécifiques ayant des besoins humanitaires élevés ou exposées à des risques élevés en matière de protection, peut aider à cibler les programmes résiduels.
- **Chercher à comprendre les missions et les intentions des agences des Nations Unies – afin d'éclairer les propositions et les actions de plaidoyer des ONG, et d'identifier les éventuelles lacunes en matière de coordination qui pourraient survenir entre les ONG.**
  - Chercher à comprendre si les agences des Nations Unies peuvent maintenir une orientation vers l'extérieur ou s'orienter vers une coordination centrée sur les Nations Unies et les gouvernements par le biais de l'équipe de pays des Nations Unies et du plan-cadre des Nations Unies pour le développement durable, ainsi que des implications pour les ONG.
  - Comprendre tous les engagements pertinents, au niveau interne et mondial, des Nations Unies en matière de coordination une fois que l'institution cheffe de file aura cessé. *Par exemple, l'engagement interne de l'UNICEF à soutenir la coordination sectorielle. En Iraq, la coprésidence du HCR en matière de protection a été en partie motivée par l'Agenda pour la protection.*
- **« Ne laissez pas le forum de votre ONG s'effondrer ! »**
  - Donner la priorité au maintien des plateformes de collaboration entre ONG.
  - Planifier les changements qui pourraient être nécessaires pour un forum d'ONG, en fonction des changements ou de la réduction probable de l'ampleur de la réponse et de la réduction des opérations des ONG.
  - Planifier les modalités de maintien de la représentation collective des ONG dans les groupes à effectif limité.
- **Prendre en considération le rôle de la société civile internationale et le soutien apporté par les OING aux ONG locales ou nationales.**
  - Identifier tout changement dans le rôle que les OING peuvent le mieux assumer, *par exemple, passer de la mise en œuvre à l'assistance technique.*
  - Rechercher des occasions pour mettre en relation les ONG locales ou nationales avec des réseaux et des compétences régionaux et mondiaux.

#### Agences de l'ONU :

- **Prévoir une structure de coordination durable et cohérente après la transition. Les structures simples peuvent être plus faciles à maintenir.** Si certaines fonctions sont transférées à des

solutions durables ou à la coordination du développement, il convient de s'assurer qu'elles sont claires,现实的 et inclusives pour les ONG.

## Rôles de coordination après la transition

### Agences de l'ONU :

- Poursuivre le soutien à la coordination après la transition du CPI – vers le gouvernement et les ONG locales ou nationales.**
- La plupart des transferts de coordination réussis vers le gouvernement ont été accompagnés par d'anciennes institutions cheffes de file dans des rôles de « soutien à la coordination », généralement pendant plusieurs années après la transition.
  - Comprendre et agir à partir d'exemples tels que celui de l'Indonésie, qui démontrent le succès des agences des Nations Unies dans la mise en œuvre d'une « facilitation discrète » en faveur du leadership national – où « national » désigne à la fois la société civile et le gouvernement – conformément aux engagements en matière de localisation.
  - Identifier les moyens permettant non seulement de soutenir le gouvernement, mais aussi les ONG nationales afin qu'elles assument progressivement des fonctions de réponse et de coordination plus importantes, au niveau national et non pas seulement local.

### Les ONG et les agences de l'ONU :

- Si vous assumez le leadership ou le soutien de la coordination, engagez-vous pleinement à cet égard.**
- Veiller à ce que les membres du personnel qui soutiennent les organes de coordination aient le profil et la formation adéquats, et consacrent une partie de leur temps à ce rôle.
  - Veiller à l'adhésion de l'organisation afin que la coordination ne s'affaiblisse pas lorsqu'un membre du groupe se retire.
  - Fournir ou faciliter des ressources de base telles que l'organisation de réunions, l'accueil et la coordination des formations.

### Donateurs :

- Maintenir le financement de la coordination des ONG, par exemple les réseaux et les forums, après la dissolution du CPI.
- Inclure les rôles de coordination des ONG après la transition dans les subventions de financement, même s'il s'agit de rôles partagés ou à double casquette. Le financement pluriannuel de la coordination contribue à la stabilité.

## Acronymes et abréviations

ABC	Coordination par zone
AHA Centre	Centre de coordination de l'aide humanitaire de l'ASEAN
ASEAN	Association des nations de l'Asie du Sud-Est
BNPB	Agence nationale indonésienne de gestion des catastrophes
BPBD	Agence indonésienne de gestion des catastrophes locales
CLA	Institution cheffe de file
OSC	Organisation de la société civile
DRC	Danish Refugee Council
DSRSG	Représentant spécial adjoint du Secrétaire général
DSTF	Groupe de travail sur les solutions durables
DSTWG	Groupe de travail technique sur les solutions durables
ECHO	DG Protection civile et opérations d'aide humanitaire européennes
EDG	Groupe des directeurs de programme d'aide d'urgence [du CPI]
VBG	Violence basée sur le genre
HC	Coordonnateur de l'aide humanitaire
HCT	Équipe de pays pour l'action humanitaire
HFI	Humanitarian Forum Indonesia
HRP	Plan d'aide humanitaire
CPI	Comité permanent interorganisations
ICCG	Groupe de coordination inter-groupe
ICF	Forum sur les transferts monétaires en Irak
ICVA	Conseil international des agences bénévoles
ID-HA/AP-KI	Développement indonésien - alliance humanitaire
PDI	Personne déplacée dans son propre pays
FICR	Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
IHCP	Plateforme de coordination humanitaire en Indonésie

INGO	Organisation internationale non gouvernementale
OIM	Organisation internationale pour les migrations
IRC	Comité international de secours
ISIL	L'État islamique d'Iraq et du Levant [également ISIS, IS, Daesh]
JCF	Forum de coordination conjoint
KRI	Région du Kurdistan iraquiен
LNGO	Organisation non gouvernementale locale
L/NNGO	Organisation non gouvernementale locale ou nationale
NCCI	Comité de coordination des ONG en Iraq
NEAR	Réseau NEAR
ONG	Organisation non gouvernementale
NNGO	ONG nationale
NRC	Norwegian Refugee Council
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
HCDH	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
RC	Coordonnateur résident
WASH	Eau, assainissement et hygiène
ONU	Nations Unies
UNCT	Équipe de pays des Nations Unies
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
HCR	Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNSDCF	Plan-cadre des Nations Unies pour le développement durable
USAID-BHA	Agence des États-Unis pour le développement international - Bureau pour l'assistance humanitaire

## Références

ACAPS, *Indonesia: Humanitarian impacts of continuing conflict in the Papua provinces – Thematic Report*, 15 October 2024 <https://www.acaps.org/en/countries/archives/detail/indonesia-humanitarian-impacts-of-continuing-conflict-in-the-papua-provinces>

ACAPS, 'Latest updates on country situation – Indonesia', 3 July 2025  
<https://www.acaps.org/en/countries/indonesia> accessed 19 August 2025

Al Jazeera, 'Iraqi PM Abadi declares 'end of war against' ISIL', 9 December 2017  
<https://www.aljazeera.com/news/2017/12/9/iraqi-pm-abadi-declares-end-of-war-against-isil> accessed 16 August 2025

Bryant, John and Adeline Kamal, *Owning the response: nationally led disaster governance in Indonesia*, HPG working paper. London: ODI Global, 2025 [www.odi.org/en/publications/owning-the-response-nationally-led-disaster-governance-in-indonesia](http://www.odi.org/en/publications/owning-the-response-nationally-led-disaster-governance-in-indonesia)

Badan Pusat Statistik (BPS - Statistics Indonesia), 'Mid-Year Population 2025', 30 June 2025  
<https://www.bps.go.id/en/statistics-table/2/MTk3NSMy/mid-year-population--thousand-people-.html>, accessed 12 September 2025

Centre for Excellence in Disaster Management and Humanitarian Assistance, *Indonesia Disaster Management Reference Handbook*, June 2025 <https://www.cfe-dmha.org/Publications/Disaster-Management-Reference-Handbooks>

CALP, *Iraq Cash Forum: From Humanitarian Response to Sustainable Solutions*, 2025

CCCM Cluster, Shelter/NFI Cluster, Protection Cluster Iraq, *Updates on UNHCR-Led Clusters Transition in Iraq*, August 2022 <https://sheltercluster.org/iraq/documents/updates-unhcr-led-clusters-transition-iraq>

DRC and NCCI, *NGO perspectives on the future of Area-Based Coordination Groups (ABCs) in Iraq*, Private Briefing, August 2022

Durable Solutions Iraq, 'Durable Solutions Architecture', PowerPoint presentation, 2023

Durable Solutions Task Force Iraq, *Terms of Reference: (DSTF) – Updated draft*, May 2025 [draft]

Egeland, Jan, 'Towards a stronger humanitarian response system', *Forced Migration Review, Protecting and assisting the internally displaced: the way forward* [Supplement], University of Oxford Refugee Studies Centre, October 2005 <https://www.refworld.org/reference/theresreport/rsc/2005/en/89899>

*Emergency Response Preparedness Working Group Iraq: Draft Terms of Reference*, September 2024 [draft]

Forum Organisasi Zakat (FOZ), Humanitarian Forum Indonesia (HFI), Masyarakat Penanggulangan Bencana Indonesia (MPBI), Perkumpulan Organisasi Pengelola Zakat (POROZ), Perhimpunan Filantropi Indonesia (PFI), Sekretariat Jaringan-antar-Jaringan OMS-LSM (SEJAJAR), dan Jejaring Mitra Kemanusiaan (JMK), *Establishment: The Aliansi Pembangunan - Kemanusiaan Indonesia (AP-KI) – Indonesian Development - Humanitarian Alliance (IDHA) – Manifesto*, Jakarta, 24 March 2021

Global Cluster Coordination Group, *Note to the EDG: Learning from the cluster transition in Iraq*, February 2023

Global Shelter Cluster, 'Indonesia – Overview', <https://sheltercluster.org/geographic-region/Indonesia> , accessed 14 July 2025

Hodgkin, Dave, *Scoping Study Report – Shelter Sub-Cluster Coordination Support Pidie Jaya Earthquake 2016*, January 2017 <https://sheltercluster.org/indonesia/documents/shelter-sub-cluster-coordination-support-scoping-mission-pidie-jaya-earthquake>

Holloway, Kerrie, Leen Fouad, Mohammed Shikh Aiyob, Caelum Mofatt and Kamal Almhemed, *The lives and livelihoods of internally displaced people in Mosul, Iraq*, HPG working paper, London: ODI Global, 2025 [www.odi.org/en/publications/the-lives-and-livelihoods-of-internally-displaced-people-in-mosul-iraq](http://www.odi.org/en/publications/the-lives-and-livelihoods-of-internally-displaced-people-in-mosul-iraq)

Human Initiative, 'Minutes of Meeting: Public Discussion on the Impact of USAID Funding Freeze on Humanitarian and Development Programs in Indonesia', Public meeting, Human Initiative with IDHA, HFI, and University of Indonesia, 12 February 2025

Human Rights Watch, 'Indonesia: Renewed Fighting Threatens West Papua Civilians', Press release, 29 May 2025 <https://reliefweb.int/report/indonesia/indonesia-renewed-fighting-threatens-west-papua-civilians>

Humanitarian Advisory Group and Pujiono Centre, *Shifting the system: The journey towards humanitarian reform in Indonesia*, May 2021 <https://humanitarianadvisorygroup.org/insight/shifting-the-system-the-journey-towards-humanitarian-reform-in-indonesia/>

Humanitarian Advisory Group and Pujiono Centre, *Local voices on humanitarian reform: A briefing series from Indonesia*, October 2021 <https://humanitarianadvisorygroup.org/insight/local-voices-on-humanitarian-reform-a-briefing-series-from-indonesia/>

Humanitarian Forum Indonesia, 'About Us' and 'Vision and Mission' (English), <http://www.humanitarianforum.or.id/>, accessed 16 August 2025

Humanitarian Forum Indonesia, *Situation Report #2: Response to the eruption of Mount Lewotobi Laki Laki (Bahasa Indonesia)*, 20 December 2022 [www.humanitarianforum.or.id/situation-report/](http://www.humanitarianforum.or.id/situation-report/)

IASC, *Guidance on Cluster Transition and Deactivation: Annex E – Examples of cluster transition and coordination structures after cluster deactivation*, 2025 <https://interagencystandingcommittee.org/operational-policy-and-advocacy-group/iasc-guidance-cluster-transition-and-deactivation>

ICVA, *Measuring Localisation in Iraq's Humanitarian and Development Landscape: Baseline Report*, May 2025 <https://www.icvanetwork.org/resource/measuring-localisation-in-iraq/>

IFRC, *Indonesia Case Study "Faster Response Closer to Communities": A case study of longitudinal investments in National Society Development and localization of humanitarian action*, 2021 <https://www.ifrc.org/document/study-localization-humanitarian-action-red-cross-red-crescent>

IFRC, *Jakarta IFRC Cluster Plan*, 2022 <https://www.ifrc.org/document/jakarta-cluster-plan-2022>

Indonesia Humanitarian Coordination Platform, *Terms of Reference: Indonesia Humanitarian Coordination Platform (IHCP)*, 17 July 2025

Indonesia Localisation Lab and ID-HA/AP-KI, *Humanitarian Coordination: A civil society-proposed co-leadership coordination models for a post-Humanitarian Country Team*, April 2025

ID-HA/AP-KI (Indonesian Development - Humanitarian Alliance) and Network for Empowered Aid Response (NEAR), '20 Years After the Indian Ocean Tsunami: Strengthening Commitment to Humanitarian Action through Local Leadership and Equal Partnerships'. Press release. Banda Aceh, 21 August 2024.

<https://reliefweb.int/report/indonesia/20-years-after-indian-ocean-tsunami-strengthening-commitment-humanitarian-action-through-local-leadership-and-equal-partnerships>

IOM, 'Displacement Tracking Matrix: Iraq', 31 December 2024 <https://iraqdtm.iom.int/> accessed 8 July 2025

IOM, *Iraq Master List Report 134: September-December 2024*, IOM-DTM, January 2025 <https://iraqdtm.iom.int/>

IOM, *Lessons Learned: Area-Based Coordination in Iraq – Developing and maintaining field-level durable solutions coordination*, September 2023 [draft, internal]

Iraq Cash Forum, 'Minutes of the meeting', 06 June 2023 <https://reliefweb.int/report/iraq/iraq-cash-forum-minutes-meeting-06062023-2-330-pm>,

Joint Coordination Forum Iraq, *Terms of Reference: (JCF)*, July 2023

OCHA, 'Asia and the Pacific – Indonesia', <https://www.unocha.org/indonesia> , accessed 2 July 2025

OCHA, *Indonesia Earthquake 2006 Response Plan – Revision*, 1 July 2006

<https://www.unocha.org/publications/report/indonesia/indonesia-earthquake-2006-response-plan>

OCHA, *Iraq Strategic Response Plan 2014-2015*, October 2014 <https://reliefweb.int/report/iraq/iraq-strategic-response-plan-2014-2015>

OCHA, *Humanitarian Response Plan Iraq* 2022, March 2022 <https://reliefweb.int/report/iraq/iraq-humanitarian-response-plan-2022-march-2022>

OCHA, *Humanitarian Transition Overview Iraq*, 2023 <https://www.unocha.org/publications/report/iraq/iraq-humanitarian-transition-overview-2023-february-2023-enarku>

OCHA, *Humanitarian Transition Overview Iraq, 2024* <https://www.unocha.org/publications/report/iraq/iraq-humanitarian-transition-overview-2024-june-2024>

OCHA, *Concept Note: Transitioning the Humanitarian Country Team (HCT) in Indonesia to a suitable platform for crisis readiness/preparedness in Indonesia*, 14 April 2025

Oxfam in Indonesia, *Learning from Humanitarian Partnership Model in Indonesia*, 2021

Prawisuda, Erry, Head of Sub-Directorate of Partnerships BNPB, 'Disaster Management Clusters: Decree of Head of BNPB No. 308 Year 2024', PowerPoint presentation, Date unknown

Protection Consortium Iraq, "Where Should We Go?": *Durable Solutions for Remaining IDPs in Iraq*, DRC, IRC, NRC: 2024 <https://www.nrc.no/resources/reports/durable-solutions-for-remaining-idps-in-iraq>

Protection Platform Iraq, *Iraq Protection Platform: Frequently Asked Questions*, May 2023  
<https://data.unhcr.org/en/documents/details/103324>

Protection Platform Iraq, *Terms of Reference - Protection Platform in Iraq*, 14 August 2022 [draft]

Protection Platform Iraq, 'Briefing with Donor Country Representatives – Minutes of meeting', 31 October 2023

REACH, *Transition Brief: Findings from the Cross-Cutting Needs Assessment (CCNA)*, July 2024  
<https://www.impact-initiatives.org/where-we-work/iraq/>

REACH, 'Cross-Cutting Needs Assessment (CCNA) Iraq – Key Findings', PowerPoint presentation, October 2024

Robillard, Sabina, Howe, Kimberly, Rosenstock, Katja and Munive, Jairo, "We must be the pioneers" – *Perspectives on localization in the response to the 2018 Sulawesi earthquake in Indonesia*, Boston: Feinstein International Center, Tufts University and Save the Children Denmark, 2020  
<https://reliefweb.int/report/indonesia/we-must-be-pioneers-perspectives-localization-response-2018-sulawesi-earthquake>

Secretariat of the Inter-Network of Organizations / NGOs (SEJAJAR), Filantropi Indonesia (PFI), Forum for Zakat Organization (FOZ), Humanitarian Forum Indonesia (HFI), Indonesian Disaster Management Society (MPBI), Humanitarian Partners Network (JMK), and Association of Zakat Management Organizations (POROZ), 'Uniting forces, CSOs/NGOs formed humanitarian alliance: (Closing the ranks to contribute to addressing the impacts of Covid-19 and disasters)', Press release, 21 April 2021

Termes, Mireia, *Cash Working Group Deactivation in Iraq – Case Study*, CashCap/NORCAP (part of Norwegian Refugee Council), May 2023 <https://www.calpnetwork.org/publication/cash-working-group-de-activation-in-iraq/>

United Nations Central Emergency Response Fund, *Resident/Humanitarian Coordinator Report on the Use of CERF Funds: Indonesia Rapid Response Earthquake 2018*, July 2019  
<https://cerf.un.org/document/indonesia/indonesia-october-2018-earthquake>

UNHCR, *Indonesia Fact Sheet*, March 2025 <https://www.unhcr.org/id/media/indonesia-fact-sheet-march-2025>

UNHCR, *Multi-Year Strategy 2025-2029 – Iraq*, November 2025 <https://www.unhcr.org/media/iraq-strategy-2025-2029-pdf>

UNHCR, 'Syria Regional Response: Iraq', UNHCR Operational Data Portal, 31 July 2025  
<https://data.unhcr.org/en/situations/syria/location/14201> accessed 16 August 2025

UNICEF, *Core Commitments for Children in Humanitarian Action*, 2020

Worden, Rose, Jesse McCommon, Puji Pujiono, and Shahida Arif, 'Turning the Grand Bargain upside down: views from Indonesia', Humanitarian Advisory Group, 11 February 2021,  
<https://humanitarianadvisorygroup.org/turning-the-grand-bargain-upside-down-views-from-indonesia/>, accessed 15 July 2025

World Bank, *Iraq Systematic Country Diagnostic (English)*, Washington, D.C.: World Bank Group, 2017  
<http://documents.worldbank.org/curated/en/542811487277729890>

Yakkum Emergency Unit and Pujiono Centre, *Inclusive Humanitarian System and Landscape in Indonesia: Scoping Study Final Report*, April 2021 <https://www.adrrn.net/portfolio/yakkum-emergency-unit-yeu-inclusive-humanitarian-system-and-landscape-in-indonesia/>



A GLOBAL NGO NETWORK  
FOR PRINCIPLED AND EFFECTIVE  
HUMANITARIAN ACTION

## Regional Presence

### Africa

Nairobi, Kenya  
Yaoundé, Cameroon

### Asia Pacific

Bangkok, Thailand

### MENA

Amman, Jordan

### Latin America

Bogota, Colombia

## Geneva Office

Humanitarian Hub, La Voie-Creuse 16, 1202 Geneva

[secretariat@icvanetwork.org](mailto:secretariat@icvanetwork.org)

[www.icvanetwork.org](http://www.icvanetwork.org)