

LANCER UN PILOTE DE LOCALISATION DE FONDS. Évaluation externe

25 novembre 2022

Koenraad Van Brabant & Smuti Patel

TABLE DES MATIÈRES

I. L'évaluation

II. La description du pilote de localisation

1. Avancement du Start Network vers un système humanitaire dirigé localement
2. Le nouveau cadre d'évaluation de la diligence raisonnable
3. Possibilité pour les agences de niveau 2 d'accéder à un financement direct
4. Les agences pilotes
5. Subventions reçues au cours du pilote de localisation

III. Suivi, examens et adaptations du Start Fund

1. Suivi et examens
2. Adaptations pendant le pilote

IV. Perspectives sur le pilote de localisation

1. Perspectives dans Start Fund
2. Points de vue du dépositaire des subventions
3. Perspectives des agences pilotes
4. Perspectives des évaluateurs
5. Recommandations pour commencer

V. Au-delà du pilote : questions et recommandations relatives au Start Network

1. Dans quelle mesure l'évaluation de diligence raisonnable à plusieurs niveaux est-elle appropriée du point de vue de la localisation ?
2. Qu'est-ce que le pilote de localisation a testé et qu'est-ce qu'il n'a pas testé ?
3. Y a-t-il suffisamment de preuves ?
4. Perspectives sur le risque et la gestion des risques
5. Start Fund devrait-il maintenir un plafond financier pour les agences de niveau 2 ?
6. Recommandations pour commencer

VI. Au-delà du pilote : vers un système humanitaire dirigé localement

1. Développement continu du Hub de Start Network
2. Le défi du secteur humanitaire de devenir plus local

Annexe : Principaux documents utilisés

I. L'ÉVALUATION

Objectif : Il s'agit d'une évaluation externe indépendante du « pilote de localisation » du Start Fund. Son objectif principal est d'apprendre, bien qu'il serve également d'exercice de responsabilité supplémentaire envers ceux qui ont investi de l'argent dans ce pilote et ceux qui sont censés en bénéficier. Il évalue le pilote, et non les projets spécifiques qu'il finance.

Le « réseau Network » ou « Start Network » : le rapport fait référence au Start Fund, à la plateforme Start Network et au Start Network. Cette apparente confusion est due au fait que le Start Network est composé de deux entités juridiques : les principaux services financiers (notamment le Start Fund et Start Ready) hébergés légalement par Save the Children UK en tant que « dépositaire des subventions ») et ce que l'on appelle en interne la « Start Platform », une entité juridique distincte qui héberge d'autres services tels que le développement du hub/réseau, les preuves et l'apprentissage, l'innovation, etc. Cette évaluation montrera que si, à certains égards, l'existence de deux entités juridiques ne fait pas de différence, sur certains points, c'est le cas.

Volet rétrospectif et prospectif : Les termes de référence confèrent à l'évaluation un mandat rétrospectif et prospectif. Les principales *questions rétrospectives* sont les suivantes :

- a. Risques et atténuation des risques : Quels types de risques ont été identifiés avant et pendant le pilote pour le Start Network et le dépositaire des subventions, et comment ont-ils été atténués ? (Y compris les environnements comportant des groupes interdits)
- a. Accès au financement
 - Défis et réussites des organisations de niveau 2 en matière d'accès au financement ?
 - Pertinence des restrictions de financement des organisations de niveau 2 (plafond initial de 30 000£, puis porté à 60 000£ ?)
- b. Efficacité et efficacité opérationnelles : défis et réussites des adaptations opérationnelles, et les conditions générales de financement ont-elles permis ou freiné des adaptations en temps utile ?
- c. Impacts organisationnels :
 - Quels avantages, le cas échéant, d'un financement direct sur les forces organisationnelles de niveau 2 ?
 - Quels ont été la pertinence, l'efficacité et les impacts des initiatives de développement organisationnel proposées par Start Network ?
- d. Impacts des partenariats : L'expérience a-t-elle influencé la nature et la qualité des partenariats de ces organisations de niveau 2 avec des partenaires internationaux, mais peut-être aussi avec d'autres partenaires nationaux/locaux ?

Les principales *questions prospectives* sont les suivantes :

- Quelle est l'ambition des organisations de niveau 2 au-delà du pilote ?
- Comment le pilote de localisation s'inscrit-il dans la stratégie de localisation plus large du Start Network ?
- L'infrastructure opérationnelle du Start Fund répond-elle aux besoins de la stratégie de localisation ?
- Des modifications opérationnelles sont-elles recommandées pour une phase post-pilote ?

La nature de l'évaluation : Start (les équipes du Fonds et de la Plateforme) a lui-même compilé des données et des informations et a procédé périodiquement à des examens internes. La présente évaluation n'a pas tenté de refaire toutes ces collectes de données initiales. Cela aurait été une charge pour les agences pilotes et n'aurait pas été réaliste dans les délais prévus pour l'évaluation. Elle a toutefois recoupé des données provenant de différentes sources documentaires et de plusieurs

interprétations antérieures lors de ses conversations avec les agences pilotes. Elle ajoute de nouvelles informations, de nouvelles perspectives et des recommandations plus stratégiques.

Sources pour l'évaluation : documentation complète mise à disposition par le Start Fund et les équipes concernées de la plateforme Start Network ; entretiens avec le personnel des différentes équipes Start Network concernées, avec des points focaux du SCUK et avec 9 des 10 agences pilotes. Cela a été complété par des informations supplémentaires, notamment sur d'autres programmes Start Network, obtenues lors de l'Assemblée générale du 18 au 20 octobre 2022. Certaines des nouvelles perspectives, par exemple celles relatives aux risques et à la gestion des risques, et les implications plus larges pour l'évolution vers un système humanitaire dirigé davantage au niveau local, s'appuient également sur d'autres travaux pertinents du GMI et sur des ressources externes plus larges.

Structure du rapport : La section II fournit une description factuelle du pilote de localisation. La section III examine la manière dont Start Fund a surveillé et s'est adapté pendant le pilote. La section IV résume les perspectives les plus importantes sur le pilote émanant du personnel de Start Network, du dépositaire des subventions et des agences pilotes. La section V présente les réflexions sur le pilote et les recommandations de l'équipe d'évaluation. La section VI explore la pertinence des leçons tirées du pilote pour le développement continu du Hub Start Network et pour le défi du secteur humanitaire dans son ensemble de devenir davantage dirigé au niveau local.

II. LE PILOTE DE LOCALISATION DÉCRIT

Le pilote de localisation au sens strict a débuté début 2020 et se terminera par cette évaluation en novembre 2022. Cela doit toutefois être compris dans le contexte plus large de la progression délibérée de Start Network vers un système humanitaire dirigé localement. Il a été précédé par le développement d'une nouvelle approche d'évaluation de la diligence raisonnable (DDA).

1. Avancement du Start Network vers un système humanitaire dirigé localement

Le Start Network s'est engagé en faveur de la « localisation » depuis le Sommet humanitaire mondial de 2016 et a promis collectivement divers changements systémiques dans son document final du Grand Bargain.

Nous visons à développer un système humanitaire dirigé localement qui rend des comptes aux personnes touchées par les crises et exposées à des risques. Notre objectif est de réaliser cette vision en modifiant au niveau du système la manière dont l'aide humanitaire est abordée et fournie. Notre théorie du changement s'appuie sur des preuves selon lesquelles un système dirigé localement est le mieux placé pour minimiser les souffrances, les pertes en vies humaines et les moyens de subsistance. Elle promeut des réponses durables et dignes dans les contextes de crise. Et elle reconnaît qu'un tel changement nécessite des investissements financiers ciblés dans des organisations et des structures dirigées localement afin de mettre en œuvre et de soutenir des changements systémiques. » (Initiatives du Global Start Fund pour accélérer l'action humanitaire menée localement, janvier 2022)¹

¹ Pour une description plus détaillée de la manière dont le système humanitaire est « dirigé localement », voir Start Network, août 2022 : « Cinq façons dont le système humanitaire peut devenir plus dirigé localement ». <https://medium.com/start-network/re-imaging-a-locally-led-humanitarian-system-ec32720c6ba1>

Avant l'introduction d'un nouveau DDA, les exigences de diligence raisonnable appliquées par le Start Fund et son dépositaire de subventions, Save the Children UK (SCUK), étaient basées sur celles exigées par ses donateurs institutionnels et par la UK Charity Commission. « Réussir » ou « échouer » étaient les seules options. De nombreux membres potentiels du réseau, des organisations de la société civile nationales et locales, mais également plusieurs ONG internationales, ne répondraient pas à toutes ces exigences et ne seraient donc pas en mesure d'y adhérer en tant que membres. De même, ces exigences « élevées » empêcheraient probablement Start Network de diversifier ses membres, si elle

Énoncé du problème de Start Network

La concentration actuelle du pouvoir, de l'influence et des ressources du système humanitaire dans les pays du Nord a entraîné l'exclusion et la marginalisation des acteurs locaux et nationaux, des organisations profondément ancrées dans les communautés qu'elles soutiennent et qui sont responsables de la plupart des réponses humanitaires.

Ce déséquilibre des pouvoirs est maintenu par une culture opérationnelle très réticente au risque et axée sur la conformité, qui empêche les organisations locales de jouer des rôles de premier plan et d'accéder à un financement direct.

Pour résoudre ce problème, il faut s'orienter vers un système responsable devant les communautés touchées et à risque, grâce au leadership des organisations locales et à un changement de mentalité de la part des détenteurs du pouvoir traditionnels qui leur permet de céder le pouvoir et le contrôle.

Cela nécessite de passer radicalement de l'approche centralisée actuelle axée sur la conformité à une approche qui regroupe et partage les risques entre les acteurs plus grands et plus petits et qui reflète la valeur apportée par les différentes organisations. <https://startnetwork.org/locally-led-action> (consulté le 22 septembre 2022)

souhaitait le faire à l'avenir, par exemple avec des instituts universitaires ou de recherche, des entrepreneurs sociaux, etc. Une nouvelle approche s'imposait.

« Il est essentiel de réinventer notre diligence raisonnable pour concrétiser la vision de Start Network visant à permettre la localisation et respecter notre engagement dans le cadre du Grand Bargain de débloquer 25 % du financement à des organisations nationales et locales le plus directement et le plus rapidement possible. Nous souhaitons remettre en question la culture de conformité du secteur qui empêche les ONG locales et nationales d'accéder aux ressources, en mettant l'accent sur la responsabilité et l'impact, en générant des preuves et en apprenant comment le secteur doit percevoir et gérer les risques. » (Aperçu de l'initiative de diligence raisonnable à plusieurs niveaux, mars 2022)

2. Le nouveau cadre d'évaluation de la diligence raisonnable (DDA)

Toujours prêts à expérimenter, à innover et à apprendre, le Start Network et le Grant Custodian, en partenariat avec TechSoup (une organisation caritative), ont développé et testé un cadre de diligence raisonnable à plusieurs niveaux avec trois objectifs principaux :

- Être plus facile et plus rapide à remplir pour les ONG/OSC
- Supprimer les obstacles qui empêchent un plus grand nombre d'organisations locales et diversifiées d'accéder au Start Network et au financement ultérieur
- Apporter une amélioration substantielle par rapport à la pratique existante en collectant davantage d'informations pour une meilleure gestion des risques et en élargissant le potentiel d'adhésion de Start Network. (Rapport d'apprentissage pilote non daté : 4)

Le processus a d'abord examiné les exigences de diligence raisonnable de divers bailleurs de fonds et d'autres normes. Cette cartographie a inspiré la structuration en neuf flux : conformité légale ; gouvernance ; contrôles financiers ; capacité de livraison ; meilleures pratiques humanitaires ; gestion des risques ; sécurité des données ; sauvegarde et gestion des partenaires en aval. Le cadre qui en

résulte est plus complet que toutes les normes de diligence raisonnable qui ont été examinées. (Idem : 5)

Des commentaires sur le cadre proposé ont été demandés aux donateurs de Start Network et à ses membres, en particulier au personnel responsable des fonctions de conformité et de supervision. Le cadre a également été testé sur un ensemble de données anonymisé d'organisations du Bangladesh au cours d'un exercice informatique. Ces agences sont membres de Start Fund Bangladesh, un organisme largement autonome créé en 2016 et opérationnel depuis 2017. Start Fund Bangladesh a suivi son propre processus différent de diligence raisonnable et d'évaluation des membres, grâce auquel 400 demandes initiales ont été progressivement réduites à 26, pour la plupart des demandes plus importantes et des partenaires bien établis d'ONG internationales. Les tests ont conclu que, conformément au cadre de diligence raisonnable initial en matière de réussite ou d'échec du Start Network, 95 % des 400 candidatures initiales auraient été exclues de l'adhésion. Dans le nouveau cadre, 97 % de ces 400 auraient été placées dans l'un ou l'autre des quatre niveaux. (Idem : 7)²

À l'été 2019, le cabinet d'audit BDO a été invité à revoir le cadre. L'examen a conclu que « *le cadre est adapté à l'objectif* » en ce sens qu'il permet à de petites organisations d'y adhérer et qu'il fournit l'assurance que les risques sont gérés », et qu'il « *répond aux normes de diligence raisonnable généralement acceptées dans le secteur humanitaire, y compris celles du DFID* » et de la UK Charity Commission (idem : 7-8)

Le cadre DDA numérique contient quelque 325 questions, un chiffre qui doit être bien compris : plusieurs questions ne sont que des branches d'une même question. Par exemple, si l'agence confirme qu'elle dispose d'une politique de sauvegarde, le cadre demandera, par exemple, quand elle a été mise à jour pour la dernière fois, qui est responsable de la mise à jour, qui l'approuve et de joindre une copie de la politique. Ce sont là plusieurs questions, mais elles concernent toutes la même politique de sauvegarde. Si le répondant indique qu'il n'a pas de politique pour un risque particulier, des questions de suivi permettront de savoir comment l'agence gère cette situation. Le nombre total de questions portant sur des sujets distincts est donc plutôt de l'ordre de soixante. De nombreuses questions proposent également des réponses à choix multiples ; il s'agit d'une réponse plus rapide, mais également d'une modification délibérée par rapport au questionnaire de diligence raisonnable précédent, dont les questions ouvertes aboutissaient plus facilement à des réponses insuffisamment précises pour être interprétées en toute confiance.

Le nouveau cadre DDA a ensuite été testé fin 2019 auprès de 12 nouveaux membres potentiels du Start Network, 4 du Pakistan, de l'Inde et de la République démocratique du Congo (RDC), tous intéressés à faire partie des hubs émergents dans ces pays.³ Ce test a consisté en une enquête préalable auprès des participants afin de mieux comprendre leur expérience antérieure en matière d'évaluations de diligence raisonnable. L'évaluation proprement dite dépendait des réponses aux questions et de l'examen des documents téléchargés. Le personnel de Start Fund a fourni un soutien direct sous forme de conseils et/ou de clarifications par le biais d'échanges de courriels et de conversations directes. Certaines questions de l'évaluateur indépendant concernaient des zones d'alerte potentielles, c'est-à-dire des cas dans lesquels une organisation avait à la fois été confrontée à une violation majeure et n'avait pas pris par la suite de mesures suffisantes pour garantir qu'elle ne se reproduise pas ou ne disposait pas d'une explication suffisante pour en expliquer la cause. (Rapport d'apprentissage pilote non daté : 18-19)⁴

Les évaluations du fournisseur de services tiers ont ensuite été examinées par le personnel de Start Network. Les derniers examens ont été achevés en avril 2020, après quoi les agences ont pu signer les accords d'adhésion au réseau.

² Le mot « probable » est inséré car les ensembles de données n'étaient pas complets pour toutes les OSC du Bangladesh ainsi examinées.

³ Les hubs sont des collectifs d'acteurs du changement locaux, nationaux et internationaux opérant dans le même pays ou la même région. Ils contrôleront leurs propres ressources et définiront leurs propres réponses aux crises qui touchent leurs communautés, unis par un objectif commun et des normes communes, et soutenus par une plateforme mondiale Start Network.

⁴ Aucun signal d'alerte n'a été découvert. (Rapport d'apprentissage pilote : 19)

Les DDA ont permis de placer une organisation indienne dans le niveau 1, trois du Pakistan, deux de l'Inde et les quatre de la RDC dans le niveau 2, une du Pakistan dans le niveau 3 et une de l'Inde dans le niveau 4. (Rapport d'apprentissage pilote non daté : 9). Le cadre initial à 4 niveaux se présentait comme suit :

- Niveau 1 : organisations qui répondent aux exigences de conformité minimales pour adhérer à Start Network mais qui n'auront pas accès à un financement plus important (Start Fund, Start Ready). Il convient de noter ici que l'enregistrement officiel n'est pas une exigence absolue. Il peut y avoir des raisons acceptables de ne pas vouloir être enregistré dans un pays.⁵ Les membres de niveau 1 bénéficient toujours de tous les autres privilèges d'adhésion (par exemple, participation à des événements, droits de vote) et peuvent accéder à des sources de financement plus modestes telles que des subventions d'apprentissage ou de renforcement organisationnel.
- Niveau 2 : Organisations attentives à diverses questions mais ne disposant pas de toutes les politiques formelles et de tous les processus et procédures internes nécessaires pour les gérer. Dans la pratique, les domaines d'attention étaient liés aux politiques de lutte contre le blanchiment d'argent, à des politiques supplémentaires de gestion des risques, à la sécurité des données, à des critères de sélection plus explicites pour les partenaires « en aval » et à une surveillance plus étroite du flux et de l'utilisation des fonds destinés à ces partenaires et aux bénéficiaires visés. Des recommandations ont également été formulées concernant le contrôle financier, mais celles-ci variaient considérablement d'une agence à l'autre. Dans le cadre du pilote, elles peuvent accéder à de modestes fonds.
- Niveau 3 : organisations qui répondent aux exigences de conformité internationales en vigueur (lourdes en termes de politiques). Elles ont un accès complet à tous les financements, avec un plafond de subvention plus élevé de 300 000£.
- Niveau 4 : organisations qui incarnent la conformité dans le secteur à travers les 9 filières, également avec un plafond de subvention maximal de 300 000£.

Toutes les agences évaluées ont reçu des commentaires et des recommandations. Une enquête postérieure à l'évaluation a ensuite été menée et des commentaires ont été sollicités sur le cadre et l'expérience acquise en matière de fourniture des informations demandées. (Idem 11-15). L'ensemble de l'expérience a permis à l'évaluateur indépendant de formuler une série de recommandations visant à améliorer, y compris pour les agences évaluées, le processus d'évaluation du devoir de diligence. (Idem : 15-32) Actuellement, la distinction entre les niveaux 3 et 4 a été supprimée, car elle n'est pas pertinente sur le plan pratique, laissant les niveaux 1, 2 et 3.

3. Possibilité pour les agences de niveau 2 d'accéder à un financement direct

Le pilote de localisation, au sens strict du terme, est alors la prochaine étape après le développement et le test du cadre de diligence raisonnable à plusieurs niveaux : le Global Start Fund permet désormais aux agences de niveau 2 d'accéder à un financement direct.⁶

Les développements extérieurs l'ont façonnée en deux phases : mars-septembre 2020 (réponse à la COVID), octobre 2020-septembre 2022 (tout type de réponse). À l'origine, le pilote de localisation devait démarrer en mars 2020 avec un fonds dédié de 300 000£. Mais à ce moment-là, le monde était aux prises avec la pandémie de COVID-19. Le Start Network et le Start Fund ont donc donné la priorité à la mise en place d'un fonds mondial de réponse rapide à la COVID-19 dès avril 2020, ouvert à tous les

⁵ Dans le Myanmar d'après le coup d'État d'aujourd'hui, par exemple, la nouvelle loi d'enregistrement de la junte de fin 2022 vise clairement à exercer un contrôle politique non seulement sur les OSC du Myanmar, mais également sur les agences internationales opérant dans ce qui est de facto une situation d'insurrection et de contre-insurrection.

⁶ Avant cela, une agence membre de Start Network pouvait sous-financer une OSC nationale/locale qui ne répondait pas aux exigences de diligence raisonnable de Start Network. Start Network vérifierait que le membre avait effectué une évaluation diligente de son sous-bénéficiaire, mais ne bloquerait pas la sous-subvention en raison de son incapacité à répondre à ses propres exigences. Dans ce cas, toutefois, le risque était assumé dans son intégralité par l'organisme membre disposé à accorder la subvention.

membres.⁷ Dans ce cadre, un montant dédié de 300 000£ (5 % du fonds total de réponse à la COVID-19 ; de facto 270 000£ après déduction des 10 % de frais de gestion pour le dépositaire des subventions) a été réservé aux organisations de niveau 2 déjà éligibles, neuf à l'époque.⁸

Les donateurs de ce sous-fonds de réponse à la COVID-19 de phase 1 destiné aux organisations de niveau 2 en particulier étaient AVAAZ (110 000£) et une organisation philanthropique privée, cette dernière étant également destinée à la réponse plus large de Start à la COVID, et pas seulement aux agences de niveau 2. Les donateurs de ce qui est devenu par la suite la phase 2 du pilote de localisation étaient le ministère néerlandais des Affaires étrangères, Irish Aid et Jersey Overseas Aid, chacun ayant accepté de consacrer 100 000£ de ses contributions les plus importantes au Start Fund à utiliser pour le pilote. Lorsque les 270 000£ (après déduction des frais de gestion) ont été déboursés, cette deuxième provision a été complétée par une subvention plus importante de la Fondation Conrad Hilton au Start Fund.

Un plafond de subvention de 30 000£ a été fixé pour les agences de niveau 2. Cela a été convenu entre Start Fund et le dépositaire des subventions, sur la base de plafonds déjà pratiqués par certains donateurs.⁹ Pour mettre les choses en perspective : la subvention moyenne pour les réponses des agences de niveau 3 au Pakistan, en Inde et en RDC s'élevait à 118 000£ au fil des ans (rapport à mi-parcours, avril 2021 :19)

La phase 2 était prévue pour octobre 2020 à septembre 2021. En raison de la lenteur de l'utilisation du fonds dédié, ses donateurs ont ensuite officiellement accepté de prolonger gratuitement le pilote d'un an jusqu'en septembre 2022, et de porter le plafond des subventions uniques aux organisations de niveau 2 de 30 000£ à 60 000£, voire 100 000£. Start Fund a relevé le plafond des subventions à 60 000£.

Au cours de la phase 1, les agences pilotes ont pu accéder directement au financement de la réponse à la COVID-19 de Start Fund, sans passer par le processus concurrentiel normal. Au cours de la phase 2, les agences pilotes pouvaient accéder au Start Fund normal par le biais de son processus concurrentiel normal (déclenchement d'une alerte, décision d'allouer ou non un montant du Fonds de démarrage mondial à cette alerte, puis sélection parmi les projets proposés).

4. Les agences pilotes

Les neuf organisations de niveau 2 initialement éligibles venaient d'Inde, du Pakistan et de la RDC. La dixième, originaire du Guatemala, les a rejoints fin 2020.

Il existe des différences significatives entre les dix agences pilotes : la plupart n'opèrent qu'au niveau sous-national (ce qui n'est pas surprenant compte tenu de la taille de pays comme l'Inde, le Pakistan ou la RDC), une seule répondrait aux crises dans différentes parties du pays tandis que celle Le

⁷ Au total, le Start Fund COVID-19 a reçu 85 appels provenant de 69 pays et en a financé 43 dans 25 pays. 17 % de ce financement de réponse a été canalisé par le biais d'organisations nationales et locales. (Examen à mi-parcours 2021 :3 /23)

⁸ «... dans le cadre de ce mécanisme, nous avons créé une cagnotte de financement spécifique pour permettre à nos « petites ONG locales » qui ont récemment rejoint Start Network d'accéder à un financement pouvant atteindre 30 000£ pour répondre à la COVID-19 en République démocratique du Congo, en Inde et au Pakistan. Grâce à ce mécanisme, 5 % du financement du Start Fund COVID-19 (300 000£) ont été alloués à de petites organisations locales qui sont généralement les mieux placées pour faire face à des crises hyperlocalisées qui échappent souvent à l'attention des bailleurs de fonds. » (Examen à mi-parcours 2021:3 /23) « Le financement disponible a permis de combler une lacune importante, en particulier pour les interventions nationales, locales et communautaires que les fonds les plus importants risquaient de manquer et qui peuvent s'avérer critiques compte tenu des restrictions de déplacement imposées au personnel international.» Rapport sur les subventions de philanthropie privée : 1-2

⁹ « Certains de nos donateurs et membres actuels considèrent que 30 000£ sont considérés comme le seuil de tolérance au risque financier lié à l'octroi de sous-subventions à des partenaires. Cela permettrait d'allouer environ 10 allocations à des partenaires de niveau 2 au cours de la phase pilote. Si la cagnotte devait être épuisée trop rapidement, nous étudierions la possibilité de la réapprovisionner grâce à une nouvelle injection de fonds de la part des donateurs. » Note conceptuelle : Sous-pot Start Fund pour les acteurs locaux, non datée

Guatemala peut couvrir 14 de ses 22 départements). Leur chiffre d'affaires annuel, au moment de leur adhésion au Start Network via le pilote, variait entre 100 000 et 16 millions de dollars américains, quatre des dix agences pilotes ayant un chiffre d'affaires annuel de plus d'un million de dollars américains. Cinq d'entre elles avaient précédemment reçu et géré des subventions de plus d'un million de dollars américains. Leurs effectifs à long terme peuvent varier considérablement : pour trois d'entre elles, entre 18, 200 et 600 employés. Elles ne doivent donc pas toutes être considérées comme de « petites » agences. Au moins l'une d'entre elles est coresponsable d'un groupe thématique au niveau sous-national, tandis qu'une autre assure la coordination d'un réseau national d'organisations de la société civile humanitaire.

5. Subventions reçues au cours du pilote de localisation

Questions : Quels sont les défis et les réussites des organisations de niveau 2 en matière d'accès au financement ? Pertinence des restrictions de financement des organisations de niveau 2 (plafond initial de 30 000€, puis porté à 60 000€ ?)

a. Subventions de réponse rapide

Le tableau suivant donne un aperçu du financement direct et indirect accordé aux 10 organisations de niveau 2 entre juillet 2020 et fin août 2022. Il est important de noter que le premier cycle de financement pour une réponse rapide à la COVID-19 n'était pas compétitif. Le second tour, destiné à répondre rapidement à différents types de crises, a suivi le processus concurrentiel normal du Start Fund.

| AGENCES DE NIVEAU 2 | PHASE PILOTE 1 COVID 19 Mars 2020- septembre 2020 FINANCEMENT DIRECT | PHASE PILOTE 2 Octobre 2020-septembre 2022 FINANCEMENT DIRECT | PHASE PILOTE 2 Octobre 2020-septembre 2022 FINANCEMENT INDIRECT |
|---------------------|---|---|---|
| Agence 1 | 31 451 £ ICR : 1 500 £ | | |
| Agence 2 | 30 000 £ ICR 2 646 £ | Alerte 560 – décembre 2021 6 000 £ ICR : 5 147 £ | Alerte 525 mai 2021 23 953 £ ICR : aucun |
| Agence 3 | 29 939 £ ICR : 529 £ ICR | | |
| Agence 4 | | Alerte 5-25 mai 2021 29 798 £ ICR : 2 709 £ Alerte 557 novembre 2021 30 000 £ ICR : 1 250 £ Alerte 559 novembre 2021 60 000 £ ICR : 5 000 £ Alerte 602 , avril 2022 50 000 £ ICR : 3 500 £ | |
| Agence 5 | 30 239 £ ICR : 2 725 £ | | |

| | | | |
|------------------|--|---|---|
| Agence 6 | 29 743 £ ICR : 2 724 £ | | |
| Agence 7 | 29 743 £ ICR : 2 724 £ | | Alerte 552 octobre 2021 35 651 £ ICR : 4 496 £ Alerte 571 – janvier 2022 54 456 £ ICR : 2 448 £ Alerte 619 – juillet 2022 51 076 £ ICR : 3 344 £ |
| Agence 8 | 29 923 £ Pas d'ICR | Alerte 611 mai 2022 60 000 £ ICR : 5 455 £ | |
| Agence 9 | 30 000 £ ICR : 2 700 £ | Alerte 611 mai 2022 60 000 £ ICR : 5 443 £ Alerte 632 août 2022 60 000 £ ICR : 5 141 £ | Alerte 527 juin 2021 90 387 £ ICR : 4 304 £ |
| Agence 10 | Pas encore membre de Pilot à cette période | | Alerte 583 février 2022 21 697 £ ICR : 1 910 £ Alerte 614 juin 2022 60 003 £ PRIX : 5 020 £ |

L'aperçu montre que 4 agences pilotes n'ont utilisé que la subvention COVID-19 avec un plafond de 30 000 £ ; 2 agences pilotes n'ont reçu que des subventions directes pendant la phase 2 ; 2 n'ont reçu que des subventions indirectes pendant la phase 2 ; et 2 agences pilotes ont reçu des subventions directes et indirectes en phase 2. Toutes les subventions, directement ou indirectement, étaient destinées à des réponses rapides à différents types de crises, aucune pour des actions anticipées : COVID (8), conflits et troubles civils (2), inondations (3), tempête (2), éruption volcanique (1).

Au cours de cette période, 16 subventions au total ont été accordées directement aux agences pilotes : 8 pour la COVID (non compétitive) pour un total d'environ 240 000 £ et 8 dans le cadre de la deuxième phase (compétitive) pour un total d'environ 510 000 £. Au cours de cette période, les agences pilotes ont également accédé collectivement indirectement à un total d'environ 337 235 £. Un plus grand nombre de fonds ont donc été obtenus directement qu'indirectement, même lorsque les agences pilotes ont dû se faire concurrence par le biais de leurs propositions de projets.

b. Subventions d'apprentissage post-réponse

Le Start Fund propose une « bourse d'apprentissage ». Il s'agit d'une subvention supplémentaire disponible pour organiser un type d'apprentissage « après action » qui peut impliquer l'agence ou les agences qui ont répondu, mais d'autres parties prenantes, y compris celles issues de la population touchée, peuvent être invitées. Il peut également être utilisé pour remédier aux faiblesses identifiées lors de la réponse à l'alerte. En novembre 2020, l'une d'elles a reçu 10 000 £ pour former 73 membres

du personnel sur les aspects fondamentaux de la réponse humanitaire. Une autre candidature en janvier 2021 n'a pas été retenue.¹⁰

c. Les subventions pour le partage des connaissances et des idées avec les dirigeants locaux (SKILL)

Elles étaient gérées par la plateforme Start Network. Le montant maximum était de 15 000 £. L'encadré indique quelles agences pilotes ont profité de cette opportunité et dans quel but.

- pour partager ses connaissances avec ses propres partenaires locaux et mettre au point des modules de formation (12 833 £)
- ont formé des membres de la communauté à l'action préventive et à la préparation aux catastrophes menées par les communautés en cas d'inondation (14 987 £)
- identification de la manière d'accroître la dépendance des communautés et des impacts plus durables d'une réponse à la crise (15 000 £)
- apprendre à apporter des réponses plus sensibles au genre afin de réduire les abus sexuels qui sont répandus dans les communautés où l'organisation travaille. (15 000 £)
- Concevoir une feuille de route avec les dirigeants et les membres de la communauté pour rétablir les groupes de résolution des conflits (15 000£) <9
- Identifier les lacunes, les besoins et les capacités actuels des volontaires dans les États indiens sujets aux catastrophes grâce à une évaluation sur le terrain (15 000 £)

d. Approches menées par la communauté en matière de suivi, d'évaluation, de responsabilisation et de subventions d'apprentissage

Un programme de subventions créé fin 2021 pour offrir aux membres locaux de Start (y compris les agences de niveau 3) la possibilité de diriger l'apprentissage entre pairs et la recherche sur des questions humanitaires qui sont importantes pour eux et pour les communautés qu'ils servent. Contribuer à l'apprentissage de Start Network de la façon de parvenir à un système humanitaire dirigé localement avec un réseau d'apprentissage mutuel actif. Le montant maximum est de 15 000 £, versé en deux versements et géré par le gardien des subventions, la SCUUK. La durée suggérée était de six mois et les membres locaux avaient la possibilité de choisir leur sujet d'apprentissage. Les agences qui ont accédé à cette subvention jusqu'à présent sont deux agences de niveau 3 et 6 agences de niveau 2. Une agence de niveau 2 l'a utilisée pour travailler avec les communautés afin d'identifier et de piloter des indicateurs définis par les communautés pour les pratiques MEAL menées par les communautés et, avec des volontaires communautaires, pour développer des modules de formation pour des groupes tels que les femmes et les populations autochtones, en fonction des compétences et des besoins. (14 703 £)

e. Subventions pour le développement organisationnel

Tout au long du pilote, le personnel de Start Fund et de Start Platform a fourni un soutien ponctuel et individuel aux agences pilotes, notamment en ce qui concerne leur compréhension du cycle Start Fund, la manière d'y participer et de travailler avec ses formats de documents. Les politiques et pratiques de protection des données étant une lacune assez courante révélée par la DDA, la plateforme Start Network a embauché des spécialistes pour organiser des ateliers de protection des données adaptés au contexte de chaque pays et dans la langue appropriée.

¹⁰ Suite à un changement de donateur pour ces bourses d'apprentissage, les agences de niveau 2 ne peuvent actuellement plus y accéder. Start Network cherche des solutions.

En outre, la plateforme Start Network a mis à disposition, en février 2022, de modestes subventions de « développement organisationnel ». Au moment de la rédaction du présent rapport, 8 agences utilisaient la subvention OD, principalement pour donner suite aux recommandations de la DDA et pour se qualifier en tant que niveau 2 ou niveau 3¹¹. Une demande émanant d'une autre agence de niveau 2 n'a pas été acceptée car elle ne portait pas sur l'objectif de développement organisationnel plus structurel de la subvention.

| | |
|--------------------|---------|
| Agence de niveau 2 | 7 315 £ |
| Agence de niveau 2 | 3 000 £ |
| Agence de niveau 2 | 3 000 £ |
| Agence de niveau 2 | 3 550 £ |
| Agence de niveau 2 | 3 000 £ |
| Agence de niveau 1 | 7 400 £ |
| Agence de niveau 2 | 1 368 £ |
| Agence de niveau 2 | 3 000 £ |

Plusieurs agences pilotes ont utilisé la subvention OD pour engager un ou plusieurs consultants afin de les aider à mettre en œuvre certaines des recommandations de l'ancien DDA, dans le cadre de leur aspiration à devenir une agence de niveau 3. Elles étaient souvent liées à des politiques ou à des pratiques internes absentes ou considérées comme insuffisamment solides. L'une d'elles a, par exemple, demandé de l'aide pour l'élaboration d'un business plan, pour revoir et revitaliser la politique des ressources humaines et pour organiser un atelier interne afin de familiariser l'ensemble du personnel avec un ensemble de politiques organisationnelles nouvelles ou révisées. Cependant, avec un accord préalable, elle l'a utilisé pour renforcer les capacités d'autres agences plus locales. Elle n'en avait pas besoin pour elle-même, car il y avait très peu de choses à faire pour être qualifiée d'agence de niveau 3.

f. Autres financements Start

Apparemment, l'une des agences de niveau 2 a également eu accès à plusieurs subventions pour le financement des risques liés aux catastrophes. Elles sont testées au Pakistan¹² <https://startnetwork.org/disaster-risk-financing-pakistan>, dans le cadre des approches plus larges d'anticipation et de financement des risques de Start Network.¹³

Deux autres agences de niveau 2 ont reçu un financement de l'équipe d'innovation pour des initiatives d'innovation menées par la communauté, pour 400 000 £ et 200 000 £ respectivement.

III. SUIVI, EXAMENS ET ADAPTATIONS DE START FUND

1. Surveillance et révision

L'équipe MEAL de Start Fund et l'équipe chargée des preuves et de l'apprentissage de la plateforme Start Network Fund ont collaboré pour le suivi et les examens périodiques du pilote de localisation. Un plan MEAL ambitieux a été défini en juin 2020. Un examen à mi-parcours en avril 2021 a rassemblé les données collectées à cette date. Les principales activités du MEAL étaient les suivantes :

- a. **Surveillance des problèmes d'intégrité** : Surveiller le signalement d'éventuels incidents, ou de préoccupations ou d'allégations de ce type. Les incidents peuvent être liés à des questions financières, mais également à d'éventuelles fautes professionnelles. Ils peuvent être communiqués par le biais des canaux officiels de signalement des incidents et de plaintes/dénonciation du Start Fund (ou Start Network) et de la SCUUK. Aucune information n'a été signalée jusqu'à présent.

Veillez veiller à l'interprétation. L'absence de préoccupation ou d'incident officiellement signalé ne signifie pas qu'aucun incident ne s'est produit.

¹¹ Il existe une certaine flexibilité quant à la manière dont les subventions d'aide au développement peuvent être utilisées. Certaines agences ont, par exemple, demandé de l'aide pour améliorer la rédaction de propositions.

¹² <https://startnetwork.org/disaster-risk-financing-pakistan> (consulté le 5 novembre 2022)

¹³ <https://startnetwork.org/anticipation-and-risk-financing> (consulté le 5 novembre 2022)

- b. **Suivi de la participation des dix agences pilotes aux processus du Start Fund** (lancement d'une alerte ; décision d'un comité à vocation mondiale d'allouer ou non une enveloppe financière à cette alerte ; comité de sélection des projets (PSC) chargé de choisir les projets à financer en réponse à l'alerte). Cela a montré qu'entre août 2020 et avril 2021, seules les organisations de niveau 2 en RDC se sont jointes à la levée de 9 alertes, dont 6 ont été activées. (MTR avril 2021 : 22-23). À une exception près, la majorité des agences de niveau 2 n'ont pas participé à une réunion du comité d'allocation mondial. Encore une fois, au moment de l'examen à mi-parcours, seules deux des organisations de niveau 2 en RDC avaient participé à des comités de sélection de projets. (Idem : 24) Depuis lors, l'une d'entre elles aurait également participé à une ou plusieurs réunions du CPS pour d'autres pays (qui peut être convoquée s'il n'y a pas le quorum des agences du pays).

Une « enquête diagnostique » a été réalisée en février 2021 pour comprendre le manque apparent d'engagement des organisations de niveau 2 en Inde et au Pakistan, qui n'avaient soumis aucune proposition au Start Fund depuis le lancement de la phase 2 en octobre 2020. Les réponses ont révélé soit qu'elles ne savaient pas que le fonds était à la disposition de leur organisme, soit qu'elles avaient besoin de plus d'informations sur la façon d'y accéder, soit qu'elles auraient besoin d'un atelier de remise à niveau à ce sujet. (Idem :1/29)

Veillez veiller l'interprétation de ce qui peut sembler être un manque relatif de participation aux processus du Start Fund : la plupart des agences pilotes ne fonctionnent qu'au niveau sous-national. Il se peut qu'il n'y ait pas de crises soudaines de moindre ou moyenne envergure pour lesquelles le Start Fund est conçu. (Note du donateur 3:5 /MTR avril 2021:7 /24) Une agence pilote semble avoir mal compris qu'en tant que niveau 2, elle ne pouvait pas émettre d'alerte sans la participation également d'une agence de niveau 3. Cela n'était pas correct. Les nouveaux membres peuvent également mettre un certain temps à se familiariser avec la manière dont une alerte est déclenchée et à acquérir la confiance nécessaire pour en déclencher une, alors que des ONG internationales ou des membres de niveau 3 sont également présents. Il n'est pas rare, y compris pour les nouvelles agences de niveau 3, de ne participer aux alertes qu'un certain temps après être devenues membres de Start Network.

Les réunions du comité d'attribution se déroulent à l'heure britannique et en anglais, deux facteurs qui peuvent encore accroître la réticence à s'impliquer dans quelque chose qui ne leur est pas familier. La participation aux réunions du PSC ne peut être réservée qu'aux agences membres qui ne soumettent pas de proposition. Les petites agences, en particulier, peuvent ne pas être en mesure d'investir du temps en personnel si elles ne sont pas directement concernées. (Janvier 2021 - Sondage auprès des membres locaux, ronde 2 :18)

En outre, l'une des agences a rejoint le pilote à des fins d'apprentissage et de plaidoyer auprès des agences de niveau 2 et de niveau 1, et non pour accéder à Start Network money. Elles n'ont utilisé la subvention COVID que parce qu'elle était réservée de manière non compétitive aux agences de niveau 2, pertinente et facile d'accès.

- c. **Surveillance des problèmes éventuels liés à la pertinence et à la qualité des biens et services et au comportement des personnes concernées** : commencez à recruter des contrôleurs indépendants dans le pays pour mener des conversations individuelles et de groupe avec les bénéficiaires prévus des réponses des agences pilotes. Celles-ci couvraient les réponses à la COVID de la phase 1 et les réponses à d'autres crises de la phase 2. Les premiers exercices de suivi indépendants ont révélé que les commentaires des communautés assistées concernant, par exemple, la sélection des ménages cibles et la capacité de déposer une plainte et d'y répondre étaient globalement satisfaisants. (Note du donateur 1:3) Le suivi ultérieur a continué de faire état de niveaux de satisfaction élevés. (Note aux donateurs 3:2-3 /MTR 2021 : 9-17) Les niveaux de satisfaction examinés pour la réponse d'une agence de la RDC, par exemple,

étaient bons à très bons (en ce qui concerne, par exemple, les articles reçus, la rapidité de la distribution, la sélection des bénéficiaires, la connaissance des mécanismes de feedback et de plainte, la prise en compte des messages de changement de comportement). Des niveaux de satisfaction similaires, bons à très bons, ont été exprimés à l'égard de la réponse de juin 2021 par un autre représentant du Pakistan. (Dossier du donateur 2 :2-3)

Veillez veiller à l'interprétation : un tel suivi par un tiers indépendant de l'expérience et des niveaux de satisfaction des communautés n'est pas une pratique courante pour Start Fund. Il existe un risque que davantage de problèmes soient soulevés simplement en raison de la surveillance et de l'examen plus approfondis pendant le pilote. « Si vous regardez de plus près, vous trouverez probablement d'autres problèmes. » (Interviewé basé à Londres)

- d. **Inclusion d'agences pilotes dans les évaluations des projets Start Fund.** 'Le Start Fund s'engage à évaluer chaque année 10 à 15 % de ses projets financés, qui peuvent être menés en personne ou à distance. Ces évaluations témoignent de nos attentes selon lesquelles les membres du Start Network mettent en œuvre leurs projets conformément à leurs engagements du Start Fund et aux meilleures pratiques humanitaires. (Guide et outil d'évaluation du projet Start Fund non daté:1) Les principaux domaines d'évaluation sont la gestion de projet, la responsabilité envers les personnes touchées, la gestion financière et la logistique. Huit projets de réponse à la COVID ont ainsi été évalués en septembre et octobre 2020 (à distance en raison des restrictions liées à la COVID). Le tableau montre les huit agences et les secteurs de leurs réponses qui ont été ainsi évalués.

| | RDC | | | Inde | | Pakistan | | |
|-------------------|-----|---|---|------|---|----------|---|---|
| WASH | x | x | x | x | | | x | x |
| Santé | | x | x | | | | | |
| Espèces | | | | x | | | | |
| Nourriture | | | | | x | x | x | x |
| Refuge | | | | | x | | | |

Les évaluations de projet pour les huit premières réponses des agences de niveau 2 se sont élevées en moyenne à 83 %. Le minimum requis est de 70 %. Les évaluations de projets qui avaient été menées en 2020 pour les réponses de 6 membres de l'OIG ont obtenu un score moyen de 97 %. Dans l'ensemble, les agences de niveau 2 ont obtenu des résultats relativement proches de ceux des agences de niveau 3 en matière de logistique et de gestion financière, mais un peu moins bons en matière de gestion de projet (notamment en ce qui concerne la gestion et le suivi plus complets des risques) et nettement moins bons en ce qui concerne les pratiques formelles de participation et de responsabilité avec et envers les populations touchées (réunions initiales avec des groupes cibles sur la conception et la mise en œuvre de l'intervention ; mécanismes formalisés et largement connus de retour d'information et de plainte et réponse à ces derniers). Le Start Network a reconnu la nécessité de développer un format d'évaluation de projet plus approprié pour les organisations de niveau 2. Entre-temps, il l'a fait mais n'a pas encore été en mesure de le tester. Cela ne devrait pas augmenter les scores mais réduirait probablement l'écart avec les scores de niveau 3. (Document de synthèse des évaluations de projets de niveau 2 – non daté)

- e. **Un examen à mi-parcours** : celui-ci a compilé et consolidé les données collectées jusqu'à présent. Il a noté qu'aucune plainte officielle n'avait été déposée par le biais des mécanismes du Start Network. Il a constaté que le pilote de localisation offrait aux agences de niveau 2 de nouvelles opportunités de financement et de partenariat et augmentait leur visibilité et leur crédibilité. Il a confirmé la valeur des entretiens et des conversations avec les personnes assistées par les observateurs indépendants, même si, dans certains cas (RDC), les coordonnées des personnes assistées n'étaient pas disponibles ou pas assez. Il a observé le

nombre limité de propositions émanant d'agences pilotes jusqu'à présent et l'absence de propositions émanant du Pakistan et de l'Inde dans les alertes. Il a reconnu que le secrétariat Start Network avait des limites linguistiques et qu'il était possible d'améliorer la fourniture aux agences pilotes d'informations en temps utile et d'un niveau de communication approprié.

f. Entretiens approfondis : menés en mai 2022 auprès de 7 des 10 organisations de niveau 2.¹⁴

2. Adaptations pendant le pilote

Question : Quels ont été les défis et les réussites des adaptations opérationnelles, et les conditions générales de financement ont-elles permis ou entravé des adaptations en temps

Un pilote ou un prototypage (dans le langage des innovateurs) est mis en place pour apprendre. Les adaptations, basées sur un apprentissage rapide, sont donc tout à fait appropriées. Start Network l'a démontré en effectuant plusieurs adaptations importantes. Quand il a été découvert que :

- Le plafond des subventions de 30 000 £ n'était pas rentable pour les agences pilotes ; il a été porté à 60 000 £.
- L'achèvement de la réponse en 45 jours dans certains contextes s'est avéré difficile en raison de facteurs indépendants de la volonté de l'agence. La possibilité de demander une prolongation jusqu'à 60 jours a été introduite pour les agences pilotes. L'une des difficultés rencontrées par les agences nationales/locales qui ne disposent pas de liquidités ou de réserves supplémentaires est qu'elles ne peuvent pas avancer les fonds nécessaires à la mise en œuvre de la réponse et doivent attendre que l'argent de Start Fund soit disponible à la banque. Les démarrages différés peuvent entraîner des délais de mise en œuvre plus longs. Bien que 45 jours restent la valeur par défaut, la possibilité de demander une prolongation jusqu'à 60 jours est désormais applicable à tous les contextes comptant des membres nationaux/locaux.
- Toute la documentation sur le cycle Start Fund n'étant disponible qu'en anglais, cela pourrait constituer un obstacle pour les francophones et les hispanophones. Des traductions dans ces langues ont été effectuées, suivies par la suite de vidéos d'introduction dans ces langues.
- L'une des agences pilotes bénéficiait simultanément de subventions provenant également d'autres fonds détenus par Start Network, dépassant cumulativement la limite de 60 000 £. Fin

PARAMÈTRES

Pour toute organisation membre classée au niveau 2 du cadre de diligence raisonnable à plusieurs niveaux de Start Network :

2.1.1 L'accès aux projets Start Fund financés par le pilote sera réservé à toute organisation membre classée au niveau 2 du cadre de diligence raisonnable à plusieurs niveaux du Start Network.

2.1.2 Le versement des fonds suivrait le même processus d'alerte du Fonds de démarrage : le déblocage des fonds dépendrait de la réussite de la sélection des projets.

2.1.3 Toute organisation membre classée au niveau 2 ne peut accéder qu'à un seul projet Start Fund (jusqu'à 60 000 £) en tant qu'agence principale à la fois.

2.1.4 Pour demander un financement supplémentaire, tout projet existant du Start Fund devra être achevé et le rapport de projet soumis et examiné.

2.1.5 Si une organisation membre classée au niveau 2 souhaite diriger un projet de consortium (c'est-à-dire en tant qu'agence principale travaillant avec d'autres organisations), le montant du projet du consortium peut atteindre 60 000 £, quel que soit le nombre d'agences participant au consortium.

2.1.6 Toute organisation membre classée au niveau 2 peut rejoindre un consortium de projets Start Fund en tant que partenaire dirigé par une autre organisation membre. Toutes les conditions relatives à l'accès du consortium à Start Fund suivront les directives du manuel Start Fund.

Initiatives du Global Start Fund pour accélérer l'action humanitaire menée localement (2022)

¹⁴ Aucune information à ce sujet n'a été communiquée à l'équipe d'évaluation.

2021, le Start Fund a informé que cela ne serait plus autorisé et qu'une seule subvention pouvait être détenue à la fois, jusqu'à ce que Start Fund l'autorise officiellement. Cela a conduit aux paramètres ajustés suivants pour les agences de niveau 2 :

- Certaines agences pilotes n'ont pas ou très peu de réserves et n'ont pratiquement aucun autre financement flexible et ne pouvaient donc pas raisonnablement être tenues de rembourser les dépenses non autorisées. Début 2021, le Start Fund a mis de côté une certaine somme pour couvrir les dispenses relatives aux portefeuilles Start Network. Bien qu'il ne soit pas spécifique aux agences de niveau 2 ou aux agences plus petites, il s'agit d'un exemple de volonté de partager les risques ou même d'absorber totalement les risques par le Start Fund.

Des adaptations ont également été apportées du côté Start Fund/Start Platform

- Lorsque, au début du pilote de localisation, l'équipe MEAL du Start Fund était en sous-effectif, l'équipe Learning and Evidence de la Start Platform est intervenue pour donner un coup de main.
- Lors des recrutements de personnel ultérieurs, l'ajout de francophones et d'hispanophones aux équipes est devenu un objectif explicite qui est désormais atteint.
- Au sein de l'équipe Start Fund, différentes personnes évaluaient les rapports financiers et narratifs des bénéficiaires de subventions sans nécessairement réunir les deux évaluations. Cela est désormais intégré.
- Compte tenu du nombre légèrement plus élevé de problèmes rencontrés par certaines agences pilotes en RDC, comme cela a également été le cas par le passé avec des ONG internationales ou des agences de niveau 3 en RDC, le Start Fund tient actuellement un aperçu interne des défis en RDC, où différents membres du personnel peuvent rassembler des informations nouvelles et actualisées. Un audit a également été commandé sur deux réponses de l'une des agences pilotes. Cependant, le Start Fund ne part pas, consciemment, de l'hypothèse selon laquelle le risque fiduciaire est généralement plus élevé dans certains pays, ce qui mettrait tous les acteurs du même pied d'égalité. Il ne sera dirigé que par des signaux spécifiques indiquant qu'une attention particulière et qu'une enquête plus approfondie est peut-être nécessaire auprès d'un projet ou d'un membre.
- Un examen externe a été commandé de la gestion des risques, de la conformité et des contrôles ponctuels de Start Fund. Cela a ensuite conduit à la production de nouvelles directives sur le « *contrôle de la gestion financière et de l'assurance* ». (Humentum 2022 a+ b)

IV. PERSPECTIVES SUR LE PILOTE DE LOCALISATION

1. Perspectives dans Start Fund

Les différentes personnes au sein de différentes équipes (dans le cadre de Start Fund et de Start Platform) ont des points de vue différents. Cela n'est pas surprenant compte tenu des engagements individuels de chacun sur certaines parties seulement et de l'absence d'une vue d'ensemble plus complète depuis l'examen à mi-parcours d'avril 2021.

Dans l'ensemble, on a le sentiment que le système de due diligence à plusieurs niveaux est pertinent et approprié et que le financement direct qui a suivi a bien fonctionné, en ce sens qu'aucun incident majeur ne s'est produit ou que des risques plus élevés ne se sont manifestés. De plus, il règne une certaine confusion quant à ce que le pilote était censé tester et ce qui ne l'était pas ; on craint que l'échantillon « testé » ne soit trop petit pour fournir suffisamment de preuves ; et les points de vue divergent quant à savoir si l'imposition d'un plafond de subvention (même après l'avoir porté à 60 000 £) était et reste justifiée ou non.

Certaines préoccupations ont été soulevées, auprès de l'une des agences pilotes, concernant l'utilisation de la subvention de réponse du Start Fund et la comptabilité financière associée à cette subvention :

- Modifications importantes de la réponse sans notification ni approbation préalable : un bénéficiaire peut décider d'apporter des modifications substantielles à certains aspects de sa réponse par rapport à ce qui était indiqué dans sa proposition (par exemple, la proposition prévoyait la fourniture de kits scolaires, mais dans la pratique, cela a été remplacé par de l'argent). Le Start Fund comprend que cela peut se justifier, mais dispose d'une procédure rapide (dans les 24 heures, à moins que le président du comité de sélection des projets ne soit également consulté, ce qui peut prendre 48 heures) pour demander l'accord d'une modification, avec ou sans nécessité de réécrire la proposition. La demande de modification doit être correctement expliquée et justifiée. Dans un cas, l'agence concernée a eu du mal à expliquer clairement les raisons d'une modification et, dans un autre cas, n'a pas demandé d'autorisation préalable. Pour mettre les choses en perspective : un manquement à la procédure n'implique pas automatiquement que la modification apportée n'était pas justifiée ; et des modifications non autorisées ou mal justifiées se produisent parfois également avec des membres de niveau 3.
- Informations financières inadéquates : la même agence a soumis un rapport dans lequel les dépenses totales et le nombre de bénéficiaires atteints sont presque identiques à ceux de la proposition. Cela est peu probable dans la pratique. En outre, le rapport financier révélait une incapacité à gérer les taux de change. Il ne s'agit pas nécessairement d'une indication de fraude ; cela peut indiquer un manque de compétences financières, bien que cela soit problématique. Malgré les efforts déployés par l'équipe de Start Fund pour fournir un soutien direct, les problèmes liés à l'information financière de cette agence persistent. Comme indiqué, le Start Fund a maintenant commandé un audit de deux de ses réponses.

Il a également été découvert que la même agence avait copié-collé du texte d'une alerte précédente dans une nouvelle alerte. Encore une fois, les agences internationales et de niveau 3 ont également fait de même et, tant que les résultats de l'audit ne seront pas connus, aucune conclusion rapide ne doit être tirée de cette situation.

Les évaluateurs conviennent avec le personnel de Start Fund qu'une expérience problématique avec une agence nationale ou locale de niveau 2 ne doit pas être utilisée pour semer le doute sur les agences de niveau 2 ou sur les agences nationales/locales dans leur ensemble. De graves incidents, de fraude et/ou d'abus de pouvoir, se produisent également dans les ONG internationales et les agences des Nations Unies, y compris celles qui répondent à toutes les exigences de conformité.

2. Points de vue du dépositaire des subventions

Save the Children UK (SCUK), en tant que dépositaire de subventions pour certains des fonds les plus importants du Start Network, est une partie prenante importante et assume une responsabilité légale envers les donateurs. En ce qui concerne le pilote de localisation, il doit être orienté dans trois directions :

- Quel est le point de vue des principaux donateurs sur cette question ? Lorsque le pilote de localisation a été conçu, les collègues du DFID de l'époque se sont montrés encourageants, mais le DFID ne l'a pas cofinancé. Cela a suscité des inquiétudes qui se sont atténuées lorsque le SCUK a également eu des conversations avec les trois donateurs institutionnels qui ont investi de l'argent dans le pilote. Le SCUK est resté pleinement impliqué dans les mises à jour périodiques destinées aux donateurs et aux demandes de prolongation du pilote avec un plafond de subvention élevé. Le SCUK doit également tenir compte du fait que les différents membres de la famille Save entretiennent des relations avec différents donateurs (par exemple,

Save Netherlands, du ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas), qui doivent être tenus au courant.

- En interne, les différentes unités pertinentes du SCUUK (par exemple, juridique, assurance des risques) doivent toutes développer une compréhension commune du pourquoi et du comment de telles initiatives et s'aligner sur une propension au risque similaire. Vers 2018, le SCUUK en était encore aux premières étapes du rôle de dépositaire de subventions, ce qui a pris du temps. Au fur et à mesure que le pilote se déroulait et que ses points focaux restaient étroitement actualisés, le niveau de confort du SCUUK a augmenté. Néanmoins, la nécessité d'un alignement interne au SCUUK peut influencer la rapidité avec laquelle Start Network peut se déplacer.
- La vitesse de déplacement : Le SCUUK est à l'aise avec la direction que prend Start Network vers un système humanitaire dirigé davantage au niveau local et l'uniformisation des règles du jeu, mais sa propre vitesse est légèrement plus lente. Même si sa propre propension au risque évolue, elle ne peut pas dépasser de loin celle des donateurs institutionnels. Modifier cela n'est pas de l'unique ressort du SCUUK. Dans le même temps, ses points focaux pour le pilote constatent également que Save the Children est l'un des nombreux membres de Start Fund et souhaite écouter l'ensemble du collectif.

3. Perspectives des agences pilotes

a. À propos du DDA

Pour les agences pilotes, le questionnaire DDA était long, plus long que les processus DDA précédents auxquels elles devaient se soumettre. Cela en a également effectué un exercice fastidieux, étalé dans la pratique sur plusieurs jours ou semaines. L'examen de l'évaluateur indépendant a révélé des variations entre 5 et 168 heures. Quatre des neuf personnes de cette période ont indiqué que cela avait pris à peu près le même temps ou moins que les autres DDA qu'elles avaient dû passer, tandis que cinq ont indiqué que cela avait pris plus de temps. (Rapport d'apprentissage pilote non daté : 11-12) Les entretiens menés dans le cadre de cette évaluation ont surtout révélé qu'il avait fallu beaucoup de temps pour comprendre la structure, parcourir la longue liste de questions et rassembler et télécharger tous les documents requis. Dans plusieurs cas, les échanges avec l'évaluateur^{tiers} chargé d'examiner les réponses ont également été affectés par le décalage horaire. Certains ont constaté que certaines questions ou réponses attendues n'étaient parfois pas adaptées au contexte ou étaient en conflit avec les exigences légales ou administratives nationales. Certains ont trouvé assez perplexes la demande selon laquelle les politiques relatives à certaines questions, par exemple la dénonciation, devaient être des documents autonomes et devaient être retirées de la politique et du manuel des ressources humaines. Il était difficile de comprendre pourquoi cela pouvait faire une différence dans leur classement et dans quel niveau elles se retrouveraient. Pour l'équipe de diligence raisonnable de Start Network, cela peut être un malentendu : des politiques autonomes ne sont pas nécessaires, mais peuvent constituer un moyen plus simple d'élaborer une politique plus approfondie lorsque cela s'avère nécessaire. L'évaluation n'a pas permis de déterminer si le malentendu était du côté de l'agence pilote ou entre Start Network et l'évaluateur tiers de l'époque. Le problème souligne toutefois l'importance de la précision des communications.

Bien que Start Network ait clairement indiqué que son DDA ne portait pas de jugement mais souhaitait simplement établir un profil de conformité actuel, certaines agences pilotes ont eu le sentiment d'être jugées. Certaines estiment que cela crée un risque de réputation, en particulier dans un environnement de financement concurrentiel : d'autres peuvent se demander : « Pourquoi se situent-elles dans le niveau 2 ? Il doit y avoir quelque chose qui ne va pas avec elles ». Une agence a indiqué que « cela a également créé la même perception au sein de l'ensemble de la famille affiliée, ce qui comporte un risque pour la réputation ». Cela n'est pas surprenant compte tenu des années d'expérience du DDA en matière de déficit. L'une d'elles a recommandé que le message communiqué soit positif : vous êtes incluse parce que vous avez montré que vous êtes attentive aux différents risques, et non pas que vous êtes exclue car vous ne disposez pas de certaines politiques.

Il convient de noter ici que, selon l'expérience de Start Network, les ONG internationales peuvent également avoir du mal à accepter les recommandations basées sur la DDA en tant qu'indication constructive indiquant qu'il est possible d'apporter de nouvelles améliorations.

Mais les agences pilotes ont, par la suite, été surprises de constater que les membres d'INGO Start Network, lorsqu'ils envisageaient de les inclure dans un consortium, aient insisté pour réaliser leur propre DDA supplémentaire. Si le Start Network dDA n'est pas accepté, même par ses propres membres, cela ne se traduira pas par une réduction de la charge.

Néanmoins, la plupart des agences pilotes participant à cette évaluation ont répondu qu'elles avaient trouvé le DDA utile comme exercice, leur révélant parfois plus clairement les attentes des agences internationales. Une petite organisation avait anticipé qu'elle n'atteindrait que le niveau 1 et a été agréablement surprise de se retrouver dans le niveau 2 : « *Cela nous a donné un réel regain de confiance dans notre capacité à répondre aux normes internationales. C'était également une source de fierté pour le personnel* ». Cela a été repris par une autre : « *Cela nous a donné la certitude que nous pouvons être aussi bons que les ONG internationales et rassure nos partenaires donateurs dans une certaine mesure* ». Une autre a indiqué comment cela leur avait permis de mieux comprendre, par exemple, la relation avec les « terroristes » désignés : jusqu'à la DDA, ils avaient compris que cela se rapportait à un contact physique avec des personnes appartenant à une telle entité désignée, le DDA précisant que cela concernait également le financement qui se retrouve entre de telles mains. Plusieurs ont confirmé que, bien que lourde, ils y avaient trouvé une occasion utile de revoir leur propre organisation et d'identifier les domaines qui pourraient bénéficier d'un renforcement. Une autre a expliqué comment cela avait

| |
|---|
| Question : Quelle est l'ambition des agences de niveau 2 au-delà du projet pilote ? |
|---|

facilité la transmission d'un DDA (supplémentaire) exigeant de la part d'autres acteurs internationaux. L'une d'elles a même déclaré que cela avait déclenché une « *nouvelle vision* » de l'organisation. « *La lourdeur que vous ressentez dépend de l'état d'esprit dans lequel vous l'adoptez : considérez cela comme une occasion utile d'auto-évaluation.* »

Toutes les agences pilotes interrogées dans le cadre de cette évaluation ont indiqué qu'elles avaient élaboré ou étaient en train d'élaborer leurs politiques et pratiques organisationnelles afin de pouvoir se qualifier pour le niveau 3. Les motivations pour devenir une agence de niveau 3 sont multiples :

- Accès à des subventions plus importantes réservées à ce niveau (plafond de réponse rapide du Start Fund de 300 000 £)
- Renforcer la visibilité, la crédibilité et la visibilité afin d'attirer des financements provenant d'autres sources
- Éviter que des tiers aient l'impression possible ou réelle qu'en tant qu'agence de niveau 2, elles sont moins compétentes et/ou moins fiables
- La nécessité d'être traité comme un partenaire égal par une autre agence de niveau 3
- Une nécessité pour pouvoir diriger un consortium
- Une nécessité pour une agence qui envisage d'héberger un Hub.

b. Sur la valeur ajoutée du Start Fund

Plusieurs ont fait remarquer à quel point le Start Fund est beaucoup plus rapide que les autres mécanismes d' « intervention d'urgence » dans leur environnement opérationnel, dont l'activation peut prendre des semaines. Le Start Fund permet donc d'apporter une réponse presque immédiate alors qu'ils recherchent des fonds supplémentaires pour poursuivre ou élargir la réponse. La réponse du Start Fund peut également avoir une valeur de démonstration auprès de ces autres mécanismes de réponse, mais plus lents, sur ce qui est possible et la façon de le faire.

Pour une autre agence, la valeur ajoutée de la capacité de réponse rapide du Start Fund réside dans le fait qu'elle complète son financement à plus long terme et davantage axé sur le développement par

l'intermédiaire des ONG partenaires, dont la ligne budgétaire d'urgence ne peut pas couvrir ce financement.

Pour une autre agence pilote, la valeur va au-delà de la capacité du Start Fund à réagir rapidement. Vivant dans une zone (naturelle) sujette aux catastrophes, encore plus touchée par le réchauffement climatique, elles s'intéressent vivement aux approches de financement anticipatif plus larges de Start (Start Ready ; Disasters Risk Financing) et à son fonds d'innovation. Leur objectif est de créer des communautés mieux préparées et plus résilientes, ce qui nécessite également davantage d'investissements à moyen et long terme. Le mode essentiellement réactif du secteur de l'aide n'est pas suffisamment adapté à l'objectif recherché ici. Jusqu'à présent, leur expérience en matière d'aide internationale n'avait jamais évoqué cette possibilité et encore moins la mise à disposition de financements à cette fin.

c. Sur la valeur ajoutée du financement direct

Une agence interrogée constate que le financement direct permet une réponse encore plus rapide que dans le cadre d'un consortium ou en tant que sous-bénéficiaire, car elle peut concevoir et décider de manière indépendante. Le financement direct entraîne également moins de contraintes de temps pour les rapports au Start Fund que le financement indirect. L'attente du Start Fund pour un rapport narratif et financier est de 30 jours après l'achèvement de l'action. Lorsqu'il s'agit d'un sous-bénéficiaire, c'est le premier bénéficiaire qui doit respecter ce délai, ce qui fait pression sur le sous-bénéficiaire pour qu'il fournisse ses informations encore plus rapidement.

d. Sur la valeur ajoutée de participer à l'expérience pilote

Deux des agences ont indiqué que l'expérience consistant à prendre des décisions, à recruter et à former du personnel supplémentaire, puis à mettre en œuvre la réponse tout en la surveillant presque en temps réel, avait été un processus d'apprentissage très précieux pour l'ensemble du personnel. Cela leur a redonné confiance. Elles se sont senties autonomes et motivées. Le seul inconvénient était qu'elles ont dû licencier du personnel au bout de 60 jours, de sorte que pour la prochaine réponse, elles devaient recruter et former à nouveau. Cela a incité au moins l'une des agences à réfléchir à un financement à plus long terme. Elles ont recommandé que Start Network puisse également suivre une formation sur la collecte de fonds et la collaboration avec des donateurs du secteur privé.

Les organisations locales sont souvent présentes et ont des contacts dans des zones où aucune agence des Nations Unies ou ONG n'est présente. La capacité d'y apporter une réponse très rapide, même si elle est limitée dans le temps, peut améliorer la position de l'agence auprès des autorités locales et des acteurs internationaux.

Une petite agence a participé au déclenchement d'une alerte. Même si elles n'ont pas obtenu de financement, c'est une bonne expérience qui les a amenées à élaborer un mémorandum d'accord avec les autorités locales pour travailler ensemble sur les vagues de chaleur, ce qu'elles n'avaient jamais fait auparavant. Une autre agence pilote, qui a obtenu des fonds pour une intervention rapide, utilise désormais cette expérience pour faire pression sur les autorités locales afin qu'elles intègrent des ressources d'intervention rapide dans leurs budgets ordinaires.

L'une des agences pilotes a participé non pas pour l'aspect financier, mais pour en savoir plus sur l'approche et les processus de Start Fund. Une autre a apprécié l'expérience qui leur avait permis de disposer d'un réseau plus efficace que celui auquel elles avaient participé auparavant. Pour plusieurs d'entre elles, l'expérience est également pertinente et utile car elles participent à la co-création de leurs hubs nationaux. Elles en ont appris davantage sur le type de DDA qui conviendrait à leur hub, sur la manière de rendre les processus plus inclusifs et sur les facteurs qui mènent à des partenariats équitables, auxquels les pôles doivent aspirer dans leurs structures et leur fonctionnement.

e. À propos du plafond des subventions

Question : Les restrictions de financement des organisations de niveau 2 sont-elles appropriées ?

Pour toutes les agences pilotes, le plafond de subvention initial de 30 000 £ était trop faible, du moins lorsqu'elles devaient passer par le processus concurrentiel normal du Start Fund. Cela ne vaut pas la peine d'investir du temps et ne suffit pas à fournir une couverture suffisante aux personnes dans le besoin. Cela peut les obliger à se retrouver dans l'impossibilité de cibler même les personnes « les plus vulnérables » devant être laissées de côté, ou se retrouver dans une situation où elles peuvent fournir, par exemple, des ustensiles de cuisine mais pas de nourriture ou vice versa, ou ne peuvent pas, par exemple, créer un espace adapté aux enfants, même si cela aurait beaucoup de mérite. Ces limitations liées au financement viennent s'ajouter à la limite de temps pour une action soutenue par le Start Fund. Ne pas être en mesure de fournir une quantité ou un nombre suffisant de personnes, alors qu'il n'y aura peut-être pas de financement supplémentaire par la suite ou uniquement après un manque de financement, n'est pas une proposition attrayante. Le plafond porté à 60 000 £ a rendu l'opportunité de financement direct un peu plus attrayante.

Une agence pilote pense que cela reflétait les pratiques du Foreign and Commonwealth Development Office (FCDO) en vigueur en 2020. Quelques personnes interrogées ont fait remarquer que le plafond reflétait toujours une attitude néocoloniale, même si le doublement du plafond à 60 000 £ n'avait pas été fait unilatéralement mais en consultation avec les agences pilotes.

f. Sur la question du recouvrement des coûts internes (ICR)

La qualité du financement peut être aussi importante et parfois plus importante que la quantité de financement. (GMI 2017 ; 2019) L'une des contributions à cette fin peut être un montant non affecté au recouvrement des coûts internes (ICR). Cela peut être utilisé, par exemple, pour atténuer les interruptions de trésorerie, avancer de l'argent lorsque la rapidité est requise, acheter ou payer quelque chose qui n'a pas été prévu (ou accepté) dans la planification et la budgétisation de l'action, constituer des réserves, investir dans le développement d'une certaine capacité organisationnelle, etc. L'ICR à lui seul est rarement suffisant pour mettre en place une organisation financièrement plus stable, avec plusieurs mois de réserves opérationnelles, mais ne recevoir aucun ICR sur des projets, ou presque jamais, rend la tâche extrêmement difficile. (Voir par exemple Boyes-Watson et alii 2022)

Toutes les agences pilotes interrogées confirment la valeur d'au moins une partie de l'ICR. D'une part, l'ICR de certains projets était arrivé à point nommé à un moment où l'organisation traversait une période financière très difficile. Une autre l'a apprécié, mais n'ayant jamais reçu d'ICR en tant que sous-subsidionnaire de la part de ses « partenaires » internationaux, a demandé à Start Network comment elles étaient censées l'utiliser !

Start Fund offre à ses bénéficiaires directs jusqu'à 10 % de l'ICR, y compris pour le financement direct des agences de niveau 2. Dans cette limite, les agences décident du montant qu'elles allouent au titre de l'ICR dans leurs rapports financiers. Ce montant peut être inférieur à 10 % si une partie de ce montant est utilisée pour des coûts opérationnels supplémentaires, par exemple. En ce qui concerne la sous-attribution, les directives actuelles de Start Network recommandent que l'ICR soit partagé avec un sous-bénéficiaire, mais ne le rendent pas obligatoire.

Recevoir une part équitable de l'ICR lorsqu'il est sous-accordé par un membre Start Network de niveau 3 n'est donc pas une évidence. Certaines ont des politiques organisationnelles selon lesquelles elles ne partagent pas l'ICR. Dans un cas, le partage de l'ICR a fait l'objet d'un accord verbal entre un membre de niveau 3 de l'INGO Start Network et l'une des agences pilotes de niveau 2 au moment de la conception conjointe de la réponse. Mais le contrat subséquent relatif à la sous-subsidion n'y faisait pas référence et, lorsqu'on l'a interrogée à ce sujet, l'agence de niveau 2 a été informée qu'elle n'obtiendrait aucun ICR car l'ONG en avait besoin pour les dépenses du siège, les voyages internationaux, les achats, son rôle de contrôle et de surveillance, etc.

Cela, mais aussi le fait que l'on se voit refuser une part équitable de l'ICR depuis plus de temps, incite les agences pilotes impliquées dans le développement de leur hub à être très attentives à cette question. On peut s'attendre à des règles imposant un partage à parts égales.

g. À propos de la surveillance indépendante

L'évaluation n'a pas eu le temps d'examiner cette question de manière systématique, mais elle a été soulevée par certaines agences pilotes.

L'expérience d'une agence pilote en matière de surveillance indépendante par une^{tierce} partie s'est révélée très bonne, en raison de l'attitude et du comportement du contrôleur qui a communiqué et coordonné activement avec l'agence.

L'une des autres agences pilotes a toutefois connu une expérience plus problématique, à deux reprises, avec les mêmes moniteurs. La première fois était liée à leur réponse à la COVID, lorsqu'elles fournissaient des colis alimentaires à des personnes vulnérables. Les contrôleurs^{tiers} ont appelé les bénéficiaires et leur ont posé des questions sur la réception de colis alimentaires en nature et en espèces. Qu'on leur ait posé la question à tort ou qu'on l'ait mal compris, les bénéficiaires ont considéré qu'ils auraient dû également recevoir de l'argent et ont commencé à appeler l'agence pour leur demander où était passé l'argent. Cela a affecté la perception de leur intégrité. Sa conclusion était que non seulement le mandat, mais également les questions précises que poseront les observateurs indépendants devaient être examinées à l'avance avec l'agence. La deuxième fois, c'était au cours de la phase 2 du pilote, à l'occasion de leur intervention à un événement météorologique extrême. La mise en œuvre n'a pris que 30 jours, au cours desquels les contrôleurs^{tiers} se sont déplacés avec le personnel de l'agence pendant 10 à 13 jours. Cela a demandé beaucoup de temps au personnel de l'agence, alors qu'il essayait d'agir le plus rapidement possible. Dans ce cas, la recommandation est de procéder à la surveillance par une^{tierce} partie après l'intervention, et non en plein milieu de celle-ci ou du moins de manière à accroître de manière significative la pression sur un personnel déjà surchargé.

h. À propos des communications avec le secrétariat de Start Network et du soutien apporté par celui-ci

Les agences pilotes sont généralement satisfaites de la rapidité et du soutien du personnel de Start Fund. On apprécie également plusieurs des adaptations que Start Network a apportées au cours de la période pilote, en réponse aux préoccupations exprimées (par exemple, des documents explicatifs en français et en espagnol et sous forme de clips vidéo qui sont plus adaptés à des environnements plus oraux ; doublement du plafond ; délai de mise en œuvre pouvant aller jusqu'à 60 jours).

Mais au fur et à mesure que les révisions intermédiaires de Start Network se sont intensifiées, la langue peut constituer un obstacle. Cela va au-delà de la langue utilisée. Même si un employé d'une agence pilote possède un bon niveau d'anglais fonctionnel, il a de la difficulté à utiliser un Anglais parlé rapidement, avec des accents différents et/ou utilisant des mots ou des expressions qui ne lui sont pas familiers. Cela vaut non seulement pour le personnel de Start Network, mais également pour ses prestataires de services (par exemple, le tiers qui évalue les documents de la DDA) et les consultants ou personnes ressources avec lesquels les agences nationales doivent interagir. De plus, les conseils en anglais proposés sous forme de clip vidéo peuvent être difficiles lorsque le narrateur est un anglophone natif qui n'est pas attentif au fait que le public ne l'est peut-être pas. Le fuseau horaire de référence pour les communications directes reste également les heures de travail européennes, auxquelles les agences pilotes doivent s'adapter.

Sur la base de cette expérience, certaines des agences pilotes actives dans le développement de leur hub élaborent des supports d'orientation et d'explication dans (l'autre) langue nationale.

En outre, les agences pilotes (comme les évaluateurs) ont eu du mal à comprendre les responsabilités des nombreuses équipes de Start Network et, par conséquent, à qui s'adresser de façon spécifique.

Les communications au cours de la période pilote ont également été compliquées par la rotation du personnel du côté de Start Fund. Les différences apparentes dans l'application du plafond des subventions (entre les différents fonds Start Network, par exemple, le Start Fund et le Fonds pour l'innovation, mais également entre un membre du consortium et un sous-bénéficiaire d'une agence de niveau 3) prêtent à confusion.

i. Sur de nouvelles opportunités

Un rapport d'examen interne de janvier 2021 a déjà révélé que le fait d'être membre de Start Fund et de pouvoir participer à des réponses rapides avait accru leur crédibilité et leur visibilité, et avait conduit à de nouveaux partenariats et à de nouveaux liens avec les donateurs. (Résultats d'apprentissage et d'évaluation, janvier 2021 :2-3) Cette évaluation confirme ces résultats antérieurs.

Pour plusieurs agences, le fait d'être membre du Start Network et de recevoir un financement Start Network a permis de nouer de nouvelles relations et collaborations avec des ONG internationales membres de Start Network, qu'elles ne connaissaient pas ou avec lesquelles elles n'avaient pas collaboré auparavant. Pour deux agences pilotes d'Asie, cela ne signifiait pas moins de 4 à 5 nouvelles collaborations. On a le sentiment que le fait d'être membre de Start Network en fait un choix un peu plus préférentiel pour les membres d'INGO Start Network, même si la collaboration n'est pas nécessairement équitable et que plusieurs de ces ONG les soumettent à leur propre DDA supplémentaire.

Une agence pilote a également clairement indiqué qu'un meilleur accès au financement direct augmentait la possibilité de se déconnecter des ONG internationales par lesquelles elle estime être traitée injustement, et de poursuivre uniquement avec celles où la collaboration est plus équitable. Dans la pratique, cela peut nécessiter l'accès à un financement d'urgence plus qu'occasionnel et à très court terme.

Pour une autre agence, une réponse rapide leur a permis de devenir plus présente et plus visible sur les questions de crise dans une province où elles n'étaient auparavant que peu connues. Cela a également (encore) renforcé la confiance des autres donateurs/intermédiaires dans leur domaine d'activité, afin de continuer à les soutenir par des subventions substantielles (bien supérieures aux 60 000 £)

4. Points de vue des évaluateurs

a. Concernant la gestion du pilote par Start

Observation 1 concernant l'adaptabilité : La capacité de Start à s'adapter sur la base des commentaires et des apprentissages émergents, ainsi que la nature des adaptations effectuées au cours du pilote, méritent des éloges. Permettre une gestion adaptative demeure un défi au sein du secteur de l'aide internationale, qui peut parfois être trop rigide dans ses planifications et ses plans d'action.

Observation 2 sur le multilinguisme : La question de savoir quelle langue est censée être la langue de travail et qui la détermine est un facteur connu dans les relations entre les agences internationales et nationales/locales. Ce qui aurait pu et aurait dû être fait plus tôt, c'est de rendre toute la documentation introductive et explicative relative au Start Fund disponible en français et en espagnol, par écrit et via des vidéos d'introduction, et de faire participer davantage de francophones et d'hispanophones au sein du Start Fund et du personnel concerné de la plateforme Start Network. Cela a été à présent réglé. De plus, pour les grands événements, le Start Network fait désormais systématiquement appel à des interprètes.

Observation 3 concernant la connexion et la cohésion internes : ce qui aurait dû être fait mais ne l'a pas été : disposer d'un point focal unique pour tous les aspects du pilote de localisation, afin de relier les engagements des différentes équipes et individus de Start Fund et les données et informations

généérées par chacun. Disposant d'une vue d'ensemble complète, cette personne aurait également été responsable d'un transfert complet si elle quittait ce poste. L'absence d'un tel point focal signifie que de nombreuses informations pertinentes sont dispersées entre différentes personnes et que différentes personnes au sein de Start Fund ont une compréhension différente du pilote.

La question d'un dossier intégré sur les engagements de Start Network auprès de tous ses membres, ou du moins de ceux qui sont encore relativement nouveaux, est liée à l'observation d'un interlocuteur. Bien qu'à première vue, cela puisse sembler une sorte de pratique « policière » répréhensible, elle n'est pas nécessairement préjudiciable à l'organisme membre et peut fonctionner à son avantage. Cela peut contribuer à renforcer la cohérence interne dans la manière dont les différents membres du personnel de Start Fund interagissent avec le membre et à créer une plus grande mémoire organisationnelle lorsque le personnel de Start Network change. Il peut y avoir des règles concernant qui peut mettre quelque chose dans un tel dossier et quand, et qui peut accéder à des informations considérées comme privées ou sensibles. L'agence membre devrait évidemment être en mesure d'accéder aux informations détenues à son sujet et de demander des corrections, des suppressions ou des ajouts.

Les DDA des agences pilotes en sont un exemple illustratif. Menés par une équipe de diligence raisonnable (aujourd'hui « Assurance ») de la plateforme Start Network Network, ils n'étaient pas (facilement) accessibles aux collègues de l'équipe Start Fund. Du point de vue de l'équipe Start Fund, à tort ou à raison, cela a rendu plus difficile d'anticiper les éventuelles faiblesses de la capacité de l'agence à rendre compte de manière satisfaisante. La question de savoir si le DDA peut anticiper l'apparition de certains problèmes n'a pas été évaluée ici ; la question pratique reste de savoir si le DDA actuel d'une agence est accessible, avec ou sans son autorisation préalable, à certains ou à tous les autres membres du personnel de Start Network. Et les informations relatives, par exemple, à la qualité des rapports destinés au Start Fund sont-elles facilement accessibles à une équipe sur la plateforme Start Network Network, par exemple à celle qui fournit un soutien au développement organisationnel ?

Observation 4 concernant les responsabilités liées à l'action de réponse : La pratique actuelle est que le Start Fund, à la suite d'une décision prise par un comité d'allocation mondial de soutenir une alerte, met une certaine enveloppe à la disposition de ses membres dans ce pays. C'est toutefois un comité de sélection de projets (PSC) qui décide ensuite quelles propositions de membres il financera à partir de cette enveloppe. Un PSC est généralement composé de membres du pays qui ne soumettent pas de proposition, et un membre du Start Fund est également présent. Cependant, une fois la réponse terminée, la responsabilité narrative et financière semble appartenir entièrement au Start Fund dans le monde entier, et en aucun cas au PSC qui a sélectionné la proposition. Cela ne semble pas tout à fait cohérent.

b. Concernant le pilote

Constatation 1 : La plupart des nouveaux membres de Start Network ont besoin de temps pour commencer à profiter des nombreuses offres du réseau : cela n'est pas propre au niveau 2 ou aux agences nationales/locales. Comme indiqué, après un démarrage lent (pour environ la moitié des agences pilotes), plusieurs participent désormais activement au développement du Hub dans leur pays, et plusieurs étaient également présentes à l'Assemblée générale en octobre 2022 à Londres, avec un programme bien plus large que des réponses rapides.

Constatation 2 : Le plafond des subventions dissuade également de recourir au financement direct : les preuves montrent que les agences pilotes ont profité de l'opportunité d'accéder directement au financement, mais ne l'ont pas fait dans plusieurs cas, du moins pas pour répondre rapidement. Cela s'explique par le fait que le montant de l'offre n'en valait pas la peine ou parce que, même avec le plafond doublé, elles pouvaient toujours accéder à des montants plus élevés sans avoir à passer par le processus Start Fund. D'autre part, les agences pilotes ont utilisé activement des montants de financement plus modestes qui leur étaient accessibles sur une base non compétitive (subvention de réponse à la COVID-19) et en particulier pour le développement des compétences, des connaissances et de l'apprentissage (recherche et apprentissage dirigés au niveau local ; développement organisationnel ; SKILL, etc.).

Toutes les agences pilotes (comme les agences de niveau 3 ou internationales) évaluent également les coûts d'opportunité à court et moyen terme. Pour certains, le financement direct présente des avantages : il est plus rapide que lorsqu'une sous-subsidation doit être négociée et contractée avec un intermédiaire ; il leur offre un ICR (plus important) qu'elles ne peuvent pas obtenir auprès d'un intermédiaire ; et elles peuvent concevoir elles-mêmes la réponse en étroite interaction avec les populations touchées, sans qu'un intermédiaire potentiellement plus puissant ne soit également impliqué. Il existe également des inconvénients et des risques : entrer en « concurrence » directe, c'est ainsi que cela est perçu et exprimé, avec notamment des ONG internationales, même si ces dernières sont également membres de Start Network, est considéré comme potentiellement risqué : cela peut bouleverser et briser des partenariats de longue date qui leur ont permis d'accéder à des financements plus importants sur une plus longue période. Le montant accessible sous forme de financement direct est évidemment également inférieur à celui auquel elles peuvent accéder via un intermédiaire de niveau 3. Rester sous-bénéficiaire d'un membre de niveau 3 est encore plus avantageux sur le plan économique que de les rejoindre dans un consortium : dans un consortium, le plafond s'applique, même si elles assument le rôle principal du consortium, alors qu'en tant que sous-bénéficiaire, elles ne sont pas limitées à 60 000 £.¹⁵ Le dispositif a donc également des effets dissuasifs évidents contre la recherche d'un financement direct.

Constatation 3 : Alors que l'adhésion à Start Network a ouvert de nouvelles opportunités de collaboration et de financement, y compris avec d'autres membres de Start Network, rien ne garantit qu'il s'agira d'un partenariat équitable.

Question : L'expérience a-t-elle influencé la nature et la qualité des partenariats de ces organisations de niveau 2 avec des partenaires internationaux, mais peut-être aussi avec d'autres partenaires nationaux/locaux ?

Au cours du pilote, certains autres membres de Start n'ont pas voulu ou n'ont pas pu se fier au DDA complet de Start Network et ont soumis l'agence de niveau 2 à une nouvelle offre. Rien ne garantit qu'ils partageront l'ICR et/ou les traiteront comme des partenaires équitables.

Une perspective plus large s'impose ici : les montants que le Start Fund et les autres possibilités de financement Start Fund offrent, même aux agences de niveau 3, restent relativement modestes. Cela ne déclenche peut-être pas (une demande d'amélioration) qualitative des relations de collaboration dans le cadre desquelles les membres de niveau 3 ou les ONG internationales évaluent également leurs intérêts dans une perspective plus large et à plus long terme. En outre, le modèle qui prévaut à l'échelle du secteur demeure celui selon lequel les agences nationales/locales sont les partenaires de l'agence internationale, plutôt que l'agence internationale soit le partenaire de l'agence nationale. Cela signifie que l'agence internationale peut imposer ses exigences, ses politiques, ses procédures et ses formats, plutôt que de s'aligner sur ceux de l'agence nationale/locale, de les soutenir et de les renforcer. Ce sont des habitudes difficiles à briser. Start Network cherche à être un pionnier et à montrer un avenir différent, mais les vieilles habitudes sont difficiles à défaire.

Constatation 4 : Le financement direct en soi n'a aucune incidence sur les forces organisationnelles.

Question : Quels avantages, le cas échéant, d'un financement direct sur les forces organisationnelles de niveau 2 ? Quels ont été la pertinence, l'efficacité et les impacts des initiatives de développement organisationnel proposées par Start Network ?

¹⁵ Il existe différentes interprétations de cela dans Start Fund. Certaines ont l'impression que le plafond ne s'appliquait que dans le contexte d'un consortium lorsque l'agence de niveau 2 serait en tête, mais pas lorsqu'elle obtient une subvention d'une agence de niveau 3 à la tête du consortium. Dans la pratique, les évaluateurs ont entendu parler de membres principaux du programme Start de niveau 3 qui imposaient un plafond à leurs partenaires du consortium de niveau 2. Il est également peu probable que quiconque souhaite entrer dans un consortium dirigé par une agence de niveau 2, qui ne peut recevoir que 60 000 £ qui doivent ensuite être partagées avec les membres du consortium.

Cela ne signifie peut-être guère plus que le bénéficiaire a appris les procédures et les formats d'un autre donateur, ce qui n'est pas la compétence organisationnelle la plus essentielle. L'impact sur la force de l'organisation sera encore plus limité si le financement direct est plafonné à un montant relativement faible. Le seul aspect qui peut faire une légère différence est de savoir si l'agence obtient ou non l'ICR (modeste, car 10 % de 60 000 £ correspondent à 6 000 £ tout au plus, ce qui peut être assez significatif pour une petite organisation, mais moins pour une plus grande). Le soutien organisationnel offert par le personnel de Start Network et/ou par le biais de subventions dédiées est très apprécié. Son objectif principal a été d'aider l'agence à maîtriser les procédures du Start Fund ou à résoudre les problèmes de conformité internationaux, sans lesquels il ne peut pas accéder à des subventions Start Network plus importantes et mieux se qualifier pour les autres donateurs. Encore une fois, c'est pertinent, mais quelque peu biaisé par rapport aux attentes et aux exigences internationales, et encore une fois, cela ne suffit pas à constituer une organisation solide.¹⁶ Les subventions SKILL et les subventions pour les approches communautaires du MEAL ont une orientation différente. Elles contribuent à certains aspects de la force organisationnelle. Mais le principal problème et le défi restent une bonne santé financière.

5. Recommandations pour commencer

Recommandation 1 : Améliorer la gestion interne des informations : Les différentes équipes doivent pouvoir accéder aux données et aux analyses des unes des autres, ce qui nécessite un système partagé. Si certaines données ou analyses ont un accès restreint, il doit être clair qui doit être contacté avec une demande. L'amélioration de la gestion de l'information implique toutefois également des choses simples, comme s'assurer que chaque document, formel ou informel, est correctement daté et que les ensembles de données sont liés à un commentaire narratif ou à une analyse, car les données ne s'expliquent pas d'elles-mêmes.

Recommandation 2 : Maintenir activement une compréhension partagée entre les équipes et malgré les changements de personnel : lorsque différentes équipes travaillent sur différents aspects d'une initiative ou d'une action Start Network, elles risquent de ne pas « voir les arbres qui cachent la forêt ». Une personne doit être chargée de maintenir la vue d'ensemble et de s'assurer périodiquement que tout le monde se tient au courant d'une compréhension commune. Cette responsabilité peut également consister à informer les nouvelles personnes à la suite de changements de personnel.

Recommandation 3 : Maintenir et renforcer les capacités multilingues : en tant que fournisseur de services aux réseaux émergents au niveau des pays et des régions, Start Network doit disposer d'un éventail de compétences linguistiques au sein de son équipe principale et probablement également connaître différents contextes géographiques. Tous les documents de base et les autres formats de communication devront être disponibles dans différentes langues. Les traductions peuvent être effectuées au niveau régional ou national. Les locuteurs natifs doivent être très conscients de la vitesse, des accents et des tournures de phrase qui peuvent devenir difficiles pour les locuteurs non natifs, même s'ils maîtrisent bien la langue.

Recommandation 4 : Attention à la surcharge de personnel de Start Network (et SCUUK) : Le pilote montre qu'il faut beaucoup de temps pour établir des relations avec les nouveaux membres et les aider à se familiariser avec Start Network, ses différents composants, ses procédures et ses pratiques, et, le cas échéant, à fournir des conseils et un soutien personnalisés. Il y aura une limite au nombre de membres auxquels les équipes de service Start Network peuvent s'identifier de manière adéquate à la fois, en particulier les nouveaux membres qui nécessiteront des communications plus intensives. Cela peut influencer le taux d'expansion. Les services de soutien du SCUUK, par exemple ceux qui gèrent les décaissements des subventions du Start Fund, peuvent également être surchargés si le volume des bénéficiaires augmente. La surcharge peut également concerner les prestataires de services externes :

¹⁶ Dans ce contexte, la question est de savoir si le personnel de Start fonctionne selon un cadre de capacités organisationnelles explicite (dont l'un appelé SHAPE a été utilisé dans l'un des précédents projets DEPP) et, dans l'affirmative, s'il est largement basé sur des modèles des ONG ou sur un cadre plus ouvert comme le cadre des « 5 capacités ». Voir Van Brabant 2015 et GMI 2020a

apparemment, le fournisseur de services DDA tiers actuel a besoin de beaucoup de temps pour gérer un grand nombre d'évaluations de diligence raisonnable, ce qui entraîne de longues attentes pour les candidats.

Recommandation 5 : Répondre à la question de l'ICR : toutes les organisations ont besoin d'un financement flexible et de base pour pouvoir survivre et se développer. Lors de l'accès à une subvention directe du Start Fund, les agences pilotes pouvaient déterminer un certain ICR jusqu'à un maximum de 10 % de la subvention accordée au projet. Lors de l'accès indirect au Start Fund, par l'intermédiaire d'un membre de niveau 3, la question de savoir si elles recevaient un ou plusieurs ICR dépendait de l'intermédiaire.¹⁷ Si l'intention du réseau est de renforcer l'action humanitaire menée localement, en faisant jouer un rôle significatif aux acteurs nationaux/locaux, Start Network doit aborder la question de l'ICR de manière plus décisive. Cela posera certains défis : les travaux plus généraux du GMI ont indiqué que plusieurs ONG internationales ont des politiques internes qui excluent tout partage de l'ICR avec des sous-bénéficiaires. Certains d'entre elles peuvent être membres de Start Network. Il en va de même pour les accords de sous-financement entre organisations nationales/locales. Si Start Network rend obligatoire le partage de l'ICR, au moins proportionnellement à qui met en œuvre quelle partie du budget, cela peut inciter à une mise en œuvre plus directe. Cela devra être surveillé de près. Start Network pourrait également, avec l'accord de ses donateurs, relever le plafond global de l'ICR, par exemple de 10 % à 14 %, ce qui permettrait un partage de 7 % entre un intermédiaire et un ou plusieurs sous-bénéficiaires. À moyen terme, cela risque de ne pas être durable, car les donateurs peuvent s'opposer à l'augmentation des « frais généraux » globaux. Une approche complémentaire pourrait consister à exercer des pressions beaucoup plus intensives en faveur d'un financement de base pluriannuel pour au moins plusieurs organisations nationales/locales (voir, par exemple, Buteau et al 2020) et à soutenir fermement chacune d'entre elles afin de diversifier leurs sources de revenus, y compris au-delà de l'aide internationale.

Recommandation 6 : Surveiller plus systématiquement la qualité des relations de collaboration entre les membres : Les collaborations mutuellement respectueuses constituent une étape aussi importante vers un système humanitaire dirigé localement que l'égalité d'accès à un financement de qualité. Start Network doit garder un œil actif, non seulement sur la relation des membres avec lui-même (par exemple, Brown & Jones 2021) mais également sur la qualité de la relation de collaboration entre les membres de Start Network. Cela inclut les relations entre les ONG internationales et entre les agences nationales/locales. (Voir par exemple Start Fund Bangladesh 2020) Un mécanisme de retour d'informations et de plaintes concernant des abus de pouvoir réels ou présumés dans le cadre d'une relation de collaboration, certainement entre les membres de Start Network, doit être envisagé. S'il n'est pas encore disponible, le Start Network peut utilement développer des principes de partenariat (ceux de 2007 élaborés par un certain nombre d'agences internationales doivent être revus en profondeur) et des directives sur les limites entre l'utilisation responsable de l'autorité et du pouvoir et les abus de pouvoir. Ces éléments doivent être pris en compte dans les contrats de sous-subvention. (GMI 2020c)

V. AU-DELÀ DU PILOTE : QUESTIONS ET RECOMMANDATIONS

1. Dans quelle mesure l'évaluation de diligence raisonnable à plusieurs niveaux est-elle appropriée du point de vue de la localisation ?

Constatation 1 : Le système à plusieurs niveaux atteint l'objectif souhaité d'une adhésion plus inclusive au Start Network, y compris avec un plus grand nombre d'organisations nationales/locales, qui peuvent contribuer à sa mission et à sa vision tout en accédant à ses différentes offres de financement. Il s'agit d'une étape importante vers la mise en place d'un système humanitaire dirigé localement. Mais il sera difficile de le faire accepter plus largement, au sein et au-delà des membres de Start Network. Il reste également orienté à terme vers l'intégration d'un plus grand nombre d'agences de niveau 1 et 2 dans le

¹⁷ Voir également Guyatt, H. 2022 et Start Fund Bangladesh, octobre 2020

système d'aide international plutôt que de transformer le système international pour soutenir et renforcer un système dirigé localement.

a. Points positifs : permettre une plus grande action humanitaire menée au niveau local en

- Affirmant que les organisations disposant de peu ou de ressources ne peuvent pas être soumises aux mêmes normes que les organisations disposant de ressources suffisantes, avec uniquement un résultat réussite/échec, car cela se traduit de facto par l'exclusion de la plupart d'entre elles.
- Précisant qu'un DDA établit un profil de conformité, qui ne peut pas être considéré comme un profil de risque (complet).
- Démontrant que le profil des niveaux ne correspond pas nécessairement à la taille ou à la nationalité. Il ne faut pas s'attendre à ce que les grandes organisations soient toujours de niveau 3, et il n'existe pas non plus de corrélation nécessaire entre les organisations internationales du niveau 3 et les organisations nationales/locales des niveaux 1 et 2 : certaines organisations nationales se situent dans le niveau 3 et certaines ONG internationales ou d'autres types d'agences internationales non gouvernementales (par exemple, une organisation universitaire ou un centre de formation) peuvent se retrouver actuellement au niveau 2 ou même au niveau 1. Si le Start Network s'ouvre à d'autres types de membres, cela deviendra plus clair.
- Fournissant un accès au financement aux agences de niveau 2, tout en leur offrant un soutien tangible pour développer sur le plan organisationnel, une pratique généralement constructive.

Start Network développe actuellement une approche plus modulaire de la DDA, avec un ensemble d'exigences de base valables au niveau mondial, complétées par des exigences plus contextuelles, telles qu'évaluées par des évaluateurs indépendants basés sur des pays ou des régions.¹⁸ En théorie, cela pourrait permettre aux agences de répondre aux questions et de fournir des documents dans un plus grand nombre de langues que l'anglais, le français et l'espagnol.

Start Network développe également une plateforme de contrôle préalable des passeports, que Start Network hébergera mais où toutes les agences gardent le contrôle de leurs propres informations. Elles décident si les derniers résultats de leur DDA y sont hébergés, qui d'autre peut accéder aux résultats de leur évaluation de diligence raisonnable ou quelles parties de ceux-ci. Les agences nationales/locales devraient être en mesure de demander à des collaborateurs internationaux potentiels d'accéder aux résultats de la DDA de ces derniers, rendant ainsi réciproque ce qui est par ailleurs un échange d'informations très inégal.

b. Obtenir une plus grande acceptation restera un défi

- Start Network devra diffuser et promouvoir activement son message selon lequel un profil de conformité n'est pas un profil de risque (complet) et ne doit pas en soi être utilisé comme base suffisante pour décider de financer ou non une organisation.
- Les donateurs comme les agences internationales devront accepter le « passeport », c'est-à-dire se fier à une évaluation faite par quelqu'un d'autre. Certaines seront réticentes à le faire, au motif que, comme elles ont une responsabilité, elles ne peuvent pas prendre le risque (sic) de se fier à l'évaluation de quelqu'un d'autre, même à une évaluation réalisée par une tierce partie qualifiée, mais uniquement à celle qu'elles réalisent eux-mêmes.
- Pour être crédibles, la plupart et potentiellement tous les membres de Start Network devraient accepter le passeport : si les membres de Start Network eux-mêmes insistent pour toujours faire leur propre DDA, cela restera largement une bonne idée. Comme on l'a vu, au cours du pilote, certaines agences membres de niveau 3 Start Network, qui ont rejoint un consortium

¹⁸ Une approche similaire, décentralisée et contextualisée a été recommandée pour les évaluations par rapport à la norme humanitaire fondamentale, par exemple Dross, E & S Patel 2022

avec l'une des agences pilotes, l'ont soumis à chaque fois à un nouveau DDA. Soumettraient-ils également une agence nationale/locale de niveau 3 à leur propre DDA ?

- S'il est possible de répondre aux évaluations de DDA dans d'autres langues (par exemple, ourdou, bahasa indonésien, birman), le passeport risque de se heurter à l'incapacité des acteurs européens et nord-américains à comprendre ces réponses, les incitant à tout recommencer dans leur langue occidentale.
- La validité triennale d'un DDA peut devoir être réévaluée plus tôt, lorsqu'un grave problème de performance de l'agence se pose à plusieurs reprises et/ou en raison de la mauvaise manière dont elle le traite. Cette option est prévue dans l'accord d'adhésion au réseau : un DDA peut être déclenché plus tôt, par exemple en cas de modifications importantes de l'environnement de conformité/réglementation, ou par exemple pour compléter une enquête en cours.

c. Un leadership local uniquement après avoir adopté les normes et pratiques internationales ?

- Le DDA et la réflexion sous-jacente sur les risques (voir plus loin) dans le cadre du pilote sont restés un exercice descendant, centré en fin de compte sur les donateurs. Le point de vue sous-jacent est que les agences nationales/locales peuvent être acceptées comme des partenaires à part entière dans le secteur mondial de l'aide si elles répondent aux exigences internationales. Le plafonnement du montant du financement auquel ils peuvent accéder en fonction de leur profil de conformité est un indicateur clair du pouvoir qui leur reste. Les personnes interrogées issues des agences pilotes montrent que le fait de devenir une agence de niveau 3 reste, à l'heure actuelle, la seule option permettant de se placer *sur un pied d'égalité* avec de nombreuses ONG internationales et d'invalider d'autres arguments contre le financement direct.
- Pourtant, aucun profil de conformité ne permet de saisir les capacités importantes d'une organisation qui peuvent être essentielles à ses performances en matière de programmation, telles que la force d'engagement de son personnel et de ses bénévoles, sa capacité à naviguer dans un paysage politique complexe plein de sensibilités, la possibilité d'une gestion adaptative intelligente de ses interventions lorsque des facteurs externes ou un apprentissage interne l'exigent, etc. Cela nécessiterait davantage un « profil des forces », révélé davantage par le biais d'une approche de type enquête appréciative. (Lewis et coll., 2011)
- L'insistance sur ce type de conformité risque de contribuer à la bureaucratisation des acteurs nationaux/locaux, qui sont de facto encouragés à devenir comme les ONG internationales. (« ONG »). Cela impose également une culture occidentale, qui repose de plus en plus sur la mise par écrit en cas de conflit ou de litige, sur des secteurs de la société qui peuvent s'appuyer davantage sur la force de la parole donnée et sur les normes sociales pour la faire respecter. (Directeur d'une agence de niveau 2 lors de l'Assemblée générale de Start 2022)
- On peut soutenir que le pilote présente des caractéristiques de « néo-colonialisme », ce qui n'est pas conforme au cadre antiraciste et décolonial de Start Network. (Juin 2022) Cela ne veut pas dire que l'aide à la décolonisation signifie qu'aucun DDA ne peut être réalisé. Mais pour qu'un système humanitaire dirigé localement soit digne de ce nom, les acteurs locaux peuvent utilement adopter les bonnes pratiques et normes internationales, mais le système international doit également s'adapter à ce système local/national, s'aligner sur celui-ci, le soutenir et le renforcer. Le changement doit venir des deux côtés.

2. Qu'est-ce que le pilote de localisation a testé et qu'est-ce qui n'a pas été testé ?

Il est important de définir clairement ce que le pilote avait l'intention de tester et ce qu'il a réellement testé. Cela a des implications sur la manière dont le pilote a dû être conçu, sur ce qu'il a surveillé et sur la manière dont ses résultats peuvent et ne peuvent pas être interprétés.

Constatation 1 : Les membres du personnel concernés du secrétariat Start Network et du dépositaire des subventions ne sont pas tous d'accord sur ce que le pilote visait à tester. Cela s'explique notamment par le fait que de nombreuses personnes ont rejoint Start Network après le début du pilote. Un autre problème est l'absence déjà mentionnée d'un point focal central rassemblant les engagements des différents membres du personnel de Start Network avec le pilote. L'une des manifestations réside dans les différents points de vue sur la portée du « pilote de localisation ». Pour certains, cela ne concernait que l'accès au mécanisme de financement Start Fund à réponse rapide et les utilisations de celui-ci. D'autres pourraient inclure l'utilisation des diverses autres petites subventions d'apprentissage et de développement organisationnel, ainsi que l'engagement plus large avec Start Network en tant que membres d'un réseau en passe de devenir un réseau de réseaux.

Constatation 2 : Les énoncés écrits de ce que le pilote est censé tester sont ambigus et incohérents. Les notes conceptuelles du pilote désignent parfois son sujet comme « *organisations locales* », d'autres fois comme des organisations de « *niveau 2* ». Les notes conceptuelles font également référence à des organisations « *plus petites* », bien que toutes les agences pilotes ne puissent pas être qualifiées de « *petites* ». ¹⁹ Le pilote vise en partie à tester le « *risque* » (également dans le but de fournir des preuves aux bailleurs de fonds), en partie à permettre un meilleur accès au Start Fund pour les agences de niveau 2, en partie à vérifier si l'infrastructure Start Network peut gérer des organisations « *locales/nationales* » (plutôt que de niveau 2).

OBJECTIFS DU PILOTE DE LOCALISATION : DIFFÉRENTS CADRAGES

1. Tester l'exposition au risque dans la pratique
2. Recueillir des données sur l'impact du financement direct des organisations locales/nationales (sur les communautés touchées et sur les organisations)
3. Déterminer si l'infrastructure Start Fund est « adaptée à l'objectif » des organisations locales/nationales Start Network : *Tiered Due Diligence Initiative Overview, PPT (non daté)*
4. Quels sont les défis auxquels sont confrontées les organisations de niveau 2 pour accéder au financement via le Start Fund et comment les atténuer ? *Questions clés du cadre MEAL du projet pilote*

Dans la pratique, le pilote a tenté ***de vérifier si un financement direct modeste aux OSC locales et nationales qui répondent aux exigences de conformité du Start Network de niveau 2 mais pas de niveau 3, par le biais d'une subvention unique pour une réponse très rapide mais également à court terme à une crise aiguë relativement modérée, constitue un risque financier et/ou un risque de réponse moins pertinente pour les personnes touchées, éventuellement en cas de mauvais comportement du personnel de l'agence.***

Le pilote n'a testé que des subventions ponctuelles pour une intervention d'urgence très rapide et à court terme. Il n'a pas testé les subventions destinées à répondre à la crise à plus long terme et à d'autres actions, souvent plus complexes (par exemple, de modestes réparations de logements, des soins périnataux aux personnes déplacées de force à long terme, des réponses à la malnutrition chronique et aiguë, etc.). Aucune conclusion ne peut donc être tirée quant aux risques potentiels liés

¹⁹ Le Start Fund ne part pas du principe que les agences nationales/locales se retrouveront toutes dans le niveau 2, mais il prévoit que bon nombre d'entre elles le feront : « *Le résultat prévu du projet pilote est de tester un modèle permettant aux organisations locales d'accéder à un financement (par le biais du Start Fund) afin de répondre aux urgences. Toute organisation relevant du niveau 2 serait en mesure d'accéder à ce sous-pot, dans un premier temps avec des organisations en Inde, au Pakistan et en RDC. Bien que certaines organisations locales puissent probablement prétendre à des niveaux supérieurs, nous prévoyons qu'un grand nombre d'entre elles entreront dans la catégorie de niveau 2. Il est donc crucial de permettre un financement à ce niveau pour soutenir notre travail en matière de localisation.* » Note conceptuelle : Sous-pot Start Fund pour les acteurs locaux. Non daté : 3

aux organisations de la société civile de niveau 2 ou aux organisations de la société civile nationales/locales pour l'action humanitaire en général.

Constatation 3 : La conception et la mise en œuvre du pilote ne permettent aucune observation comparative ni aucune conclusion générale sur les « agences nationales/locales ».²⁰ Le personnel de Start Network a également des conceptions différentes, selon que le pilote avait pour but de tester des agences de niveau 2 par rapport à des agences de niveau 3, ou des agences nationales/locales par rapport à des agences internationales, ou s'il n'avait aucune intention comparative. Le fait est que le pilote n'a pas été conçu ni surveillé à des fins de comparaison, ce qui aurait nécessité un groupe témoin explicite dont les performances auraient également été surveillées. Le pilote n'a donc pas vérifié si

- Il existe une différence significative entre les OSC nationales/locales de niveau 2 et les ONG internationales de niveau 2
- Il existe une différence significative en termes de risque et de certains aspects de la performance entre les agences de niveau 2 et les agences de niveau 3. Il n'existe qu'une seule comparaison quantifiée (tirée des évaluations des projets, voir section III 1.d du présent rapport) et deux comparaisons qualitatives : sur la base d'un suivi indépendant, la qualité des biens et services fournis aux personnes touchées et du comportement du personnel de l'agence pilote ne semblent pas différer de manière significative de celle des agences de niveau 3 et les rapports narratifs des ONG ou des agences de niveau 3 ont tendance à être plus riches et plus détaillés dans leur contenu (observation informelle de Start Fund (personnel)). Cela ne suffit pas pour tirer des conclusions en comparant les agences de niveau 2 et de niveau 3.
- Les agences nationales/locales de niveau 2 présentent un risque nettement plus élevé que les agences nationales/locales de niveau 3. Cela aurait de nouveau nécessité une collecte plus systématique de données comparables sur les incidents, les refus d'indemnisation, etc. pour les agences et les organismes nationaux de niveau 3.
- Les OSC locales/nationales réagissent généralement plus rapidement et conformément aux préférences des communautés que les ONG internationales, en raison de leur proximité et de leurs liens plus étroits avec les communautés, comme on le prétend ou le suppose parfois.

Bien que le pilote ait inclus des interventions en cas de catastrophes naturelles ou de phénomènes météorologiques extrêmes et de crises provoquées par des conflits, le suivi n'a pas non plus été conçu pour détecter d'éventuelles différences liées au type de crises auxquelles il a été répondu. L'échantillon de réponses et le nombre limité de contextes auraient été de toute façon trop restreints pour tirer des conclusions plus générales ici.

Constatation 4 : Le pilote n'a pas testé la manière dont le financement peut être rendu accessible aux acteurs locaux qui en ont le plus été privés. Lors de la conception du cadre Tier, Start n'a délibérément pas voulu accorder une importance décisive aux antécédents d'une agence, en termes de financement international antérieur et de gestion de subventions importantes. On craignait que cela ne privilégie les agences nationales/locales déjà bien établies et probablement plus importantes. Aussi compréhensible que cela puisse paraître, le pilote n'a pas non plus été conçu pour aider les acteurs locaux qui n'avaient guère pu accéder à certains financements internationaux par le passé à acquérir une première expérience. Dans la pratique, il s'agirait probablement d'agences de niveau 1. De nombreuses organisations communautaires peuvent entrer dans cette catégorie, peut-être aussi plusieurs organisations dirigées par des femmes ou des organisations de défense des droits des femmes, ou des associations de jeunes. Si l'objectif à long terme est de faire en sorte qu'un système humanitaire dirigé localement soit également davantage centré sur les personnes et moins centré sur les donateurs et les intermédiaires, il s'agit peut-être du prochain domaine d'apprentissage par la

²⁰ Cela est reconnu, par exemple, dans le dossier du Conseil des donateurs de mai 2021 : « *Start Network ne mène actuellement pas d'évaluations de suivi indépendantes des communautés assistées pour les membres en dehors de ce projet pilote. Cela reflète un niveau de surveillance disproportionné des membres au sein du projet pilote. Start Network vise à passer d'une phase pilote à une phase opérationnelle où toutes les organisations sont traitées de manière équitable.* » p. 3

pratique. Dans l'état actuel des choses, certaines des agences pilotes de niveau 2 sont très bien connectées au niveau international, peuvent facilement accéder à des montants importants de financement et n'ont pas vraiment besoin d'accéder à de nouvelles sources de financement, bien que de nombreuses autres sources n'offrent pas la même valeur que la rapidité de Start Fund et les subventions pour l'apprentissage et le développement organisationnel.

Une approche centrée sur les personnes plutôt que sur les donateurs pourrait entraîner une inversion de la pyramide des niveaux : le niveau « 1 » serait alors l'agence la moins ancrée dans le paysage local, peut-être une ONG internationale mais aussi une agence nationale s'appuyant sur du personnel provenant d'autres régions du pays ; le niveau « 2 », l'agence qui connaît et est connue de l'environnement local et qui est respectée par les parties prenantes locales : niveau « 3 » l'entité qui fait largement ou totalement partie des personnes à risque ou le groupe social concerné et il vaut donc la peine de lui fournir le plus grand nombre de financements de la meilleure qualité.

3. Y a-t-il suffisamment de preuves ?

Une question active soulevée par plusieurs membres du personnel de Start Fund interrogés dans le cadre de cette évaluation est de savoir si le pilote a produit suffisamment de preuves. Cela soulève d'abord la question de savoir dans quelle mesure on comprend ce que le pilote avait l'intention de tester ou testait de facto, et ce qu'il n'a pas testé. Cela a été précisé au point précédent.

Le pilote dispose-t-il donc de suffisamment de preuves pour conclure que le financement direct accordé à des organisations nationales/locales de niveau 2 pour une réponse immédiate mais rapide à une crise soudaine de modeste ampleur ne présente pas de risque fiduciaire significatif ni de qualité inférieure des biens, des services et des relations avec les personnes touchées ? Un argument raisonnable peut être avancé selon lequel le total de 18 subventions directes, dont 8 de manière non compétitive pour une réponse rapide à la COVID et 8 autres pour d'autres types de crises, ne constitue pas un échantillon important. En outre, seules 8 des 10 agences pilotes ont profité de la possibilité d'accéder à un financement direct (il est vrai que l'une d'entre elles n'a rejoint le projet qu'au cours de la deuxième année du pilote) et les agences pilotes ne provenaient que de 4 pays, et en RDC uniquement de l'est du pays.

La probabilité que le pilote ne donne lieu qu'à un nombre limité d'expériences pratiques, en raison du créneau particulier du Start Fund et du fait que la plupart des agences pilotes n'ont qu'une portée infranationale, a été reconnue : *« peu de catastrophes relevant du créneau du Start Fund peuvent être menées dans les limites du seuil de subvention et dans les zones où les participants au pilote opèrent. Compte tenu du nombre limité de pays participant au pilote et de la plupart de nos participants au pilote n'opérant que dans des régions spécifiques du pays, les chances de répondre à tous les paramètres nécessaires à une réponse appropriée sont très faibles. »* (Note conceptuelle d'octobre 2020 avec addendum du 2021 :6)

Constatation 4 : Le pilote possède un ensemble d'expériences trop restreint pour en tirer des conclusions applicables à l'échelle mondiale. Néanmoins, pour reprendre les termes de collègues du Grant Custodian, si le pilote de localisation n'est pas *« concluant »*, il *« ne réfute pas »* l'hypothèse de départ selon laquelle les agences de niveau 2 ne présentent pas de *« risque »* qualitativement *« plus élevé »* (implicitement *« que les agences de niveau 3 »*).

Des preuves pertinentes supplémentaires peuvent-elles être trouvées dans l'expérience de Start Fund Bangladesh (SFB) Depuis 2017, le SFB a réuni 20 ONG internationales et 26 OSC bangladaises. Les ONG internationales étaient et sont restées membres à part entière du Start Network à la suite de son DDA ordinaire. Jusqu'à présent, les organisations de la société civile bangladaises ne le sont pas. Elles sont toujours des *« partenaires du programme »* et n'ont aucun droit de vote à l'Assemblée, ne peuvent pas siéger dans les comités Start Fund mondiaux, etc.). Cela s'explique par le fait qu'en 2018, les membres locaux ont été soumis à un processus de diligence raisonnable et de sélection au niveau du pays qui n'était pas celui utilisé à l'époque par le Start Network. De fait, il s'agissait d'un processus d'élimination par étapes : de près de 400 candidats, le nombre de candidats a été réduit à 120, puis à

58, puis aux 26 derniers. Au niveau du secrétariat de Start Network, certains estiment que ce processus était biaisé en faveur des organisations de la société civile locales et nationales plus importantes et déjà bien établies.

En quatre à cinq ans, le rôle des OSC bangladaises dans la SFB s'est renforcé : elles participent désormais activement à toutes les étapes du cycle (alerte, allocation, sélection des projets) et une part croissante des allocations en réponse à une alerte leur est destinée. Cette implication croissante des organisations de la société civile bangladaises dans les réponses a permis de réduire de plus de moitié le nombre moyen de jours nécessaires pour atteindre les communautés touchées (avec la note de bas de page indiquant que, pour toute agence, y compris les ONG internationales, la rapidité n'est pas automatiquement synonyme de qualité). Leurs coûts de gestion seraient également inférieurs, et la moyenne du SFB aurait donc été réduite de 19 % à 14 %. Pour SFB dans son ensemble (y compris les ONG internationales), les pratiques de responsabilisation à l'égard des personnes touchées n'ont pas été considérées comme suffisantes ; le Fonds a maintenant développé un ensemble de 16 outils de responsabilisation.

Start Fund Bangladesh est en train de passer à un hub national. Comme, après quatre à cinq ans, ses membres doivent passer par un nouveau processus DDA, le processus général Start Network dDA est désormais utilisé, avec un résultat possible en trois niveaux. Il sera intéressant de voir si les 26 membres actuels des OSC du Bangladesh atteindront tous le niveau 3 ou non. Cela permettra de mieux comprendre où et dans quelle mesure certaines observations comparatives issues de l'expérience passée du SFB peuvent être faites ou non. SFB s'apprête également à inclure environ 22 OSC très locales, généralement plus petites, ce qui leur permettra d'acquérir une expérience pertinente supplémentaire.

4. Perspectives sur le risque et la gestion des risques

Question : Quels types de risques ont été identifiés avant et pendant le projet pilote pour les organisations de niveau 2, et comment ont-ils été atténués ? Quels incidents ont été signalés ? Des tendances peuvent-elles être détectées au cours de la phase pilote ? Comment les taux d'incidence concernant l'utilisation abusive de fonds et les refus d'allocation se comparent-ils à ceux de l'ensemble des membres ? Perspectives sur la gestion et les conséquences des dispenses ?

La DDA demande comment l'organisation évaluée gère un ensemble plus large de risques, notamment par le biais de politiques et de procédures internes. Comme indiqué, le volet financier ultérieur du pilote a principalement permis de surveiller activement deux risques : le risque fiduciaire (notamment la fraude, la corruption et le détournement ou toute autre utilisation abusive de fonds)²¹ et celui lié à l'insuffisance de la pertinence ou de la qualité de l'assistance fournie et/ou à des comportements répréhensibles de la part du personnel du projet à l'égard des personnes touchées. Les contrôles ponctuels de gestion de projet ont également porté, par exemple, sur les achats, mais l'efficacité des contrôles ponctuels effectués à distance (en raison des restrictions de voyage liées à la COVID) n'est peut-être pas très élevée.

Constatation 5 : Le pilote et l'évaluation ont révélé que les agences de niveau 2 constitueraient une catégorie de risque plus élevée que les agences de niveau 3, pour les types de risques surveillés activement.

²¹ Ce ne sont pas les seuls risques financiers possibles : d'autres pourraient être une perte de pouvoir d'achat due, par exemple, à des fluctuations soudaines des taux de change ou à des dévaluations, ou à un gaspillage.

Au moment de la rédaction du présent rapport, certaines préoccupations subsistaient concernant les rapports financiers d'une agence pilote. L'audit en cours déterminera si cela entraîne des refus d'indemnisation ou non. Cela n'est toutefois pas propre au niveau 2 ou aux « organisations nationales/locales ». Apparemment, des problèmes sont également survenus par le passé avec des membres de niveau 3 et/ou d'INGO Start Network. Aucune conclusion générale concernant le niveau 2 ou les agences nationales/locales ne doit donc en être tirée.²²

Constatation 6 : Un profil de conformité n'est pas un profil de risque est un message central pertinent à l'échelle du secteur qui ressort de ce pilote. C'était la prémisse du cadre à plusieurs niveaux et a été validée par le pilote de localisation.

Un profil de conformité n'est pas un profil de risque

Les évaluations de diligence raisonnable examinent de près les organisations susceptibles de recevoir des fonds d'aide par rapport à un ensemble d'attentes, dont certaines peuvent être des exigences. Des évaluations de diligence raisonnable sont menées par les donateurs sur les agences d'aide internationales, et par les agences d'aide internationales sur les agences d'aide locales/nationales. L'un des principaux objectifs est de détecter les risques potentiels pour le donateur de la subvention ou de la sous-subvention.

L'évaluation de due diligence fournit des informations sur la mesure dans laquelle une organisation répond aux attentes ou aux exigences et peut donc être considérée comme un « *profil de conformité* ». Elle n'indique que peu ou pas du tout sur les risques programmatiques et contextuels et est donc inévitablement incomplète. Elle ne peut pas couvrir, par exemple, la capacité organisationnelle parfois vitale à naviguer dans un environnement plein de sensibilités politiques. Lorsqu'un financement est envisagé pour une action particulière dans un contexte donné, une évaluation plus large des risques (et des avantages) sera requise. Cela implique que le profil de conformité ne doit pas être le seul facteur à prendre en compte dans la décision de fournir un financement à cette organisation.

Constatation 7 : Bien que appropriée et reconnaissable en tant que pratique générale dans le secteur des secours, cette compréhension des risques et de la gestion des risques reflète davantage le passé que l'avenir souhaité.

Des travaux récents recommandent aujourd'hui de reconnaître, d'une part, un ensemble plus large de risques, mais également du point de vue du bénéficiaire potentiel et de la population affectée, et d'autre part, de réduire la pratique dominante de transfert des risques au profit d'un partage des risques plus efficace. (Hughes 2022 ; USAID 2022 ; GMI 2022)

Un point de vue plus nuancé partirait de la question suivante : *quel risque et pour qui ?* La zone de texte présente les principaux types de risques, qui ne sont pas tous reconnus dans la littérature sur les risques ou les pratiques de gestion des risques dans le secteur de l'aide humanitaire (par exemple, Stoddard, Czwaro et Hamskik 2019 ; USAID 2022 ; Hughes 2022)

²² Comme les évaluateurs n'ont pas obtenu de données factuelles sur les incidents impliquant l'ensemble des membres (probablement des agences de niveau 3), aucune comparaison ne peut être faite.

Soyez précis : de quel risque parlons-nous ?

1. **Juridique** : par exemple, non-respect de la législation applicable ; le financement finit par être entre les mains de groupes interdits, etc.
2. **Financier** : par exemple, fraude, corruption, vol, inflation, dévaluation, coût disproportionné du contrôle, gaspillage, etc.
3. **Informatif** : par exemple, violation de la protection des données, cyberattaque, etc.
4. **Sécurité** : santé, y compris santé mentale ; accidents, etc.
5. **Sécurité** : contre les actes de violence
6. **Capital humain** : incapacité d'attirer ou de retenir du personnel compétent et engagé, d'investir dans son développement, de lui fournir le minimum d'équipement pour travailler efficacement, etc.
7. **Organisationnel** : santé financière ; visibilité ; avenir prometteur ; mais aussi perte d'indépendance ou d'autonomie, réduction des liens et de la collaboration avec d'autres acteurs du même environnement ; autocensure due à des pressions politiques, etc.
8. **Capacité d'action collective** : au sein et entre les groupes sociaux ; entre les organisations et les institutions, etc.
9. **Réputation** : par exemple, allégations ou cas d'abus, de fraude/de corruption ; intimidation de lanceurs d'alerte ; non-respect de promesses ou même d'accords contractuels ; autres événements entraînant une perte de légitimité au sein des principaux groupes ou des principales parties prenantes, etc.
10. **Opérationnel** : par exemple, incapacité à évaluer de manière adéquate les besoins existants et les capacités disponibles ; incapacité à obtenir, stocker ou transporter les fournitures nécessaires ; à accéder aux groupes cibles ou à y accéder de manière autonome ; à fournir une assistance en temps opportun, etc.
11. **Résultats programmatiques** : par exemple, ne pas fournir une assistance vitale en temps voulu ; aucune réduction efficace de la pauvreté et/ou une plus grande inclusion et/ou une gouvernance plus participative et plus responsable ; durabilité faible ou nulle, etc.
12. **Conséquences négatives imprévues** : par exemple, création de nouvelles tensions et conflits ou aggravation de tensions et de conflits existants ; affaiblissement des capacités des acteurs nationaux/locaux ; modification de l'évolution d'une société civile ou d'un mouvement de femmes qui se développe de manière organique, etc.

Les différents risques peuvent avoir des priorités différentes pour les différentes agences de la chaîne de collaboration. Les risques fiduciaires, juridiques et de réputation sont en effet les principales préoccupations des donateurs. (Hughes 2022 :14) Les agences opérant pendant ou à proximité de la crise peuvent avoir d'autres préoccupations prioritaires, telles que la sûreté et la sécurité, la rapidité, des conditions opérationnelles favorables, etc. Les agences intermédiaires doivent souvent gérer à la fois les risques prioritaires des donateurs et des intervenants effectifs.

Deuxièmement, étant donné que la réalisation des objectifs d'action ou de réponse humanitaires souhaités peut dépendre de la collaboration entre différentes agences, la gestion des risques centrée sur les agences qui prévaut est inadéquate. Cette « *pensée égoïste* » plutôt que cette « *pensée par l'action collective* » facilite considérablement les pratiques de « transfert de risques », y compris pour ceux qui disposent de moins de ressources et moins bien préparés à le gérer.

La gestion des risques centrée sur l'agence peut également mener à une situation dans laquelle les mesures de réduction des risques de l'une peuvent augmenter les risques pour un autre acteur de la chaîne de collaboration. Une évaluation globale des risques devrait donc ressembler davantage à la zone de texte suivante. Cela devrait également conduire à un partage des risques plus explicite et intentionnel.

| RISQUES | Probabilité d'occurrence pour nous | Probabilité d'occurrence pour les partenaires/ Sous-contacteurs | Probabilité d'occurrence pour les populations préoccupantes | Impact sur nous | Impact sur les partenaires/sous-traitants | Impact sur les populations préoccupantes |
|---|------------------------------------|---|---|-----------------|---|--|
| Résultats du programme (Précisez) | | | | | | |
| Capacités collectives (Précisez) | | | | | | |
| Légal (Précisez) | | | | | | |
| Financier (Précisez) | | | | | | |
| Opérationnel (Précisez) | | | | | | |
| Santé et sécurité (Précisez) | | | | | | |
| Sécurité (précisez) | | | | | | |
| Informations relatives (précisez) | | | | | | |
| Éthique (précisez) | | | | | | |
| Capital humain (précisez) | | | | | | |
| Changement organisationnel (Précisez) | | | | | | |
| Conséquences négatives imprévues (spécifiques au projet ou structurelles) | | | | | | |
| Réputation (Précisez) | | | | | | |

L'encadré indique également que nous ne pouvons pas uniquement examiner le risque : en fin de compte, cela crée une atmosphère de peur et de méfiance qui alimente le réflexe d'évitement des risques. Cela ne convient pas au monde actuel, de plus en plus instable et imprévisible, et encore moins aux agences dont le mandat ou la mission consiste à intervenir dans des situations de crise. Les évaluations des risques doivent donc être mises en balance avec les évaluations des avantages potentiels, dans lesquelles nous osons prendre un risque calculé. Le terme utilisé pour cela est « *récompense du risque* ». (ICAI 2016)



Image : bigbangforex.com

En toute justice, le pilote n'a peut-être pas fonctionné avec un cadre de risque et d'avantages aussi sophistiqué, qui n'était pas encore aussi bien développé début 2020, mais dans la pratique, il a prêté attention à plusieurs aspects, par exemple :

- La documentation pilote examinée ne contenait pas le terme « *appétit pour le risque* », mais il semble juste de dire que les donateurs, le SCUUK en tant que dépositaire de la subvention et l'équipe du Start Fund elle-même ont tous tenu compte de leur propension au risque lorsqu'il a été proposé de doubler le plafond de la subvention à 60 000 £.

- Reconnaître qu'un profil de conformité ne donne pas un profil de risque complet est un indicateur d'une réflexion plus nuancée sur le risque. Il en va de même pour le fait que le plafond de 60 000 £ du Start Fund n'a pas été automatiquement étendu à d'autres subventions potentielles de Start Network, même s'il aurait fallu envisager davantage de l'appliquer également dans le cadre d'un consortium, car Start Fund savait dès le départ que plusieurs des agences pilotes avaient reçu des sommes plus importantes par le passé en tant que sous-bénéficiaires.
- Une attention particulière a été accordée aux risques liés à l'information, sur lesquels les politiques étaient généralement absentes des agences de niveau 2 (comme c'est peut-être également le cas dans plusieurs ONG internationales). Commencez des formations organisées de manière proactive, en anglais, français et espagnol, à ce sujet, dès le début du pilote.
- Offrir aux agences pilotes un financement direct par l'intermédiaire de l'ICR et une subvention de développement organisationnel est pertinent compte tenu des risques qui surviennent si leurs finances organisationnelles sont fragiles.
- La politique de réserves de Start Network qui inclut un pool de risques global, qui peut être utilisé pour couvrir les pertes subies par les organisations de financement de niveau 2 (au cas où les organisations ne seraient pas en mesure de couvrir ces pertes), est un exemple de volonté de partager les risques.

5. Start Network devrait-il maintenir un plafond financier pour les agences de niveau 2 ?

Les évaluateurs ont pris connaissance d'un document Start Fund interne, dans lequel six options de pratiques post-pilotes sont envisagées. L'accent reste principalement mis sur la question du plafond du financement auquel une agence de niveau 2 peut accéder après le pilote, sur l'intérêt éventuel des donateurs et du dépositaire des subventions, et sur ce que les agences de niveau 2 pourraient en penser.

Cette évaluation montre que rien ne justifie de manière convaincante un plafond basé uniquement sur le DDA de Start :

- Plusieurs des agences pilotes avaient obtenu des subventions de plus de 60 000£ provenant d'autres sources, avant que le DDA de Start ne les place dans le niveau 2, et continueront probablement à le faire, ce qui indique que d'autres ont une évaluation différente du risque présenté par les agences de niveau 2.
- En tant que sous-bénéficiaire d'un membre de niveau 3 de Start Network, ils peuvent également accéder à plus de 60 000 £ provenant du Start Fund, ce qui indique une fois de plus que l'agence de niveau 3 a une évaluation différente du risque présenté par l'agence de niveau 2 ou de sa capacité à gérer ce risque. La contradiction est particulièrement frappante lorsqu'une agence de niveau 2 est confrontée à un plafond lorsqu'elle entre dans un consortium avec une agence de niveau 3, mais pas lorsqu'elle est un simple sous-bénéficiaire. Si un consortium est mis en place pour maximiser les complémentarités entre les agences participantes au lieu de la compétitivité ou de la fragmentation habituelle, la politique de plafond a en fait un effet dissuasif sur les agences de niveau 2.

De manière informelle, des remarques ont été entendues selon lesquelles la prochaine proposition aux donateurs serait de relever le plafond du Fonds de démarrage pour les agences de niveau 2 (y compris les agences internationales de niveau 2) à 100 000 £. Le plafond actuel des subventions d'intervention rapide du Start Fund pour les agences de niveau 3 est de 300 000 £, bien que dans la pratique, la subvention de réponse rapide moyenne soit de 118 000 £.

Constatation 8 : Un plafond plus bas pour les subventions directes du Start Fund aux agences de niveau 2 est plus justifiable au regard des options limitées de gestion des risques du Start Fund que des résultats du DDA. Fonder la justification sur les résultats de la DDA serait en contradiction avec le message selon lequel un profil de conformité n'est pas un profil de risque complet. Un argument

convaincant ne peut être avancé que parce que le Start Fund dispose de peu d'autres options pratiques pour gérer les risques associés à ce type particulier de subvention.

En effet, cette subvention du Start Fund est accordée rapidement, sous la forme d'un versement unique, et dépensée rapidement, et le Start Fund est éloigné du lieu où se déroule l'action. Si le Start Fund disposait d'un personnel plus proche du bénéficiaire, du contexte et des réponses, et s'il entretenait une collaboration à plus long terme avec les bénéficiaires, il pourrait évaluer les risques différemment. Ainsi, un plafond reflète davantage les capacités limitées de suivi et de supervision du Start Fund ou de la plateforme Start Network dans son ensemble, qu'une évaluation complète des risques (et des opportunités) qu'un profil de conformité ne peut fournir.²³

En outre, un plafond de 100 000 £ n'est pas loin de la moyenne déclarée des subventions de 118 000 livres réellement utilisées par les agences de niveau 3 pour une intervention rapide. S'agit-il d'une réduction significative des risques ?

Une autre option envisagée est une augmentation progressive du plafond, jusqu'à la limite générale d'une subvention Start Fund de 300 000 £, ou jusqu'à 300 000 £ comme plafond pour les différentes subventions Start Network détenues à tout moment par une agence de niveau 2. Une augmentation du plafond serait alors propre à chaque agence et dépendrait de bons résultats et de bons rapports. Il s'agit peut-être d'une pratique déjà utilisée par d'autres donateurs, peut-être par certains fonds communs au niveau des pays. C'est une option défendable car elle accorde également de l'importance à la performance et pas seulement à la conformité formelle. Mais il est appliqué sur une base spécifique à l'agence, ce qui nécessite une gestion plus adaptée. Cela implique également qu'un plafond peut être relevé mais également abaissé à nouveau si une performance est jugée insatisfaisante. La possibilité qu'un plafond soit abaissé devrait alors également s'appliquer aux agences de niveau 3.

Constatation 9 : L'application du plafond du Start Fund pour les agences de niveau 2 à toutes les options de financement de Start Network contredirait un message clé du pilote. Au cours de la période pilote, les agences de niveau 2 ont pu accéder directement à des sommes potentiellement plus importantes provenant d'autres fonds que celles destinées à la réponse rapide offerte par le Start Fund. Même les agences de niveau 1 auraient accès à des financements provenant, par exemple, du programme d'innovation, pour le financement des risques de catastrophes ou l'incubation de centres d'incubation. C'est le comité des risques et de la conformité de Start Fund qui évalue les risques de chaque programme Start Network et définit les paramètres. Des plafonds différents sont parfaitement logiques, car Start Network peut proposer un répertoire différent d'options de gestion des risques pour différents types de subventions. Ce « manque apparent de cohérence interne » dans Start Fund a semé la confusion parmi le personnel de Start Fund et parmi les agences pilotes. La réponse réside dans des communications plus claires, et non dans l'imposition du plafond du Start Fund pour des réponses rapides à tous les autres types de subventions. Cela serait en outre en contradiction directe avec le message clé selon lequel un profil de conformité n'est pas un profil de risque (complet).

6. Recommandations pour commencer

Recommandation 7 : Examiner les possibilités de raccourcir le processus DDA : lors de ce test initial, toutes les agences ont dû répondre à l'ensemble du questionnaire (et fournir des pièces justificatives), puis attendre d'être évaluées par un évaluateur international, pour ensuite savoir dans quel niveau elles étaient classées et pourquoi. Cela prend du temps et coûte cher à l'agence, ainsi qu'à Start Network, qui prend en charge le service d'évaluation par un tiers. S'il est désormais plus clair quels facteurs clés constituent des seuils pour le niveau 2 et pour le niveau 3, une approche plus rapide et moins coûteuse semble possible. Il peut y avoir une évaluation préliminaire rapide pour déterminer la position d'une

²³ Dans sa note conceptuelle pour le pilote de localisation, Start Fund affirme que « l'absence de certains éléments de conformité ne signifie pas nécessairement qu'il y aura un plus grand nombre d'incidents insatisfaisants ou de refus, mais elle reconnaît que les contrôles mis en place pour gérer les risques sont moins nombreux ». Note conceptuelle — Sous-pot de démarrage pour les acteurs locaux à la date : 2. Il s'agissait des contrôles internes des agences de niveau 2. Nous faisons ici référence à la capacité du Start Fund à utiliser efficacement d'autres approches de gestion des risques au-delà du DDA.

agence par rapport à ces critères de seuil. Sur cette base, il peut alors décider de présenter une demande pour un niveau particulier et de répondre en détail aux questions plus complètes relatives à ce niveau. Il n'est pas tenu de répondre aux questions relatives au niveau 3 s'il sait déjà qu'il ne répond pas à certains critères de seuil pour le niveau 3. Il répond toujours à toutes les questions relatives à un niveau supérieur, il sait donc à quoi il peut aspirer. Les agences pilotes ont également recommandé que les attentes concernant la présence et la qualité du contenu des principales politiques soient communiquées à l'avance, afin de leur donner la possibilité de s'améliorer à cet égard avant de passer par l'intégralité du DDA. (Résultats de l'apprentissage et de l'évaluation 2021 :2)

Recommandation 8 : Maintenir une évaluation par une tierce partie là où c'est le plus critique : si une agence opérationnelle est évaluée par une autre agence capable de travailler sur le plan opérationnel, il existe un conflit d'intérêts potentiel. L'évaluateur peut délibérément sous-estimer l'évalué, afin de justifier son rôle de surveillance et de contrôle étroits et donc de maintien de l'intégralité de l'ICR. Même si cela a un coût, un évaluateur indépendant qui n'est pas un concurrent potentiel réduit le risque de biais. Dans le même temps, les agences pilotes se sont interrogées sur la nécessité d'une évaluation externe coûteuse des exigences de base du niveau 1 ; Start Network devrait être en mesure de le faire lui-même. Il n'est pas encore clair si les exigences fondamentales du niveau 2 nécessitent une évaluation par une^{tierce} partie.

Recommandation 9 : faire de l'acceptation du DDA supporté par Start Network la position par défaut pour tous les membres de Start Network. Les DDA répétés par d'autres membres de Start Network, au cours de leur période de validité de 3 ans, ne devraient pas être tolérés, sauf justification solide. Cela peut nécessiter des précisions proactives sur le « partage des risques », lorsqu'un membre de Start Network objecterait qu'il ne peut pas assumer la responsabilité d'une sous-subsidation s'il ne peut pas lui-même effectuer une évaluation préalable du bénéficiaire potentiel.

Dans cette optique, suivez également les processus de DDA auxquels les membres nationaux/locaux sont soumis : Compilez les informations rétrospectives des membres nationaux/locaux combien de fois au cours d'une période donnée (par exemple, 3 ou 5 ans) ils ont dû se soumettre à un DDA, par qui et si le temps investi à cette fin a été payé ?²⁴ Où le Start Network DDA a-t-il introduit des exigences auxquelles ils n'avaient pas encore été confrontés dans les DDA précédents ? Le suivi des autres DDA que les membres internationaux et nationaux/locaux devront suivre au cours des 5 prochaines années indiquera également si l'approche de Start (également avec la plateforme hébergée si elle se concrétise) réduit la charge du DDA pour les membres nationaux/locaux.

Recommandation 10 : Commencer à expérimenter des analyses des risques et des avantages plus riches et contextualisées tout au long de la chaîne de collaboration. Cela sera possible grâce aux Hubs et sera très pertinent pour eux.

Recommandation 11 : Commencer à expérimenter le financement, direct et indirect, des agences de niveau 1, en particulier celles qui n'ont jusqu'à présent eu que très peu accès au financement international, afin de savoir où se situent les problèmes et comment les réduire ou les surmonter. Les Hubs peuvent à nouveau offrir des opportunités à cet égard.

Recommandation 12 : Maintenir la combinaison consistant à fournir également un accès à un financement direct pour le soutien au renforcement organisationnel, tout en ayant une vision interne plus riche de ce qui contribue à la santé et à la pertinence contextuelle des organisations. Tout d'abord, pour être viable et atteindre son plein potentiel, une organisation doit disposer d'un financement stable. Deuxièmement, la force d'une organisation ne provient pas seulement de ses revenus, de ses politiques et de ses procédures, mais aussi de ses employés, source de leur motivation, de leur esprit, de leur vitalité et de leur créativité. (voir par exemple Chigudu et Chigudu 2015 ; Renoir & Guttentag 2018) Troisièmement, la force organisationnelle provient de son positionnement et de son repositionnement

²⁴ Selon le rapport d'apprentissage de TechSoup, cela a été fait avant l'application du DDA à plusieurs niveaux. Aucune information sur ces résultats n'a été mise à la disposition de l'équipe d'évaluation et aucune n'est donnée dans le rapport d'apprentissage pilote de TechSoup.

dynamique par rapport à son contexte opérationnel, de sa capacité à gérer efficacement les relations avec différentes parties prenantes, ayant souvent des intérêts différents, et à naviguer dans des environnements sociopolitiques et de sécurité complexes.²⁵ Enfin, la force d'un système humanitaire dirigé localement dépendra des capacités collectives des acteurs nationaux et locaux (et des acteurs internationaux également présents), qui dépendent à leur tour de la volonté et de la capacité de réellement collaborer pour un impact collectif.²⁶ Start Fund global n'a pas besoin d'être en mesure de fournir une assistance dans tous ces domaines ; il est préférable de s'appuyer sur différentes ressources tierces, mais cette perspective devrait être partagée pour « réaliser le plein potentiel des capacités ».

VI. AU-DELÀ DU PILOTE : VERS UN SYSTÈME HUMANITAIRE DIRIGÉ LOCALEMENT

1. Quelques implications pour le développement continu du hub de Start Network

Question : Comment le projet pilote de localisation s'inscrit-il dans la stratégie de localisation globale du Start Network ? Le Start Fund devrait-il inclure tous les membres du Start Network, quel que soit leur niveau dans le cadre de due diligence ? L'infrastructure opérationnelle du Start Fund répond-elle aux besoins de la stratégie de localisation ?

L'Inde, le Pakistan, (l'est) de la RDC et le Guatemala font partie des pays prioritaires pour le développement de pôles associés à Start Network. Certaines des agences pilotes jouent un rôle essentiel dans le développement de leur hub respectif.

L'étude détaillée de cette question n'entrait pas dans le cadre de cette évaluation, notamment parce que la dynamique entre les membres actuels et potentiels du Hub dans chaque pays est très différente. Certaines observations peuvent toutefois être faites au sujet de ce que certaines agences pilotes affirment avoir apporté de leur expérience au développement de ce Hub :

- L'exposition à un DDA complet qui reflète les pratiques et les attentes internationales est une source d'inspiration pour réfléchir à la DDA qui conviendrait à l'adhésion au Hub, même si les Hubs choisissent finalement d'avoir moins d'exigences et un processus plus simple. Le Start Ready Pakistan Hub compte 30 membres potentiels qui passent actuellement par le DDA. Pour l'instant, ils ont refusé de tester la pratique locale des évaluateurs du DDA, en raison des contraintes de capacité du Hub (le Pakistan est également victime d'inondations dévastatrices et de leurs conséquences en 2022). Le DDA continue donc d'être réalisé par un fournisseur de Start Network. Le cadre a été recalibré en fonction de l'apprentissage, mais les évaluateurs ne connaissent pas les détails à ce sujet. L'approche locale de l'évaluateur DDA au Pakistan est désormais prévue pour 2023.
- S'inscrivant dans des contextes spécifiques, les Hubs devraient être en mesure de réaliser des évaluations plus riches et plus complètes et inclusives des risques, mais également des avantages potentiels liés aux risques.
- De nombreux nouveaux membres des Hubs peuvent s'avérer être des agences de niveau 1. L'adhésion ne peut à elle seule constituer une motivation suffisante pour la plupart d'entre eux, d'autant plus qu'ils n'ont peut-être pas suffisamment de personnel pour investir dans d'autres actions du Hub, aussi pertinentes soient-elles. À l'heure actuelle, ils peuvent accéder à certains types de subventions Start Network, par exemple pour l'apprentissage, le renforcement organisationnel, l'incubation du Hub. À terme, ils devront également avoir accès à un

²⁵ « La littérature suggère fortement que le renforcement des capacités devrait se concentrer davantage sur les « méthodes de travail » (penser et agir politiquement, partenariats stratégiques, création d'alliances, etc.). Il est également suggéré que le renforcement des capacités est plus efficace lorsqu'il est fourni sous la forme d'un mentorat. » Alphanet 2021 :13)

²⁶ Pour en savoir plus sur les approches pratiques de l'impact collectif, voir FSG <https://www.fsg.org/consulting/areas-of-expertise/collective-impact/>

financement opérationnel, car les développements organisationnels se produisent également en fin de compte grâce à l'application et à l'apprentissage par la pratique.

- L'expérience pilote a permis de mieux comprendre comment gérer un fonds plus important, en termes de procédures et d'exigences. Si une proportion importante de membres du Hub a le statut de niveau 3, on pense que le Hub peut présenter un argument crédible pour devenir le gestionnaire d'un ou de plusieurs fonds communs.
- L'apprentissage par les pairs, que les petites subventions de la plateforme Start Network ont permis aux agences pilotes d'expérimenter, est une autre expérience pertinente pour réfléchir au développement du Hub.
- La motivation pour rejoindre un Hub doit être un point d'attention, tout comme la motivation pour rejoindre le Start Network. Si la motivation est principalement l'accès à l'argent, et non la contribution à la transformation du système poursuivie par le Start Network, une agence ne devrait peut-être pas en être membre. Rester compétitif par rapport aux autres membres du Hub ou de Start Network, plutôt que de fonctionner également sur la base du sentiment d'appartenance à un réseau partagé, pourrait également remettre en question l'adhésion. Cela s'applique à toute entité, nationale, locale ou internationale.
- La prise de décision partagée entre les membres nationaux/locaux et les membres du Hub des ONG sera un point d'attention pour certains. Cela peut conduire à des règles du Hub selon lesquelles chaque organe de gouvernance ou groupe de travail doit être coprésidé par un membre national/local et un membre international. L'unité entre les acteurs nationaux/locaux est considérée comme une condition importante à cet égard : s'ils sont divisés, ils seront confrontés les uns aux autres.
- La transparence en matière de prise de décisions est un point d'attention explicite, essentiel également pour développer la confiance entre les membres du Hub.
- La question de l'ICR pour tous fera l'objet d'une attention particulière. One Hub propose une règle obligatoire de partage égal.
- La complémentarité entre les acteurs opérant dans la même région du pays (l'Inde, le Pakistan et la RDC étant des territoires immenses, les membres du Hub peuvent agir dans des zones géographiques très différentes sans possibilité de se compléter sur le plan opérationnel) devra être un point d'attention. Jusqu'à présent, les pratiques de Start Fund restent fondamentalement orientées vers la concurrence. Les consortiums peuvent en principe être le format d'actions complémentaires plus fortes pour un impact collectif plus important, mais dans la pratique, les dynamiques de pouvoir et les inégalités peuvent également se manifester au sein des consortiums.²⁷
- La dynamique du pouvoir pose un problème. Cela peut se jouer entre les ONG internationales et les ONG nationales/locales. Un pôle émergent d'acteurs locaux peut exprimer sa réticence à l'idée que des ONG internationales le rejoignent. D'un autre côté, ce sont peut-être des ONG internationales qui hésitent à rejoindre une plateforme jouissant d'une forte présence d'acteurs nationaux/locaux. Mais la dynamique du pouvoir peut également se jouer entre les organisations nationales/locales, comme c'est le cas entre les ONG internationales. Une dynamique de pouvoir peut également émerger entre les ONG internationales et leurs partenaires locaux de longue date par rapport à d'autres agences nationales/locales. Les hôtes du hub devront posséder de solides compétences relationnelles. Des tiers, y compris Start Network, peuvent avoir à jouer un rôle de facilitateur ou de médiation lorsque les membres du Hub ne peuvent pas résoudre le problème eux-mêmes.

Capacités de l'infrastructure de service Start Network : pour Start Network lui-même, l'expérience pilote soulève la question de savoir dans quelle mesure son infrastructure de services peut supporter. L'augmentation rapide du nombre de membres du Start Network via des hubs entraînera une augmentation rapide des charges de travail. Cela peut entraîner de longs délais. Un plus grand nombre de membres signifie un plus grand nombre de communications avec les équipes du secrétariat Start

²⁷ Certains enseignements utiles peuvent être tirés, par exemple, de l'examen des consortiums britanniques (Harrison 2021)

(Fonds et Plateforme), qui peuvent avoir du mal à gérer cela, sans parler de développer une certaine connaissance de tous ces membres et d'établir une relation de qualité. Les exigences en matière de compétences linguistiques peuvent également être élargies. Il en va de même lorsque Start Fund s'appuie sur un ou quelques fournisseurs de services. Le fournisseur de services actuel chargé de traiter les demandes du DDA aurait à traiter un grand nombre de demandes, obligeant les demandeurs à attendre de nombreux mois pour connaître leur résultat. Étant donné que l'on prévoit actuellement que le Start Fund restera géré à l'échelle mondiale, cette préoccupation vaut également pour le personnel de soutien de la SCUK, qui gère une grande partie de ses activités pratiques.

Même direction, vitesse différente : les principales parties prenantes du développement du Hub dans les 5 et 6 pays/régions actuellement prévus sont la plateforme Start Network, la SCUK en tant que dépositaire des subventions, les agences des différents pays et les donateurs de Start Network. Bien que tous puissent s'entendre sur la direction à suivre, il faut s'attendre à des appétits différents en ce qui concerne la rapidité des déplacements. Comme l'a indiqué une partie prenante : « *Ne courons pas avant de pouvoir marcher, acquérons d'abord une solide expérience de ces cinq hubs avant d'en lancer six autres.* »

2. L'importance du pilote de localisation pour relever le défi du secteur de l'aide d'être davantage dirigé au niveau local

L'une des valeurs importantes du pilote est la plus grande ouverture à l'adhésion au Start Network, qui va de pair avec le développement de Hubs et la transformation de Start Network en un réseau de réseaux piloté localement. Pour Start Network lui-même, il s'agit d'une étape critique.

Au-delà de cela, le pilote n'est ni révolutionnaire ni transformateur. Start Network n'est pas le premier à utiliser un système à plusieurs niveaux lié à différents plafonds de subvention pour le financement direct, ni à réserver une certaine enveloppe de financement aux agences nationales/locales uniquement, y compris aux agences qui ne répondent pas aux exigences de conformité internationales les plus strictes. Il existe d'autres exemples, notamment des fonds communs gérés par les Nations Unies et basés sur des pays (par exemple, LIFT au Myanmar) ou des fonds provenant de pays donateurs uniques (par ex. Facilité du programme d'assistance humanitaire et de résilience du FCDO au Myanmar, 2016-2022). (Voir GMI & RAFT Myanmar 2022) Elle n'est pas non plus la première à mettre un modeste montant de financement à la disposition d'agences nationales/locales pour une réponse immédiate à la crise (par exemple, la réponse conjointe de la Dutch Relief Alliance en Somalie, voir Harrity 2020 ; les montants initiaux étaient de 30 000 euros puis portés à 40 000 euros) Cela reste dans une zone de confort déjà établie pour plusieurs donateurs.

Bien qu'il soit bien intentionné, le point de vue qui sous-tend le pilote reste également centré sur les donateurs ; les agences nationales/locales restent incitées à se développer pour répondre aux exigences internationales. Il n'a pas été conçu avec des caractéristiques visant à mieux aligner le système international sur les forces et les pratiques nationales et locales et à les soutenir. Il ne décolonise pas. Il n'a pas non plus exploré, par exemple, à quoi pourraient ressembler des exigences de diligence raisonnable davantage centrées sur les personnes et la communauté. Qu'est-ce que les personnes à risque et touchées souhaitent voir, pour leur propre capacité à décider et à agir et chez ceux qui viennent en aide, une fois qu'elles seront bien informées du fonctionnement des agences d'aide, de leurs coûts, de leur pouvoir et de la manière dont il est utilisé ?

Il reste à voir quelle influence ce pilote aura plus largement. Une influence potentiellement plus large réside dans la distinction entre un profil de conformité et un profil de risque, si l'on va plus loin dans la direction mentionnée à la section V.4. Mais Start n'est pas le seul jeu en ville. Même pour les plus grands

| |
|---|
| Question : Des modifications opérationnelles sont-elles recommandées pour une phase post-pilote ? |
|---|

membres d'INGO, ce que Start Fund leur propose ne représente qu'une partie mineure de leur portefeuille global de programmes. De ce point de vue, cela n'aura peut-être pas une influence très forte

sur la façon dont ils se perçoivent et sur leur rôle, à l'échelle mondiale, à moyen terme. Le Start Network possède quelques créneaux très spécifiques et très intéressants, mais les volumes de financement qu'il peut offrir sont modestes par rapport au financement humanitaire plus large qui peut être disponible dans un pays. Les acteurs nationaux/locaux et internationaux peuvent et vont évaluer les avantages des modalités de financement proposées par Start Network par rapport aux avantages du maintien du modèle existant avec toutes ses inégalités. Bien entendu, ce n'est pas un argument pour ne pas poursuivre des changements transformateurs à une échelle modeste, afin de montrer à quoi peuvent ressembler les pratiques futures.

Le pilote n'est pas un grand pas en avant, mais c'est un pas de plus dans la bonne direction. La prochaine étape doit être fondée sur de nouvelles perspectives sur les risques et les avantages/opportunités, et sur un partage accru des risques dans le cadre d'actions où la réalisation des objectifs fixés dépend de la collaboration entre différents acteurs, y compris plusieurs qui ne satisferont pas à un ensemble croissant d'exigences de conformité, ou qui ne seront pas suffisamment documentées.

ANNEXE DES DOCUMENTS CLÉS

Documents de démarrage

Demande de subvention d'apprentissage Start Fund de l'AFPDE, juin 2021
Projet d'apprentissage par les pairs de l'AFPDE – Sur la résilience des communautés. Start Network janvier-février 2022
Note à l'intention du Conseil des donateurs sur le pilote de localisation des Start Funds, mai 2021
Note à l'intention du Conseil des donateurs sur le pilote de localisation des Start Funds, novembre 2021
Note à l'intention du Conseil des donateurs sur le pilote de localisation du Start Funds, mai 2022
Brown, H. & A. Jones 2021 : Des organisations locales réfléchissent à leur partenariat avec Start Network
Note conceptuelle : fonds de démarrage d'un sous-pot pour les acteurs locaux, non daté
Document conceptuel. Options pour débloquer des fonds aux organisations de niveau 2 et mesures d'atténuation des risques. Novembre 2019
Enregistrement de la gestion financière et de l'assurance. Méthodologie et outil. Start Fund de Humentum, septembre 2022
Initiatives du Global Start Fund pour accélérer l'action humanitaire menée localement (document d'orientation, en anglais, français et espagnol), janvier 2021
Guyatt, H. Comment Start Fund Bangladesh peut-il faire plus pour assurer des réponses efficaces, un apprentissage partagé et des changements de pouvoir. Sans date
Guyatt, H. Bâtir des partenariats durables : le point de vue des ONG internationales sur l'importance de fournir aux partenaires un financement illimité, mai 2022
Surveillance indépendante de la réponse du consortium de l'ASECSA à une vague de froid au Guatemala. Rapport d'exposition aux risques. Juin 2022
Suivi pilote de localisation 2021-2022
Subventions de recherche et d'apprentissage dirigées localement. Affiche, Start Network
Rapport d'apprentissage de la subvention de recherche dirigée localement 04 Partager les connaissances et les idées sous la direction locale. PTT - novembre 2022 (Dr H. Brown et A. Jones)
Sondage auprès des membres locaux – deuxième ronde, janvier 2021
Principales différences entre les niveaux – tableau récapitulatif, non daté
Cadre MEAL pour le pilote de sous-pot de niveau 2 du Start Fund, non daté
Rapport à mi-parcours sur le projet de localisation des Start Funds, avril 2021
Entretiens post-réponse avec les nouveaux membres. Commentaires sur la valeur, la communication, les hubs et la due diligence, janvier 2021 (premier cycle de sondage auprès des membres locaux)
Rapport d'apprentissage pilote. Démarrer le processus d'évaluation de TechSoup (STEP), TechSoup (non daté)
Rapport d'apprentissage pilote (non daté, après avril 2021)
Sous-pot du fonds de démarrage du pilote pour les acteurs locaux, non daté
Initiative en matière de risque et de responsabilité, Start Network et Humentum, non daté
Start Fund Access – Approches post-pilotes, non datées
Start Fund Bangladesh : Pratiques de partenariat. PPT à l'Assemblée générale d'octobre 2020
Fonds de démarrage : gestion des risques, conformité et examen des contrôles ponctuels. Humentum, août 2022
Start Network : Cadre antiraciste et dé colonial, non daté (juin 2022)
Start Network : partager des connaissances et des idées sous la direction locale. Pas de date (2022 ?)
Résumé des évaluations des projets de niveau 2, non daté
Procédure d'évaluation de la diligence raisonnable à plusieurs niveaux et processus décisionnel, non daté
Aperçu de l'initiative de due diligence à plusieurs niveaux, mars 2022

Documents complémentaires

Alffram, H. 2021 : Cartographie des modèles de soutien direct aux organisations de la société civile dans les pays partenaires. FCG (commandé par SIDA)

Boyes-Watson, T. et S. Bortcosh 2022 : Briser le cycle de la famine. Comment les bailleurs de fonds internationaux peuvent arrêter de piéger leurs bénéficiaires dans le cycle de la famine et commencer à renforcer leur résilience. Humentum

Buteau, E., S. Marotta, H. Martin, N. Orensten et K. Gehling 2020 : nouvelles attitudes, anciennes pratiques. La fourniture d'un soutien opérationnel général pluriannuel. Le Centre pour une philanthropie efficace

Chigudu, H. et R. Chigudu 2015 : Stratégies pour construire une organisation dotée d'une âme. Institut africain pour des réponses intégrées à la VAWG et au VIH/sida

De Bruin, W. & R. James 2020 : Perspectives mondiales sur le renforcement des capacités en matière de décolonisation. INTRAC

Dross, E & S Patel 2022 : un système de certification adapté au futur. Community World Service Asia

GMI 2017 : Le Start Network, le Start Fund et la localisation. Situation actuelle et orientations futures

GMI 2019 : Les finances et l'économie de la localisation. L'objectif de 25 % est-il une réalité clé en matière de performances ?

GMI 2020a : Le cadre des cinq capacités

GMI 2020b : Pas de risque partagé, pas de partenariat

GMI 2020c : Contrats de subvention et accords de partenariat. Vers un nouveau niveau de maturité et de compétence

GMI 2022 : Enfin. Perspectives plus appropriées sur les risques et la gestion des risques dans le secteur de l'aide, 2022

GMI & RAFT Myanmar 2022 : Localisation au Myanmar. Soutenir et renforcer les acteurs du Myanmar aujourd'hui et demain. Agents de la Couronne

Harrison, T. 2021 : Vers des consortiums plus efficaces. Résultats des bilans de santé du consortium UK Aid Connect. L'initiative de partenariat et BOND

Harrity, R. 2020 : Réponse conjointe à la Somalie. Document d'apprentissage sur les modificateurs de crise. Alliance de secours néerlandaise

Hughes, E. 2022 : Le partage des risques en pratique. Histoires de réussite, facilitateurs et obstacles au partage des risques dans le secteur humanitaire. Commandé par le ministère néerlandais des Affaires étrangères et le CICR

Commission indépendante pour l'impact de l'aide 2016 : l'approche du DFID en matière de gestion du risque fiduciaire dans les environnements touchés par des conflits. Une évaluation des performances

Lewis, S., J. Passmore et S. Cantore 2011 : Appréciez l'enquête pour la gestion du changement. Utiliser l'IA pour faciliter le développement organisationnel. La page de Kogan

Renoir, M. et M. Guttentag 2018 : Faciliter la durabilité financière. Comprendre les moteurs de la durabilité financière des OSC. LINC, Peace Direct et Foundation Center

Stoddard, A., M. Czwaro, L. Hamsik 2019 : Les ONG et le risque. Gérer l'incertitude dans les partenariats locaux et internationaux. Résultats et interactions humanitaires

USAID 2022 : Déclaration sur l'appétit pour le risque

Van Brabant 2015 : Les compétences des développeurs de capacités. IPAT, Interpeace