



Note de cadrage.

**Localisation dans les projets internationaux du SRF :
Partenariats équitables et appuis structurants aux ONG nationales & locales.**

Cadre stratégique et contractuel

avril 2025

SAHEL REGIONAL FUND



1. Pourquoi une stratégie dédiée à la localisation dans les projets internationaux ?

Depuis le Sommet humanitaire mondial de 2016 et les engagements du Grand Bargain, la localisation s'est imposée comme un levier central de transformation du système humanitaire. Il s'agit de renforcer les capacités des acteurs locaux, d'accroître leur accès aux financements, et de construire des partenariats fondés sur la réciprocité, la complémentarité et le respect mutuel. Comme le rappellent les travaux du IASC et d'ICVA (Unpacking Localization, 2019), cette dynamique ne saurait se résumer à un transfert de responsabilités : elle exige une révision structurelle des relations entre acteurs, à toutes les étapes de la chaîne d'intervention.

Le Sahel Regional Fund (SRF), en tant que mécanisme de financement piloté par des ONG, s'inscrit pleinement dans cette logique. Son ambition est de contribuer à un écosystème humanitaire plus enraciné, plus équilibré, plus durable et plus efficient, en faisant de la montée en puissance des OSC locales un objectif transversal de l'ensemble de ses interventions.

Pour ce faire, le SRF mobilise deux fenêtres de financement complémentaires :

- **Une fenêtre d'appui « localisation »**, dédiée spécifiquement au financement direct des ONG locales.
- **Une fenêtre internationale**, qui s'adresse à des consortiums pilotés par des ONG internationales, mais qui doivent intégrer des partenariats équitables et structurants avec des OSC locales. Cette modalité joue un rôle stratégique en permettant d'impliquer activement des partenaires locaux qui n'ont pas encore la capacité (ou la volonté) de porter seuls un projet, tout en contribuant à leur consolidation dans la durée.

Dans le cadre de l'une ou l'autre de ces fenêtres, **le SRF permet également, lorsque pertinent, le recours à un mécanisme de financement communautaire**. Ce mécanisme vise à responsabiliser directement les groupes communautaires, en leur transférant les ressources nécessaires pour mettre en œuvre des réponses fondées sur leurs propres priorités. Il favorise la prise de décision locale et soutient des actions à fort ancrage territorial.

Dans ce cadre, le SRF reconnaît pleinement la diversité des profils et trajectoires des OSC locales. Certaines peuvent être prêtes à accéder à un financement direct ; d'autres préfèrent ou nécessitent un appui intermédiaire pour se structurer. La fenêtre internationale leur offre un espace de renforcement progressif, à condition que les partenariats mis en place soient conçus non comme de simples relations contractuelles d'exécution, mais comme de véritables leviers de structuration et d'autonomisation.

Enfin, pour cadrer cette dynamique, le SRF s'appuie sur les définitions du Comité Permanent Inter-Organisations (IASC) concernant les catégories d'acteurs nationaux et locaux :

ONG/OSC nationales : organisations opérant dans leur pays d'enregistrement, actives dans plusieurs régions, non affiliées à une ONG internationale ; cette catégorie peut inclure les organisations confessionnelles nationales.

ONG/OSC locales : organisations intervenant dans une région géographique spécifique d'un pays, sans affiliation internationale ; cette catégorie inclut également les organisations communautaires et les organisations confessionnelles locales.

2. La localisation : une responsabilité partagée par tous les projets soutenus par le SRF

La stratégie de localisation portée par le SRF trouve son ancrage direct dans l'Axe 2 de sa théorie du changement, qui vise à « renforcer, structurer et légitimer les OSC nationales et locales en vue d'une réponse plus enracinée, inclusive et reconnue ». Si la fenêtre de financement direct incarne cet objectif de manière explicite, la fenêtre internationale y contribue également, en créant des opportunités concrètes de structuration pour les OSC nationales et locales engagées dans des projets en consortium.

Dans ce cadre, chaque projet international financé par le SRF doit être conçu comme un levier de localisation. Cela suppose de mettre en place des modalités partenariales adaptées et accompagnées, même lorsqu'il s'agit de sous-subvention (sub-granting), et de garantir un accès équitable aux ressources, aux outils, à l'information et à la prise de décision. Les OSC nationales et locales doivent pouvoir se renforcer durablement, tant sur le plan organisationnel (gouvernance, stratégie), que technique (mise en œuvre, qualité), ou opérationnel (gestion, reporting, participation aux mécanismes de coordination).

Au-delà du renforcement, cette stratégie vise également à accroître la reconnaissance du rôle stratégique des OSC nationales et locales : leur participation à l'analyse des besoins, à la définition des priorités d'intervention, à la coordination locale ou encore aux espaces de dialogue avec les autorités et les bailleurs doit être valorisée et facilitée.

En structurant ces partenariats de manière volontaire et stratégique, le SRF fait de chaque projet international un levier actif de montée en puissance des OSC nationales et locales, au service d'un écosystème humanitaire plus enraciné, plus équilibré, plus durable et plus efficient. Cette dynamique repose sur la reconnaissance de la valeur ajoutée et de la complémentarité de chaque acteur au sein de la chaîne de réponse.

3. Les deux volets prioritaires de l'action de localisation dans les projets internationaux.

Chaque projet financé par la fenêtre internationale doit contribuer concrètement à la stratégie de localisation du SRF. Il ne s'agit pas seulement d'associer une ONG nationale ou locale, mais de construire des partenariats structurants et équitables et de mettre en place un renforcement de capacités durable.

a. Partenariats équitables.

Les consortiums financés par le SRF sont tenus de mettre en œuvre des partenariats équitables avec les OSC nationales et locales impliquées. Un partenariat équitable repose sur la coresponsabilité, la complémentarité dans le partage des informations et des décisions, la transparence et la construction d'une dynamique durable. Il doit permettre aux partenaires nationaux et locaux d'être pleinement intégrés dans l'analyse des besoins, la définition des priorités, la gouvernance et la conduite des projets.

Un partenariat est considéré comme équitable lorsqu'il intègre de manière cumulative l'ensemble des éléments suivants :

- **Accord-cadre (MoU)** formalisant les principes, rôles et engagements mutuels, au-delà du seul contrat de mise en œuvre.
- **Co-construction du projet et du budget avec le partenaire national ou local** dès la phase de conception.
- **Transparence complète sur la structure budgétaire et la répartition** des ressources entre les partenaires.
- **Part budgétaire significative confiée aux partenaires locaux** : au minimum 20 % du budget total, avec un objectif promu de 25 % ou plus lorsque possible.
- **Allocation automatique de 7 % de coûts indirects** sur la part budgétaire du partenaire local, sur le même principe que les autres membres du consortium.
- **Intégration d'une ligne budgétaire dédiée au renforcement des capacités**, sous la responsabilité directe du partenaire local qui doit représenter entre 3 et 5% du budget total.
- **Construction d'une vision partenariale durable**, traduite par des objectifs communs au-delà du projet financé.
- **Mécanisme de revue conjointe du partenariat**, permettant un retour d'expérience structuré au moins une fois par an.

b. Renforcement structurant des capacités.

1. Principe général

Chaque projet financé dans le cadre de la fenêtre internationale du SRF doit inclure un plan structurant de renforcement des capacités pour chacun des partenaires locaux impliqués.

Ce plan n'a pas vocation à être limité au seul renforcement de la conformité ou des capacités de mise en œuvre liées au projet financé. **Il s'agit d'un outil de développement global, qui appartient au partenaire national ou local, et qui vise à soutenir sa structuration durable, tant sur le plan opérationnel qu'organisationnel.** Sa portée **doit dépasser la durée de vie du projet concerné**, même si celui-ci contient des appuis spécifiques destinés à contribuer à sa mise en œuvre.

Le plan est attendu dès la soumission de la proposition complète, mais peut être amendé au lancement du projet, à la lumière des résultats du diagnostic de départ (baseline).

Le SRF encourage fortement la mutualisation : Lorsqu'un plan de renforcement existe déjà, élaboré par l'OSC elle-même ou avec d'autres partenaires techniques ou financiers, il doit être repris, actualisé et complété si nécessaire, plutôt que remplacé. Cette approche vise à éviter la duplication d'outils ponctuels, à renforcer la cohérence des appuis existants et à respecter la trajectoire propre de l'organisation.

Ce plan est avant tout la propriété du partenaire national ou local : il doit être **élaboré sous son leadership**, en fonction de ses priorités stratégiques, avec l'appui du lead de consortium. Il ne constitue ni un outil de contrôle, ni un simple instrument de conformité, mais bien un levier d'autonomisation progressive, aligné sur la mission, l'identité et les ambitions propres de l'OSC concernée.

Le renforcement attendu doit s'inscrire dans une logique de développement organisationnel global, articulée autour de trois dimensions complémentaires :

- **Capacités à faire** : gestion de projets, maîtrise technique, dispositifs MEAL, conformité ;
- **Capacités à être** : gouvernance, leadership, stratégie, systèmes internes, gestion RH et financière ;
- **Capacités à interagir** : plaidoyer, participation à la coordination, relations avec les autorités et bailleurs, mise en réseau.

Dans cette approche, **deux types de capacités à renforcer** :

- **Les capacités techniques**, centrées sur l'exécution concrète des activités du projet, limitées dans le temps ;
- **Les capacités organisationnelles**, qui concernent la structuration durable de l'OSC locale (gouvernance, stratégie, systèmes internes), au-delà du seul projet soutenu.

Cette distinction est essentielle : le SRF attend que les projets financés contribuent à renforcer **à la fois** l'efficacité opérationnelle immédiate des partenaires nationaux et locaux et leur autonomisation structurelle sur le long terme au sein de l'écosystème humanitaire.

2. A l'origine du plan de renforcement de capacité (ou de ses amendements) : un diagnostic organisationnel préalable multidimensionnel et structuré.

Le plan de renforcement des capacités doit s'appuyer **sur un diagnostic organisationnel structuré et multidimensionnel**, permettant d'identifier les besoins du partenaire local et de cibler les appuis prioritaires à mettre en œuvre.

Le format du diagnostic est libre, afin de permettre aux partenaires de mobiliser leurs outils et démarches existants. **Toutefois, pour être considéré comme complet, le diagnostic doit répondre**

aux exigences de qualité d'un diagnostic organisationnel, en couvrant systématiquement les thématiques suivantes :

- **Gouvernance et contrôles internes**
- **Capacité de mise en œuvre**
- **Stabilité financière**
- **Prestations en aval**
- **Mesures de sauvegarde**

Cette approche multidimensionnelle est indispensable pour établir une lecture globale des forces, des faiblesses et des axes de développement de l'OSC nationale ou locale, et pour construire un plan de renforcement cohérent et durable.

Pour faciliter cet exercice, un outil de référence proposé par le SRF est mis à disposition en annexe. Son utilisation reste facultative.

Sources d'information pour établir le diagnostic. Le diagnostic doit être objectivé à partir d'éléments concrets et vérifiables, tels que les analyses issues des Due Diligence Assessment (DDA), des audits existants (internes ou externes), des auto-évaluations formelles, ou tout autre document pertinent.

Timing et suivi du diagnostic

- Le diagnostic doit idéalement être réalisé **avant le démarrage du projet**.
- Il pourra, si nécessaire, **être révisé ou complété au lancement du projet**, mais devra **dans tous les cas être intégré à la baseline globale du projet**.
- En cours de mise en œuvre, le diagnostic pourra être actualisé de manière opportuniste si cela est jugé pertinent pour accompagner l'évolution du partenaire.
- **En fin de projet, le diagnostic devra obligatoirement être réévalué (endline)** afin de mesurer de manière objective les progrès réalisés sur les axes de structuration ciblés.

3. Contenu attendu du plan de renforcement de capacité.

Établi sur la base du diagnostic préalable (selon le format rapide proposé par le SRF ou un autre), **le plan de renforcement doit reprendre les mêmes grands ensembles thématiques** afin d'assurer une cohérence entre l'analyse des besoins, les appuis proposés et les effets attendus. **Le format du plan est libre**. Toutefois, un outil d'accompagnement est proposé par le SRF en annexe à titre de ressource optionnelle.

La durée de vie du plan doit être supérieure à la durée de vie du projet proposé au financement du SRF.

Le plan doit préciser clairement à minima les trois types d'éléments suivants :

- **Les changements visés**

Le plan doit formuler les effets attendus à court, moyen et long terme, en distinguant :

- Les changements immédiats (ex. adoption de nouveaux outils ou pratiques) ;

- Les changements durables (ex. amélioration des systèmes internes, structuration de fonctions) ;
- Les changements structurels (ex. évolution du positionnement, de la gouvernance, du rôle institutionnel). Ils sont néanmoins à) doivent être inclus dans le plan de renforcement. Toutefois, ces changements, par nature plus longs à concrétiser, ne seront pas mesurables dans la durée du projet. Leur mise en œuvre relève donc de la seule responsabilité de l'ONG locale, à qui appartient pleinement le plan.

➤ **Les modalités d'appui retenues**

Les modalités doivent être adaptées aux besoins identifiés et au contexte de l'OSC locale. Le SRF encourage notamment :

- **Le mentorat et le coaching sur le terrain, fortement privilégiés** pour leur efficacité concrète
- **Le co-développement d'outils** (cadres de pilotage, SOP, politiques internes) ;
- **Les visites d'échange, secondments, communautés de pratiques**, pour favoriser les apprentissages entre pairs ;
- **Les formations collectives**, à condition qu'elles soient ciblées, intégrées dans un parcours structurant. Dans un esprit de mutualisation, les consortiums sont invités à informer les autres ONG internationales des formations collectives envisagées dans ce cadre, afin d'identifier et de promouvoir d'éventuelles synergies.
- **Les appuis techniques ponctuels**, utiles en complément, mais à distinguer du renforcement structurant.

➤ **Les ressources mobilisées**

Les ressources (qu'elles soient financières et ou non-financières) doivent être précisées dans le plan et peuvent provenir :

- Du projet financé par le SRF,
- D'autres partenaires techniques ou financiers appuyant déjà l'OSC,
- Et d'une contribution propre du partenaire local, en nature ou financière, attestant de son implication et de son appropriation du plan.

Le plan de renforcement doit inclure un budget spécifique, distinct du budget opérationnel du projet, et distinct du budget courant du partenaire local.

4. Les appuis spécifiques au renforcement de capacité des partenaires locaux apportés par les projets financés par le SRF.

Au sein des plans de renforcement des partenaires locaux du projet soumis au financement du SRF, il est attendu que **chaque projet précise de manière claire et lisible les appuis spécifiques que le consortium s'engage à apporter**. Ces appuis doivent être explicitement identifiés, à la fois dans leur contenu et dans leur budgétisation.

Le choix des modalités d'appui est libre, mais il doit répondre à **deux exigences essentielles** :

- **Premièrement, les appuis proposés doivent être cohérents avec les résultats du diagnostic préalable, en ciblant en priorité les dimensions / thématiques / sections présentant les résultats les plus faibles ou situées en dessous de la moyenne.** Cela permet de concentrer l'effort de renforcement sur les points de fragilité avérés.
- **Deuxièmement, les ONG lead peuvent proposer autant d'appuis qu'elles le souhaitent,** mais il est impératif que ceux-ci ne se limitent pas seulement à des enjeux de conformité ou de gestion des risques liés au projet mis en œuvre. **Au moins deux à trois appuis doivent porter sur des éléments organisationnels structurants,** telles que la gouvernance, le pilotage stratégique, la stratégie, les ressources humaines, etc.

Ces exigences visent à assurer que le renforcement de capacités soutenu par le SRF ne soit pas accessoire, mais bien **une composante stratégique**, construite de manière ciblée, budgétée de façon transparente, et suivie contractuellement comme tout autre engagement du projet.

5. Budgétisation du renforcement de capacité des partenaires locaux dans les projets financés par le SRF

Chaque projet financé dans le cadre de la fenêtre internationale du SRF doit **prévoir un budget dédié** pour soutenir la mise en œuvre du plan de renforcement des capacités des partenaires locaux impliqués. De manière générale :

- Ce budget doit être **identifié et traçable** en priorité à partir **du budget de l'ONG lead** du consortium. Toutefois, en fonction des configurations spécifiques, d'autres répartitions peuvent être proposées dans le projet. Elles devront obligatoirement être validées par la FMU du SRF.
- Le budget dédié doit couvrir **explicitement des appuis planifiés dans le cadre du plan de renforcement de chaque partenaire local**, et être clairement **traçable** à la fois dans le budget du projet et dans le plan de renforcement.
- Conformément au manuel des opérations du SRF, le budget devra représenter une part comprise **entre 3% et 5%** du budget total du projet. Cette fourchette vise à garantir que le renforcement de capacités soit pleinement intégré comme une composante stratégique du projet, et non traité comme un appui secondaire ou accessoire.

4. Suivi contractuel par le SRF des engagements liés à la localisation

Le SRF demande un suivi contractuel **systematique** des engagements liés à la localisation dans les projets financés par la fenêtre internationale. Ce suivi repose sur l'intégration d'indicateurs spécifiques

dans le cadre logique des projets, dans la section rassemblant les indicateurs transversaux, ainsi que sur des obligations de reporting régulier.

a. Indicateurs à intégrer au cadre logique.

Les projets doivent inclure **deux indicateurs dans leur cadre logique** :

➤ Concernant les partenariats équitables.

Indicateur : Nombre de partenariats considérés comme équitables au sein du consortium, c'est-à-dire répondant à l'ensemble cumulé des critères suivants :

- Accord-cadre (MoU) formalisé entre partenaires présentant une vision partenariale à long terme (au-delà du projet ponctuel) ;
- Co-construction du projet et du budget dès la phase de conception ;
- Transparence budgétaire entre membres du consortium ;
- Part budgétaire attribuée au(x) partenaire(s) local(aux) $\geq 20\%$, cible à promouvoir $\geq 25\%$
- Allocation des 7 % de coûts indirects sur la part du partenaire local ;
- Ligne budgétaire dédiée au renforcement des capacités, gérée par l'OSC locale ;
- Mécanisme de revue conjointe du partenariat, au moins annuel pour les projets pluriannuels, et de manière semestrielle pour les projets plus courts.

Objectif cible : 100% à raison de 1 partenariat équitable partenaire local présent dans le consortium.

A noter **qu'un sondage annuel** organisé par le SRF (FMU) viendra compléter cette mesure pour objectiver les pratiques déclarées et nourrir la réflexion de la revue du partenariat.

➤ Renforcement des capacités

Indicateur : Pourcentage des dimensions (axes/thématiques/grandes sections selon le modèle utilisé par le partenaire local) du plan de renforcement de capacités ayant montré une amélioration significative à la suite de l'exécution du plan.

Objectif cible : progression sur au moins 80 % des dimensions ciblées (Dimensions / axes / thématiques / grandes sections selon le modèle utilisé par le partenaire).

b. Le reporting sur les indicateurs

Pour chacun des deux indicateurs, une baseline devra être établie au lancement du projet, et une endline conduite en fin de mise en œuvre, **toutes deux intégrées dans la baseline et l'endline globales du projet** :

- **Pour les partenariats équitables**, il s'agira de documenter, au démarrage, le niveau de mise en œuvre des huit critères définis par le SRF pour chacun des partenariats concernés. En fin de projet, une revue consolidée devra confirmer, critère par critère, les évolutions constatées.

- **Pour le renforcement de capacités**, la baseline reposera sur un diagnostic structuré initial, accompagné du plan de renforcement, tous deux intégrés à la baseline du projet. En fin de projet, le même outil devra être réutilisé pour réévaluer les dimensions ciblées et mesurer les progrès réalisés.

Les résultats devront être intégrés au rapport final du projet, de manière chiffrée, argumentée, et en cohérence avec les engagements pris.

c. Reporting narratif

Le reporting narratif spécifique à la localisation (Partenariat & renforcement de capacité) dans le cadre de consortia sous lead d'entités internationales est attendu **dans le cadre du reporting régulier réalisé par l'ONG lead sur le projet**. Il doit être intégré dans l'annexe dédiée « localisation » et ce conformément aux procédures indiquées dans le manuel des opérations du SRF.

Ce reporting devra porter sur les éléments suivants :

- **Les dynamiques de partenariat** dans le cadre du projet, incluant notamment :
 - La qualité de la collaboration entre ONG lead et partenaire local,
 - L'application progressive des huit critères du partenariat équitable définis par le SRF (cf. section 3a),
 - La participation du partenaire local à la gouvernance du projet et aux espaces de coordination sectorielle,
 - Ainsi que toute action visant à renforcer sa reconnaissance, son positionnement stratégique ou sa visibilité institutionnelle.
- **Le suivi du plan de renforcement de capacités**, à travers trois volets complémentaires
 - La progression globale du plan, au regard des objectifs et axes définis ;
 - L'implication concrète du partenaire local dans sa mise en œuvre (engagement humain, mobilisation de temps, d'équipes, de ressources propres, etc.) ;
 - Les actions spécifiquement financées par le projet, avec un état d'avancement détaillé de ce qui a été réalisé, adapté ou réorienté.
- **Tout élément qualitatif complémentaire illustrant une meilleure structuration, une montée en compétence ou une prise de rôle accru du partenaire local dans son environnement**. Une étude de cas illustrant un changement structurant apporté par le projet peut être transmise en fin de mise en œuvre. Ce format est facultatif mais fortement encouragé à des fins d'apprentissage et de valorisation.

Ce rapport narratif doit être co-validé par l'ONG lead et le partenaire local.

Annexe. Outils recommandés par le SRF pour le diagnostic préalable & le renforcement de capacité des ONG Locales.

Le SRF met à disposition un outil simplifié permettant d'établir :

- Un diagnostic organisationnel rapide, structuré et multidimensionnel des capacités de l'OSC locale ;
- Un plan de renforcement clair, cohérent et opérationnel, directement aligné sur les résultats du diagnostic.

L'outil est téléchargeable directement en cliquant sur ce lien ([srf-capacity-building-diagnosis-plan-template.xlsx](#)), ou disponible via le site internet du SRF.

Mode d'emploi :

- Commencer par les onglets "diagnostic" bleus :
 - Chaque dimension / thématique fait l'objet de quelques questions précises (questions fermées simples). Le partenaire (avec appui de l'ONG lead si besoin) doit y répondre le plus objectivement possible, en s'appuyant sur des éléments concrets.
 - Les réponses permettent de générer automatiquement un score indicatif de capacité par domaine. Cela permet d'identifier les points forts, les zones de fragilité et les domaines à renforcer en priorité.
 - Au vu des réponses formulées et des scores de capacités obtenus pour chaque grande thématique, l'ONG peut proposer des recommandations opérationnelles, associées à un niveau de priorité.
- Passer à la partie "Plan de renforcement", orange.
 - Les recommandations retenues comme prioritaires peuvent être directement transférées (copiées/collées/adaptées) dans la partie « plan de renforcement » en orange. Pour être pertinent, le plan doit reprendre logiquement les recommandations du diagnostic.
 - Pour chaque action prévue, il est demandé de détailler :
 - **Les activités concrètes envisagées** (ex. mentorat, co-développement d'outils, formations) ;
 - **Les changements attendus** (immédiats ou structurels) ;
 - **Les ressources à mobiliser** (internes, projet SRF, autres bailleurs, contribution OSC).
- Compléter/vérifier l'onglet "5. Budget"
 - Une page finale permet de regrouper les estimations budgétaires par financeur. Cela permet de structurer le financement associé au plan.

L'utilisation de cet outil n'est pas obligatoire. Néanmoins, il permet de garantir une cohérence étroite entre le diagnostic initial et le plan de renforcement, ainsi qu'une lisibilité accrue pour le suivi contractuel. Sa structure a été pensée pour faciliter à la fois la planification, le suivi, et le reporting.

- **Pour les organisations locales disposant déjà d'un certain niveau de structuration,** ainsi que pour les entités internationales engagées dans une dynamique approfondie de renforcement de leurs partenaires locaux, **le SRF recommande l'utilisation de l'outil HOCAI** développé par CRS. Basé sur une logique similaire, combinant diagnostic organisationnel préalable et planification du renforcement, l'outil HOCAI offre une approche beaucoup plus complète, permettant un autodiagnostic organisationnel détaillé et structurant. L'outil est également téléchargeable à partir du site internet du SRF ([hocai-self-assessment-and-action-planning-tool.xlsm](#)).