



**« *Près des yeux, près du cœur* », les pratiques d'adaptation  
du système de financement humanitaire à l'incertitude  
dans des contextes extrêmes : le cas Covid-19**

**Anouck Adrot**

**Paris-Dauphine Université PSL**

**Dauphine Recherches en Management UMR CNRS 7088**

**[Anouck.adrot@dauphine.psl.eu](mailto:Anouck.adrot@dauphine.psl.eu)**

**Résumé :**

---

Le Système de Financement Humanitaire (SFH) joue un rôle primordial dans la définition, l'implémentation et le contrôle de l'action humanitaire. Il se confronte de plus en plus à des contextes extrêmes empreints d'incertitude. Pourtant, la recherche encore balbutiante sur le SFH manque de recul sur la façon dont il répond à l'incertitude dans ses situations. Fondé sur un design qualitatif, cette étude explore le cas de la pandémie Covid-19. Elle révèle que, face à l'incertitude générée par la pandémie, le SFH réagit par un repli sur la visibilité, pour ensuite retrouver son équilibre par le biais de pratiques adaptatives. Nous présentons trois dynamiques illustrant le modèle de réponse induit par notre analyse. Nous discutons enfin l'apport d'une approche systémique mettant en évidence l'importance de la visibilité dans le financement humanitaire.

**Mots-clés :** Système de financement humanitaire, incertitude, visibilité, rétroaction

---



# **« *Près des yeux, près du cœur* », les pratiques d'adaptation du système de financement humanitaire à l'incertitude dans des contextes extrêmes : le cas Covid-19**

## **INTRODUCTION**

Le 4 Août 2020, une double explosion survient à Beyrouth. Aussitôt, les Organisations Non Gouvernementales (ONG) locales se mettent en ordre de bataille sur le terrain. A échelle internationale, les financements institutionnels et privés se multiplient et transitent via le Système de Financement Humanitaire (SFH), qui se met ainsi en branle en vue d'acheminer une aide en espèce et financière au Liban. Le SFH, souvent dans l'ombre de l'action humanitaire, conditionne en réalité tant la nature que la mise en œuvre de l'action humanitaire (Wakolbinger & Toyasaki, 2014). Fréquemment remis en question, le SFH se retrouve de plus en plus exposé à ces contextes extrêmes, caractérisés par une incertitude profonde. Or, la multiplicité des interdépendances au sein du SFH, la forte dépendance des organisations humanitaires aux bailleurs ainsi que l'ineffectivité de ses réformes suggèrent d'après tensions entre le fonctionnement du SFH et l'incertitude brutale caractérisant les contextes extrêmes. Les analyses systémiques du SFH restant rares (Burkart et al., 2016; Wakolbinger & Toyasaki, 2014), nous ne disposons que d'une compréhension partielle du SFH et de sa réponse à l'incertitude inhérente au contexte extrême. En effet, les travaux existants sur le SFH n'examinent pas, à échelle du système, la nature ou les dynamiques propres aux interdépendances qui l'animent. N'explorant pas les dynamiques animant les liens entre acteurs du financement, la recherche actuelle se confronte à deux difficultés : i) elle approche le SFH comme une boîte noire, ii) et ne permet pas de comprendre sa réponse à un contexte extrême. Or, les nombreuses réformes du SFH ciblent son manque de résilience (Brett, 2020), et suggèrent l'apport d'une meilleure compréhension de son fonctionnement en tant que système, notamment dans une situation de forte incertitude. Pour cette raison, cette étude empirique tente de répondre à la question de recherche suivante : « *Comment les bailleurs et ONG répondent-ils à l'incertitude générée par un contexte extrême ?* ».

Notre étude empirique se fonde sur une approche systémique du SFH et un design qualitatif appliqué au cas de la pandémie Covid-19. Cette dernière, largement scrutée par le secteur humanitaire, a généré une incertitude brutale et multiple : les bailleurs ne sont plus certains de



financer l'aide humanitaire tandis que sur le terrain de nombreux projets sont à l'arrêt. Nos résultats suggèrent que l'incertitude générée par la pandémie a suscité des réactions de repli vers une forme de visualité. Toutefois des adaptations locales de la part des acteurs du SFH ont suivi. Premièrement, l'incertitude a accru l'exigence de bailleurs en termes de transparence et de documentation. Les ONG ont alors réactivé les liens de confiance pour restaurer un niveau de contrôle formel plus soutenable. Deuxièmement, les bailleurs se sont tournés vers des causes visibles, au détriment d'autres problématiques tout autant affectées par la pandémie. Les acteurs ont donc aligné leurs activités au contexte tout en diversifiant leurs interlocuteurs au sein du SFH. Troisièmement, les bailleurs ont privilégié les organisations les plus connues, malgré leur faible capacité d'action en contexte extrême, ce qui a alimenté une mise en avant des acteurs opérationnels.

Cette analyse des interdépendances et interactions entre bailleurs et ONG contribue à une meilleure compréhension du SFH. Nos résultats révèlent que ce dernier ne subit pas l'incertitude et soutient son fonctionnement par des pratiques adaptatives locales. Ils révèlent également le rôle de la visualité, peu explorée, dans cette dynamique systémique.

## **REVUE DE LITTERATURE**

### **1.1. LE SYSTEME DE FINANCEMENT HUMANITAIRE (SFH)**

Le Système de Financement Humanitaire (SFH) est un système inter-organisationnel organisant le processus de financement, qui va de la levée de fonds auprès des bailleurs, à la réponse aux besoins grâce à ces fonds (Burkart et al., 2016). Il a pour objectif d'apporter, parfois dans la plus grande urgence, les fonds nécessaires au soutien de populations vulnérables. Le SFH, peu étudié jusqu'ici, est pourtant important car il influence la nature, rapidité et efficacité de l'action humanitaire (Wakolbinger & Toyasaki, 2014). A titre d'exemple, l'année 2010 se caractérise par un financement considérable et très rapide des actions humanitaires, notamment à l'issue du tremblement de terre en Haïti et des inondations au Pakistan (Stoianova, 2013). Toutefois, malgré son apparente agilité, le financement humanitaire ne semble pas résoudre les crises : plus des deux tiers de l'aide totale concerne des bénéficiaires de longue durée (plus de 7 ans) (Levine et al., 2019).

Le manque global d'efficacité du SFH provient de son hétérogénéité et de sa complexité croissantes. Le SFH s'est développé depuis presque 200 ans, dès la création des premières sociétés d'aide aux populations plongées dans la vulnérabilité matérielle et sanitaire par les conflits armés (Eberwein & Reinalda, 2016). Il s'est développé en France à partir des années



1970 (Perrin, 2008). Depuis plusieurs décennies, ses activités de financement se sont diversifiées, allant du *crowdfunding* (Behl & Dutta, 2020), au déblocage de cash pour les populations vulnérables (Heaslip et al., 2016) ou encore financement de projets internationaux à la jonction entre urgence humanitaire et développement, droits civiques et humains (Barakat & Milton, 2020). Cazenave, Garbe et Morales fournissent une description exhaustive de la diversité des organisations qui composent les SFH (2020). Le SFH est traditionnellement animé d'un ensemble très complexe d'interrelations entre bailleurs institutionnels – États, organisations internationales comme l'ONU, la Banque Mondiale, le FMI ou la commission Européenne – ; bailleurs privés – fondations, entreprises, etc. – agences multilatérales internationales – comme l'USAID ou l'UNHCR – et un large ensemble d'Organisation Non Gouvernementales (ONG) internationales ou locales. Depuis plusieurs décennies, il s'est progressivement complexifié par la création de clusters et consortiums (Krishnan, 2017), ainsi que de partenariats inter-secteurs impliquant la société civile (Nurmala et al., 2017). L'apparition de nouveaux acteurs et de multiples formes d'organisations contribue à la fragmentation du système humanitaire (Sezgin & Dijkzeul, 2015). Ainsi, le manque de lisibilité et la complexité du SFH sont régulièrement pointés du doigt, (Spiegel, 2017), malgré un recours croissant aux outils de contrôle (Cazenave et al., 2020).

Ensemble enchevêtré de liens contractuels, le SFH peine à fournir la bonne ressource financière au bon moment, au bon endroit et de la bonne façon (Scott, 2015). La communauté humanitaire internationale a dans ce contexte mené un nombre important de réformes (Eberwein & Reinalda, 2016) et une réflexion continue sur les imperfections du SFH. Plusieurs concertations - comme le Future Humanitarian Financing (FHF) initiative et le Grand Bargain – soulignent l'inertie du système. Malgré de nombreuses réformes, le SHF s'avère de moins en moins résilient face à un environnement plus incertain (Barbelet et al., 2020). Il répond difficilement aux nombreuses sources d'incertitude concernant les ressources, les inégalités ou la stabilité politique (Brett, 2020).

## **2. LE SFH ET L'INCERTITUDE LIEE AU CONTEXTE EXTREME**

### **2.1. LES SYSTEMES INTER-ORGANISATIONNELS FACE A L'INCERTITUDE LIEE AUX CONTEXTES EXTREMES**

Les contextes extrêmes se caractérisent par la probable ou réelle survenue d'un ou plusieurs événements extrêmes qui peuvent dépasser les capacités de prévention des organisations et confronter leurs membres à des situations critiques d'un point de vue matériel, physique ou psychologique (Hannah et al., 2009, p.897).



Par essence, les contextes extrêmes génèrent une « profonde » incertitude (Ansell & Boin, 2017, p.1079). Les évènements rares, de large échelle, échappent souvent aux modèles prédictifs classiques (Taleb, 2007). Le contexte extrême multiplie les informations, même fausses et incohérentes, ce qui ralentit la création de sens et l'accès ressources et moyens qu'il requiert (Ansell & Boin, 2017). Par ailleurs, l'évolutivité et la complexité des situations de gestion générées par un contexte extrême (Bouty et al., 2012) peuvent entraîner de nouveaux besoins ou de nouvelles contraintes, freinant d'autant plus les activités.

L'incertitude générée par un contexte extrême constitue un enjeu important pour les systèmes inter-organisationnels. Elle peut remettre en question la prédicibilité, condition essentielle de l'intégration (Bechky & Okhuysen, 2011). L'incertitude peut aussi conduire chaque organisation du système à restreindre ses activités et réduire ses collaborations avec les autres (Wolbers et al., 2017). Toutefois l'incertitude n'est pas uniquement affaire d'imprévu. Au contraire, elle est traditionnellement élevée dans les systèmes inter-organisationnels (Galaskiewicz, Wasserman, 1989) et la littérature souligne que les organisations s'y adaptent.

Dans certains systèmes, comme les services publics, l'hétérogénéité des organisations et la complexité des flux financiers peut conduire les acteurs à diversifier leurs ressources pour réduire l'incertitude. Pour cela, ils privilégient des arrangements limitant leur dépendance à un seul interlocuteur, ce qui peut même encourager une « créativité financière » (Jaramillo et al., 2019). Ces adaptations suggèrent que les pratiques et les arrangements aident l'ensemble d'un système inter-organisationnel à absorber l'incertitude, structurelle ou conjoncturelle.

Qu'en est-il pour le SFH ? Nous ne savons pas si les phénomènes observés dans divers secteurs - comme les services publics (Jaramillo et al., 2019), la logistique (Wei et al., 2012), le secteur de l'urgence (Kouzmin et al., 1995) – sont transposables au cas du SFH. Ce dernier se différencie des autres par l'imbrication d'organisations hétérogènes, à des niveaux régionaux, nationaux ou internationaux, ainsi que par la diversité des liens contractuels et des fonds échangés (cash, dons en nature, etc.)

## **2.2. MISE EN TENSION DU SFH PAR L'INCERTITUDE INHERENTE AUX CONTEXTES EXTREMES**

A première vue, le système humanitaire est familier de situations critiques. Toutefois, il doit aujourd'hui répondre à la conjonction d'évènements brutaux, climatiques, politiques, institutionnels, économiques ou encore sanitaires. Les organisations du secteur humanitaire ne sont pas forcément dotées des ressources et des compétences pour juguler la combinaison de perturbations de natures différentes. Par ailleurs, lorsqu'un risque – sanitaire par exemple -



échappe à toute forme de contrôle, ce dernier peut, par effet boule de neige, déstabiliser plusieurs acteurs ou processus de l'aide humanitaire.

Les contextes extrêmes peuvent donc réduire les capacités opérationnelles (par la destruction d'équipements, la perte de personnel, etc.), pourtant essentielles (Chen & Cook, 2020). Les travailleurs humanitaires font toutefois traditionnellement preuve de résilience face à l'adversité (Walkup, 1997), ce qui fait l'objet d'une recherche active (Kruke & Olsen, 2005). Malgré le manque de recherche sur le SFH, certaines études suggèrent de possibles tensions alimentées par l'incertitude inhérente au contexte extrême et la systémicité du financement humanitaire. Ces tensions concernent en particulier les interactions entre bailleurs et divers types d'ONG. C'est pourquoi notre travail se concentre sur cette partie du SFH.

Premièrement, les flux financiers du secteur humanitaire font l'objet de médiations (Macrae, 2002) et d'une forte multi-latéralité. Les bailleurs font peu confiance aux ONG locales, qui ne maîtrisent pas les standards internationaux (Lewis & Sobhan, 1999), ce qui rend ces dernières dépendantes aux ONGI, intermédiaires financiers. Ceci implique une rapide diffusion de l'incertitude à l'ensemble du SFH, source potentielle de dysfonctionnements.

Deuxièmement, la faible proportion d'ONG disposant de fonds propres induit une dépendance croissante des processus de financement aux bailleurs, compte tenu de l'augmentation des besoins en aide humanitaire et de la baisse de financements (-5,3% en 2019). Les attentes des bailleurs transforme la gouvernance des ONG (Perrin, 2008). Le rapport de force favorable aux bailleurs peut contraindre les organisations à revoir leurs activités rapidement au risque d'une absence de financement (Lewis & Sobhan, 1999). Ces adaptations peuvent rentrer en contradiction avec les besoins opérationnels dans des contextes extrêmes (nouvelles populations vulnérables, liquidités, activités ou régions impactées). Ceux-ci contreviennent en effet aux attentes en termes d'*accountability* (Madianou et al., 2016), ou encore de ciblage ou *earmarking* (Wei et al., 2019).

En conclusion, l'incertitude est inhérente aux systèmes organisationnels. Ces derniers y répondent par des arrangements éventuellement financiers. Toutefois, il reste difficile de transposer ces éléments de connaissance au SFH, dont nous ne comprenons pas encore suffisamment la systémicité et les spécificités. L'incertitude et les interdépendances fortes au sein du SFH, en particulier entre bailleurs et divers types d'ONG, génère de potentielles tensions. Mais nous ne comprenons pas comment le SFH y répond.

### **2.3. L'APPROCHE D'UNE APPROCHE SYSTEMIQUE**



La recherche sur le financement humanitaire traite d'acteurs (Stoianova, 2013; Telford & Cosgrave, 2007) ou des activités (Tanabe et al., 2015) précis et aborde rarement le financement humanitaire comme un système. Les raisons de cette difficulté sont multiples. Tout d'abord, le système s'est développé de façon incrémentale (Eberwein & Reinalda, 2016). Le SFH n'obéit donc pas à un ensemble prédéfini de structures, l'alignement des acteurs aux règles de financement s'apparentant à une forme d'anarchie (Brett, 2020). Par ailleurs, les liens financiers, particulièrement sensibles politiquement (Sezgin & Dijkzeul, 2015) sont rarement publics, ce qui rend le SFH difficile à appréhender. L'approche systémique met pourtant en évidence l'importance des interdépendances entre les parties qui composent un système, pétries de tensions et de complémentarités (Katz & Kahn, 1966). Elle permettrait d'éclairer la façon dont les membres du SFH répondent collectivement à l'incertitude inhérente aux contextes extrêmes. Suivant cette idée, Burkart et al. proposent une méta-review du système, classifiant ses principaux aspects ; ils appellent à une extension des études empiriques des enjeux du SFH (2016). Répondant à cet appel, ce travail exploratoire veille à répondre à la question suivante : « *Comment les bailleurs et ONG répondent-ils à l'incertitude générée par des situations extrêmes ?* ».

## **METHODOLOGIE**

### **1. DESIGN DE RECHERCHE**

La question de recherche appelle une exploration du SFH, envisageable au travers d'un design qualitatif permettant un examen en profondeur de la nature des interdépendances entre ses composants.

Dans ce travail, nous nous sommes concentrés sur le cas de la pandémie actuelle, alimentée par Covid-19. Ce cas correspond bien à un contexte extrême car il conjugue perturbations sanitaires; financières (baisse du financement humanitaire de 5,3% en 2019 selon le Global Humanitarian Assistance Report<sup>1</sup>); politiques (retrait des Etats-Unis principaux bailleurs de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) sur fond de controverses médiatiques concernant son indépendance à l'égard de la Chine; économiques (recul du PIB de l'Europe entre 10% et 20% des pays de la zone Euro<sup>2</sup>). Cette situation confronte l'ensemble des acteurs et des travailleurs humanitaires à une pénurie critique de ressources, tant d'un point de vue matériel

---

<sup>1</sup> [Devinit.org/resources/global-humanitarian-assistance-report-2020/#Downloads](https://devinit.org/resources/global-humanitarian-assistance-report-2020/#Downloads)

<sup>2</sup> <https://data.oecd.org/fr/gdp/previsions-du-pib-reel.htm#indicator-chart>





et psychologiques. Les implications financières sont anticipées, mais ses effets sur le système de financement ainsi que la réponse de ce dernier à la pandémie ne sont pour l'instant pas documentés. La pandémie actuelle représente donc un terrain de prédilection pour mieux observer et mieux comprendre la réaction et la réponse du SFH aux contextes extrêmes.

Notre approche du cas relève du réalisme (Blaikie, 2007). Cela veut dire que nous faisons l'hypothèse que le phénomène étudié (la réponse du SFH à un contexte extrême) ne relève pas uniquement de la subjectivité des individus, tout en étant sensiblement empreints d'expérience personnelle ou de biais. Ceci nous conduit également à gérer la subjectivité des sujets et des chercheurs par une confrontation systématique des interprétations des données, notamment au travers d'un quadruple codage des données, la triangulation et un travail collaboratif en équipe. En effet, cette recherche s'est faite dans le cadre d'un cours d'initiation aux méthodes de recherches dans un contexte professionnel en Master 2 et a réuni au mois d'octobre 2020 une équipe de 11 personnes, réunissant 10 étudiants (voir remerciements) et l'enseignant-chercheur. Nos interactions se structurées de réunions au minima hebdomadaires tout le long du semestre universitaire via Teams.

## **2. COLLECTE DES DONNEES**

### **2.1. SOURCES DE DONNEES**

Pour répondre à notre question de recherche, nous nous fondons sur deux sources de données complémentaires : i) des entretiens semi-directifs centrés avec des acteurs du SFH comme données primaires, ii) les rapports internationaux sur le SFH et les rapports financiers des organisations humanitaires comme données secondaires.

Les 12 entretiens semi-directifs centrés nous ont permis d'aborder le sujet au cœur de cette recherche : la réponse du SFH à l'incertitude. En effet, les dynamiques intrinsèques au SFH sont rarement communiquées et restent relativement confidentielles. Il nous a donc fallu procéder à des entretiens d'acteurs au cœur du système. En complément, la collecte systématique de données secondaires nous permis de lever (en moins en partie) l'opacité du SFH, et dans certains cas de trianguler l'analyse des entretiens. Le tableau 1 présente la diversité des acteurs sollicités dans le cadre de notre recherche. Nous avons effectivement contacté des acteurs occupant des postes divers, mais également travaillant avec des bailleurs divers dans des pays différents. En faisant ainsi, nous avons pu gérer et limiter le biais culturel dans notre analyse. Les entretiens ont touché autant d'acteurs d'ONG locales que d'ONGI, ce qui réduit le risque de biais issus de la perception du SFH par les sujets.




**Tableau 1. Présentation du texte à l'intérieur d'un tableau**

ENTRETIEN	TYPE D'ORGANISATION	ACTIVITE OU SERVICE	PAYS
1	ONGI	Service Partenariat	France
2	ONGI	Financement Institutionnels et Privés	France
3	ONG locales	Subvention et assistance à la direction	Myanmar
4	Agence Internationale	Direction locale	Israël/Palestine
5	Agence Internationale	Relations extérieures	Maroc
6	ONG locale	Consortium manager	Palestine
7	ONG locale	Fundraiser	Syrie
8	ONG locale	Grant manager	Myanmar
9	ONGI	Project Development Officer	Mali
10	ONGI	Direction de la communication et des partenaires	Burundi
11	ONG locale	Directrice exécutive	Syrie
12	Bailleur institutionnel	Stabilization Officer	Syrie

## 2.2. DEROULEMENT DES ENTRETIENS

Les entretiens ont été effectués par téléphone auprès d'acteurs faisant partie ou participant au système financier humanitaire. Il s'agit d'un échantillonnage théorique, qui nous permet d'identifier des évolutions du système financier humanitaire qui ne sont pas forcément perçus par l'ensemble des travailleurs ou des parties prenantes.

Les entretiens durent entre 45 minutes et 1h15 minutes. Après chaque entretien, l'intervieweur souligne les thématiques abordées et celles qui ne sont pas abordées et annote si nécessaire les retours de l'interviewé sur chaque sujet. Nous avons préparé en amont des questions d'accroche du type : « *pouvez-vous me décrire l'évolution des financements depuis ces derniers mois ?* ». Tous les intervieweurs disposent du même dictionnaire des thèmes. Afin de former tous les participants du projet, deux entretiens exploratoires ont été effectués, de façon collaborative (entretien mené par tous les membres du projet) auprès de membres d'ONG impliqués dans le système de financement. Ainsi les participants du projet ont pu intégrer les techniques fondamentales de relance et de rebond propres au ESDC (Romelaer, 2005).



### **3. ELABORATION DU DICTIONNAIRE DES THEMES ET DE LA GRILLE DE CODAGE**

De même, le risque de biais émotionnel nous a conduit à partir d'une grille existante, plutôt que d'opter pour une approche purement inductive. Nous avons ainsi élaboré le dictionnaire des thèmes – utilisé ensuite comme grille de codage – à partir d'une méta-review des thématiques spécifiques de la structure de financement humanitaire (Burkart et al., 2016). Nous avons fait évoluer le dictionnaire des thèmes au fil de notre lecture des rapports financiers d'ONG et d'entretiens exploratoires. Par exemple, nous avons créé le thème « processus de financement » qui était absenté des travaux de Burkart et al. 13 entretiens ont permis d'atteindre la situation sémantique, ce qui a stabilisé notre grille de codage. Nous avons également précisé les sous-thèmes liés à la confiance car ceux-ci étaient fréquemment reliés au sujet de la pandémie et de l'incertitude durant les entretiens. De la même façon, nous avons abandonné certains thèmes de la méta-review originelle, qui n'étaient pas du tout abordés par les sujets. A la suite de ce processus, le dictionnaire des thèmes – qui constitue aussi notre grille de codage - recouvre 6 thèmes composés de plusieurs sous-thèmes, représentés par la Figure 1.

**Figure 1 Structure du dictionnaire des thèmes et grille de codage**



Code	Définition du code
<b>Nature du don</b>	
1.1. Forme Don	Part des dons en espèce ou pécunière
1.2. Matérialité emploi don	Part de CTP dans le don
1.3. Bilatéralité	Part et rôle des relations bilatérales dans les dons
1.4. Multilatéralité	Part et rôle des relations multilatérales dans les dons
1.5. Motif	Eco, philanthropie, fi, politique
1.6. Initiative	Sollicitation des bailleurs vs don spontané
<b>Processus de financement</b>	
2.1. Définition des programmes	définition de la stratégie, des besoins et des axes de financement par les ONG
2.2. Veille et identification offre	Prospection et étude offre bailleurs
2.3. Ajustements	Interactions adaptatives entre donateurs et bénéficiaires avant établissement du contrat
2.4. Contractualisation	Etablissement d'une convention
2.5. Reporting	Application d'outil pour réaliser, produire et diffuser les rapports d'activité
2.6. Utilisation fonds	Réalisation des dépenses et des activités
<b>Relation avec les sources</b>	
3.1. Bailleur institutionnel	Rôles des orga gouvernementales et inter-gouv. Dans le financement
3.2. Bailleur privé	Rôle des entreprises, fondations, fonds d'inv. dans le financement
3.3. Relation donateurs	Relation et diversité des relations avec les donateurs
3.4. ONG locales	Rôles des organisations à but non lucratifs locales dans le financement
3.5. ONG affiliée	Rôles des ONG affiliés à des orga internationales par liens fi, contractuels, gouvernance, ...
3.6. ONGI	Rôle des ONG internationales
3.7. Agences de développement	Rôles des agences en charge de projet et de politiques de développement
3.8. Consortium	Recours à des formes de partenariats sous la forme de réseaux
3.9. Confiance issue de relations contactuelles	Liens de confiance issus de liens contractuels passés
3.10. Confiance développée au travers de relations interpersonnelles	Liens de confiance développés entre individus au fur d'interactions interpersonnelles
3.11. Réputation	Perception positive d'une organisation par un ou plusieurs individus
3.12. Engagement	intensité d'une sensibilité et implication pour une cause
3.13. Coopération décentralisée	Implication d'organisations issues de plusieurs pays ou régions
3.15. Quick fixes	action de court terme visant à répondre à une urgence de court terme
3.16. Incertitude relation donneur	Degré d'incertitude: le donneur va-t-il se comporter comme prévu ?
3.17. Coordination	Répartition de tâches entre plusieurs acteurs, éventuellement de façon émergente
<b>Allocations et restrictions</b>	
4.1. Critères décision des fonds	Nature des critères de décisions de financement (urgence, développement, évènement, besoin spécifique)
4.2. Distribution	Répartition des fonds entre programmes
4.3. Vulnérabilité	Nature des vulnérabilités
4.4. Autonomie	L'organisation utilisatrice des fonds revoit leur emploi à son initiative
4.5. Flexibilité du financement	Flexibilité offerte par le bailleur de ventiler concernant le montant, le délai ou les modalités de son utilisation
4.6. Earmarking	Spécification de l'objectif des fonds par le donneur en amont de la contractualisation
<b>Transformations du secteur humanitaire</b>	
5.1. Professionalisation	Adoption de standards et de normes issues de la gestion (inclust les efforts de transparence et accountability)
5.2. Localisation de l'aide	Intensification des activités locales plutôt qu'une intervention d'un pays tiers via une ONGI
5.3. Evolution structurelle	Evolutions sur LT du processus, des motifs, règles et structures
5.4. Polarisation	priorisation vers crises court terme (redondant avec quick fix?)
<b>Contraintes</b>	
6.1. Montant	Aléas et contraintes concernant les montants engagés par les bailleurs
6.2. Temps	Aléas et contraintes temporelles
6.3. Projets prioritaires	Existence d'urgence absolue
6.4. Nexus Humanitaire-Développement	Continuité entre activités d'urgence, développement et protection des droits civiques
6.5. Dépendance	Variables exogènes conditionnant l'activité humanitaire et générant des aléas
6.6. incertitude	Difficulté à prévoir les évolutions du secteur humanitaire

#### 4. ANALYSE DES DONNEES

La grille de codage couvre à la fois les évolutions structurelles (de long terme et non causée par des évènements ponctuels) et conjoncturelles (causées par des évènements ponctuels et temporaire). Un même entretien fait l'objet d'un quadruple -voire quintuple codage. Pour chaque entretien, chaque codeur reprend les thèmes du dictionnaire et ceux abordés durant l'entretien avec la consigne d'identifier d'éventuels nouveaux sous-thème et thèmes. Cette pratique induit une discussion active entre les participants pour s'assurer de la non-redondance



des codes et de leur fiabilité, mais également de la saturation sémantique. Chaque codeur identifie ensuite les verbatims suggérant un impact du contexte extrême sur chaque code – correspondant aux caractéristiques du SFH. Le coordinateur du projet met ensuite en perspective les 4 ou 5 codages d'un même entretien. A la suite, il propose une conclusion reprenant celles des codeurs. Ces conclusions sont ensuite resoumises à la discussion entre codeurs, qui doit à la suite de l'examen des conclusions identifier un verbatim illustrant la conclusion dans l'entretien. Ce temps de discussion permet d'identifier les désaccords entre codeurs mais aussi de prendre conscience des biais. Chaque codeur étant en charge d'un tiers des entretiens, il ou elle peut développer une compréhension transverse des données. Les temps de discussion régulier (entre 1h30 et 4h30 hebdomadaires sur 10 semaines de travail) ont permis d'induire des données le rôle de l'incertitude sur le SFH et d'identifier la question de recherche. Les résultats mettent en perspective les principales conclusions émanant de notre analyse.

## **RESULTATS**

Les résultats de notre étude mettent en évidence la façon dont le SFH répond à l'incertitude générée par la pandémie de Covid-19. Ils sont structurés en 3 parties, dont chacune décrit la réponse du système suivant la réaction de repli : i) l'action de liens de confiance ii) L'alignement opérationnel au contexte, iii) La mise en avant des acteurs locaux. Nous décrivons dans chaque sous-section comment des pratiques locales tempèrent un repli contre-productif et maintiennent le fonctionnement du SFH.

### **1. LA CONFIANCE EN REPONSE AU REPLI SUR LES MECANISMES DE CONTROLE FORMEL**

Lorsque la pandémie surgit, la fermeture des frontières et les multiples confinements rendent impossibles les réunions physiques. Les relations entre organisations et bailleurs de distendent alors. En parallèle, les organisations stoppent certaines activités sur le terrain, ce qui génère aux yeux des bailleurs une forte incertitude quant à la poursuite et du financement des activités humanitaires. Dans certains cas, les difficultés de communication poussent les bailleurs à intensifier le suivi des projets et exiger davantage de reporting. Comme le décrit un responsable de projet au Moyen-Orient :

*« Well, when Covid has started, there were a lot of questions, a lot of concerns about what's gonna be able to continue, what's gonna have to stop and be suspended, how are we going to change the projects to adapt. Initially, there was more reporting, and then it went back to normal » (E8)*



Pour autant, le repli immédiat vers les mécanismes de contrôle comme les outils de reporting pose plusieurs problèmes pour les acteurs locaux. Plusieurs acteurs éprouvent des difficultés à expliquer comment les organisations adaptent leurs activités dans une situation extrême simplement à partir d'un tableau : *“You have to make them understand that the additional needs are not replacing the usual needs. That's the issue”* (E4).

Face au besoin plus intense de reporting, les organisations réactivent les liens de confiance, parfois préalablement développés au travers de relations contractuelles (d'organisation à organisation). Ils intensifient aussi les contacts avec des interlocuteurs avec lesquels ils avaient développé une confiance interpersonnelle. Comme l'explique un cadre de l'ONU, ces liens de confiance jouent un rôle important dans l'aménagement du contrôle formel :

*“It's a lot about the relation that you have with the donor and the flexibility, the trust that you have built with them (...) They trust you; they know that you're accountable and that you have been working well. They are also flexible.”* (E4)

Par la suite, les bailleurs semblent se contenter du reporting habituel et font preuve de flexibilité :

*« So if you are in a good relation, you have been delivering good results for the past years, they would trust you with this pandemic era. They won't be asking for more documentation, because they already know your procedures, your policies, your implementation method. So at least for most of our donors, we did not have to apply extra measures”* (E7)

Dans certains cas, les pratiques de reporting sont même assouplies. La réactivation de la confiance entre organisations contrecarre ainsi le repli sur des mécanismes de contrôle formel : *« De ce que j'ai entendu sur la manière dont cela s'est passé pendant le premier confinement, les règles ont plutôt eu tendance à sauter »* (E1).

Les acteurs multiplient également les efforts de communication et de coopération en vue d'assurer d'une bonne compréhension mutuelle de l'adaptation des projets :

*« I've noticed a strong cooperation mechanisms and partnerships that have been put in place between different players, both host governments, UN inter agencies, clusters and NGOs. More coordination and information sharing than before. Obviously because in this case it's more than never important to establish very good communication channels. This was the good point »* (E4)



## 2. L'ALIGNEMENT OPERATIONNEL AU CONTEXTE EN REPONSE AU REPLI SUR LES CAUSES VISIBLES

La pandémie affecte le fonctionnement des bailleurs, ce qui se traduit par une incertitude au sujet des financements des activités humanitaires. Tout d'abord certains bailleurs institutionnels, comme des collectivités territoriales ou des municipalités, répondent à des besoins sanitaires locaux, urgents et imprévus lors de la première vague en France. Ceci rend, dans un deuxième temps, leur capacité de financement moins certaine : *« par exemple, une grande ville avait dit qu'ils ne pouvaient pas financer à cause du COVID et une tempête ou ils avaient dû apporter de l'aide à leur population. Pareil pour revenir à la vague du COVID en mars, malheureusement pour tous les projets, que ce soit covid ou pas les réponses disaient qu'ils étaient trop engagés pour le covid, en France »* (E 2).

Les bailleurs privés deviennent aussi plus sensibles aux effets visibles de la pandémie, comme la paupérisation locale, visibles au jour le jour :

*« Je pense que c'est pour ça aussi que le COVID a dû jouer parce qu'on a énormément entendu parler de l'augmentation de la pauvreté et de l'augmentation du nombre de personnes qui ont recours à l'aide alimentaire en France, du coup je pense que ce n'est pas étonnant que les entreprises aient un peu plus envie de venir financer des activités en France. D'un coup c'est "chez nous" même si ça l'était déjà avant, mais c'est plus visible »* (E1).

L'attention portée vers des problématiques nationales – du moins plus proches géographiquement – est anticipée par l'ensemble des acteurs humanitaires, y compris des agences internationales de développement :

*"At the end of the year, certain countries have some money left that they did not spend and they reach out to humanitarian partners saying "We have this money left, use it for something you want to do if you think it's useful". Probably this year, it was less the case because of the national responses for COVID-19, a lot of funding went towards that and so less on foreign response."* (E4)

La pandémie devenant une cause très visible, elle occulte d'autres problématiques peu médiatisées, ce qui restreint leur financement. Ainsi, malgré une hausse des violations des droits humains pendant la pandémie, l'action dans le domaine des droits civiques semble encline à des moindres financements. Comme nous l'explique une ONG:

*« So of course, there is a change, there is a shift in funding that is more focused now on the pandemic and also with the health programs. Because we don't work in these two sections,*



*we started to see that there is kind of a reducing of the amounts of funds that is allocated to human rights organization” (E6).*

L’incertitude ne concerne pas uniquement certaines thématiques mais affectent également les régions en général moins attractives : *« On n’est pas dans un contexte des plus vendeurs, on n’est pas sur les plus gros déplacements de population mondiaux actuellement. La manière dont les financements sont attribués est énormément lié aux urgences et là où les bailleurs vont trouver le plus de visibilité » (E5).*

Certaines ONG s’adaptent à la perspective d’un moindre financement des causes en multipliant les pratiques d’ajustement de leurs activités. Elles relient davantage leurs activités au Covid ou sont parfois acculées à improviser de nouvelles sources de financement pour répondre aux besoins de financement du soutien de diverses formes de vulnérabilités aggravés par la pandémie. Ce faisant les organisations rétablissent un équilibre dans le nexus humanitaire et développement : *« Ce n’était pas évident mais on a pu obtenir des centaines de milliers d’euros supplémentaires de l’Union Européenne, ce qui nous a permis de faire des distributions de cash Covid partout sur le territoire aux familles réfugiées » (E5).*

### **3. LA MISE EN AVANT DES ONG LOCALES EN REPONSE AU REPLI SUR LES ORGANISATIONS VISIBLES**

Plusieurs bailleurs comprennent l’urgence posée par le Covid et font d’important efforts pour, malgré une réduction des fonds disponibles, participer à l’effort de la réponse mondiale :

*« Most donors realise the urgency of the need to provide assistance. They try to generate as much money from their HQ for some regions as possible, most of them. There has been that engagement. Of course, there are new emerging needs, and donors are very much aware of that” (E6)*

L’intérêt des bailleurs pour les difficultés posées par la pandémie représente une occasion pour les ONG d’attirer leur attention sur des besoins urgents :

*« Dans ce genre de moments tu es pro-actif. Si tu ne vas pas voir les gens en disant j’ai besoin de ça, ils ne vont pas venir te l’apporter. C’est toi qui fais la démarche en premier, après souvent tu trouves du répondant en face. Après, il y a un intérêt direct. Tu n’as pas vraiment besoin de faire beaucoup plus » (E5).*

Cependant l’urgence pousse les bailleurs à ne pas créer de nouveaux appels susceptibles d’attirer diverses organisations. En vue de perdre le moins de temps possible et de réduire l’incertitude, plusieurs bailleurs se tournent vers des acteurs avec lesquels ils travaillent déjà. Comme l’explique le consortium manager d’une organisation locale au Moyen-Orient :





*“Individual country States have funding. They have not released calls for proposal but channelled the money through their existing partners has already contracted with an agency. Donors would rather top-up this agency with extra money, based on what this agency identifies as key needs related to COVID19. So, I would say that this is happening also that way, because a lot of donors don't want to have new contracts. It takes time to create new contracts during the year, so they rather increase to amount of money to existing partners” (E6)*

Or les organisations les plus présentes dans les projets sont internationales (notamment agence de développement ou ONGI), car elles maîtrisent mieux la langue anglaise, ainsi que les templates et les standards de gouvernance et de reporting. Comme l'explique une cadre de l'ONU, les organisations disposant de ressources propres apparaissent comme plus capables de mener à bien une action humanitaire :

*“You have organizations with a lot of money that are more in capacity of changing things like this from day to night without resources, others that need more resources” (E4).*

Une plus grande confiance de la part des bailleurs à l'égard des organisations internationales implique qu'une faible part du financement dévolu au Covid arrive aux ONG locales. Comme nous l'explique le consortium manager d'une ONG locale au Moyen Orient :

*« Local NGOs have complained a lot. [They] complained that they have been left out. Most of the money went to UN Agencies, some of the money went to big NGOs, international NGOs. Very little trickle down to little organisations. In all of this better coordination and better response, the ones that lost the most, and were the most unhappy were in fact the local NGOs” (E6)*

Si le repli des bailleurs sur les agences de développement internationales semble à première vue réduire les risques et délais dans l'établissement de contrats, il ne se concrétise pas forcément par une action immédiate. En effet, les agences internationales se confrontent aux fermetures de frontières, restrictions d'accès politiques et parfois à la défiance accrue de la part des populations locales. Au contraire, les ONG locales semblent maintenir un accès aux terrains par une plus grande maîtrise des normes et des liens informationnels avec les autorités. En ce sens, leur présence devient essentielle et particulièrement souhaitée :

*“A potentially negative affect of that would be that a larger organization that is positioned already is more likely to get the funds in that situation. But they are also more looking for organizations with local partners as well. Like with access restrictions, then it needs to be local partners who are doing it or local organizations who are bind directly because other organizations can't even get into those areas” (E8)*



En quelques semaines, les ONG locales s'emparent de cet avantage compétitif en mettant en avant leur accès et connaissance uniques du terrain, renégociant ainsi les termes de la collaboration avec les ONGI.

*“On est une organisation locale avec un super accès au terrain et avec une bonne compréhension du conflit et une capacité d'atteindre des gens que beaucoup d'organisations n'ont pas, mais la plupart des grosses organisations internationales, sont dominantes, et ce n'est pas toujours évident de travailler avec elles. Nous on cherche des partenariats égaux, où l'on est face à face, on s'assoit ensemble à la table pour faire le « project design » et le budget ensemble. (...). On n'accepte pas de se faire approcher et quelqu'un nous dise « voilà, c'est notre projet et nous on veut que vous fassiez ça ». Donc on ce moment je fais beaucoup cela, en ce moment il y a beaucoup d'organisations ici. Surtout aujourd'hui avec le COVID, plus que jamais, c'est difficile d'accéder le terrain donc il faut mettre les choses en place, montrer qui on est et renforcer nos standards et comment nous on fonctionne” (E3)*

La redirection de l'attention des bailleurs vers l'apport des ONG locales aux causes repose sur leur capacité de maintenir un dialogue informel avec leurs bailleurs, parfois aux résultats limités : *« the dialogue has strengthened, I would say, this year (...) There is more engagement, more dialogue with donors, but it's not backed by financial contributions. Not backed enough.”* (E6).

En conclusion, les résultats mettent en évidence 3 réponses du SFH à l'incertitude générée par le contexte. Le système réagit par un repli sur une forme de visibilité, tempéré par des pratiques locales. Le Tableau 2 récapitule les réactions et réponses.



**Tableau 2. Réponses du SFH à l'incertitude générée par Covid-19**

<b>MECANISME GENERATEUR D'INCERTITUDE</b>	<b>NATURE DE L'INCERTITUDE</b>	<b>REACTION DE REPLI VERS VISIBILITE</b>	<b>REPONSE ADAPTATIVE</b>
Perturbations matérielles affectant le déroulement des activités humanitaires	Nature des dépenses et capacité de fournir l'aide telles que prévues initialement	Repli sur mécanismes de contrôle formels offrant de la visibilité sur le déroulement des opérations (reporting, documentation)	Intensification des relations interpersonnelles nourrissant des liens de confiance
Exposition des bailleurs à pandémie comme menace collective et globale	Conséquences matérielles de la pandémie sur les populations	Repli vers les causes et régions visiblement liées à la pandémie	Alignement des activités aux thématiques et diversification des sources
Volonté des bailleurs de participer à la réponse à la pandémie malgré de fortes contraintes temporelles	Capacité et fiabilité des ONG locales ; délais des processus de contractualisation	Repli vers ONGI et partenariats existants ou visibles malgré leur faible accès au terrain	Mise en avant des compétences des ONG locales et de leur apport à la réponse à la pandémie ; réactivation de liens de confiance



## DISCUSSION

Ce travail a pour ambition de répondre à la question de recherche : « *comment les bailleurs et ONG répondent-ils à l'incertitude générée par les contextes extrêmes ?* » Nos résultats mettent en évidence que le SFH réagit au travers d'un recours plus important aux mécanismes formels de contrôle, d'une attraction des fonds par les sujets et les organisations visibles. Toutefois, le système réajuste ces effets par des pratiques d'adaptation locales de trois ordres : i) alimentation des liens de confiance permettant un relâchement des attentes de bailleurs en termes de reporting et de documentation, ii) mise en relation des causes moins visibles à celle de la Covid, iii) mise en avant par les ONG locales de leur avantage compétitif dans le contexte extrême. Nous détaillons ici les deux principales contributions de ce travail à la connaissance sur le financement humanitaire.

### 1. LA VISUALITE AU CŒUR DU RAPPORT DU FSH A L'INCERTITUDE

Ce travail exploratoire fait tout d'abord écho aux travaux portant sur la gouvernance du secteur humanitaire, qui mettent en évidence l'importance croissante des mécanismes de contrôle formel et le rôle essentiel de la confiance dans la relation entre bailleurs et ONG (Perrin, 2008) : lorsque les mécanismes de contrôle formel ne permettent de répondre aux contraintes d'un contexte extrême, les acteurs peuvent se replier sur la confiance, levier informel de gouvernance (Charreaux, 1998, cité par Perrin 2008). Or, comme le suggère la réaction des bailleurs durant la pandémie, cet enchaînement n'est pas forcément fluide. Les ONG locales ont, dans un premier temps, éprouvé des difficultés à répondre aux attentes de la part des bailleurs, qui ont eux-mêmes réagi en se repliant sur une forme de visualité.

Le concept de visualité a été fréquemment mobilisé dans les travaux de recherche sur le secteur humanitaire. Il fait référence à la prégnance des représentations visuels des thèmes de l'humanitaire et à la constitution d'un imaginaire collectif (Stryker, 2011), alimenté par les représentations médiatiques (Olsen et al., 2003) mais également maîtrisé comme outil de légitimité des organisations humanitaires (Dencik & Allan, 2017).

La visualité ne se limite pas à l'existence d'une image mais caractérise plutôt des pratiques nourries par des représentations ou un imaginaire (Tolia-Kelly, 2016). Nos résultats révèlent le recours spontané des bailleurs à des représentations partagées dans le secteur humanitaire dans un contexte extrême. En effet, l'incertitude semble conduire le système à agir se référant à ce qu'il voit ou peut voir, tant d'un point de vue opérationnel (reporting) que d'un point de vue stratégique (causes visibles) qu'institutionnel (organisations visibles). Toutefois, le repli sur le



visible s'avère contre-productif et génère des pratiques d'adaptation à la situation (réponse). Le titre « près des yeux, près du cœur » évoque le rôle joué par l'incertitude mais aussi la visualité dans le fonctionnement du SFH.

## **2. L'APPORT DE L'APPROCHE SYSTEMIQUE**

La recherche actuelle s'est penchée sur les relations entre bailleurs et ONG (Perrin, 2008; Wei et al., 2019) mais a aussi exploré les nombreuses dépendances entre ONG locales et ONGI (Lewis & Sobhan, 1999). Elle a toutefois rarement pris en compte l'ensemble de ces acteurs comme les éléments d'un système organisationnel. Dans ce travail, nous répondons à ce manque : L'analyse systémique modélise des phénomènes touchant aux interdépendances qui le structure. Ceci nous a permis d'observer la façon dont les ONG locales s'adaptaient à l'attraction des bailleurs par les ONGI. Les organisations qui composent le SFH sont donc non seulement interdépendants les unes des autres, mais alimentent aussi des dynamiques d'ajustements.

Plus précisément, les résultats suggèrent que le SFH rétablit un équilibre financier entre ONG locales et ONGI par des adaptations locales contrecarrant le repli des bailleurs. L'approche systémique apporte un éclairage nuancé des nombreuses critiques du SFH (Lewis & Sobhan, 1999; Wakolbinger & Toyasaki, 2014) : Le SFH ne subit donc pas l'incertitude mais l'absorbe. Notre recherche suggère que la résilience humanitaire, maintes fois évoquée au sujet des opérations (Walkup, 1997; Zobel et al., 2015), s'étend à son financement.

En allant plus loin, le rééquilibrage financier entre ONG résulte de pratiques émergentes, mais se nourrit également de liens de confiance. Notre travail complète donc les éléments de connaissance sur la confiance au sein du SFH en mettant en évidence son rôle important dans le maintien d'équilibres systémiques. Toutefois notre approche reste très exploratoire compte tenu du manque de connaissance sur la systémicité du financement humanitaire. Nous détaillons ci-dessous les limites de notre travail et ses perspectives de développement futur.

## **3. LIMITES ET PERSPECTIVES FUTURES**

Notre étude présente plusieurs limites auxquelles il faudra répondre par la suite. Tout d'abord, l'observation du SFH en situation extrême multiplie le risque de biais, autant de part des sujets que des chercheurs. L'exposition quotidienne à des nouvelles négatives peut par exemple générer une forme de pessimisme teintant les résultats. En ce sens, nous poursuivons la collecte et triangulation des données, y compris à un horizon temporel plus dépassant le cadre de la pandémie. Deuxièmement, les résultats restent limités dans le sens où nous identifions trois



dynamiques de réaction et réponse. Mais il est probable que d'autres dynamiques existent. Par ailleurs, l'étude n'explore pas les liens entre ces dynamiques, qui semblent pourtant se fonder toutes sur la visualité et les pratiques d'adaptation. Une analyse plus poussée permettra de déterminer ces liens, d'affiner le modèle et d'atteindre la saturation théorique.

#### 4. REMERCIEMENTS

Ce projet de recherche est le résultat d'une collaboration soutenue avec les étudiants du master (M2) Peace Studies à Dauphine PSL, L'auteur tient à chaleureusement remercier Ramy Benyahia, Souada Bentaleb, Joullanar Darouiche, Adèle Diop, Diane Paugnat, Julie Piales, Ange Ragot, Pierre-Louis Tugaye, Thibault Vandriessche et Marie-Sophie Villin pour leur participation assidue au projet et toute l'énergie qu'ils lui ont apportée.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Ansell, C., & Boin, A. (2017, 2019/08/01). Taming Deep Uncertainty: The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management. *Administration & Society*, 51(7), 1079-1112. <https://doi.org/10.1177/0095399717747655>
- Barakat, S., & Milton, S. (2020). Localisation across the humanitarian-development-peace nexus. *Journal of Peacebuilding & Development*, 15(2), 147-163.
- Barbelet, V., Bryant, J., & Willitts-King, B. (2020). 'All eyes are on local actors': Covid-19 and local humanitarian action. *HPG Briefing Note*. London: ODI ([www.odi.org/publications/17173-all-eyes-are-local-actors-covid-19-and-local-humanitarian-action-opportunities-systemicchange](http://www.odi.org/publications/17173-all-eyes-are-local-actors-covid-19-and-local-humanitarian-action-opportunities-systemicchange)).
- Bechky, B. A., & Okhuysen, G. A. (2011). Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle surprises. *Academy of management journal*, 54(2), 239-261.
- Behl, A., & Dutta, P. (2020). Engaging donors on crowdfunding platform in disaster relief operations (DRO) using gamification: a civic voluntary model (CVM) approach. *International journal of information management*, 54, 102140.
- Blaikie, N. (2007). *Approaches to social enquiry*. Polity.
- Bouty, I., Godé, C., Drucker-Godard, C., Lièvre, P., Nizet, J., & Pichault, F. (2012). Coordination practices in extreme situations. *European Management Journal*, 30(6), 475-489.
- Brett, E. (2020). The development and challenges of aid relationships: where is international aid heading?
- Burkart, C., Besiou, M., & Wakolbinger, T. (2016, 2016/12/01/). The funding—Humanitarian supply chain interface. *Surveys in Operations Research and Management Science*, 21(2), 31-45. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sorms.2016.10.003>



- Cazenave, B., Garbe, E., & Morales, J. (2020). II. Financer et piloter la performance des ONG. In *Le management des ONG* (pp. 29-51). La Découverte. <https://www.cairn.info/le-management-des-ong--9782348059018-page-29.htm>  
[https://www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=DEC\\_CAZEN\\_2020\\_01\\_0029](https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=DEC_CAZEN_2020_01_0029)
- Charreaux, G. (1998). Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises. *Economies et Sociétés*, 32, 47-66.
- Chen, C., & Cook, A. D. (2020). Humanitarian Assistance in the Asia-Pacific during COVID-19.
- Dencik, L., & Allan, S. (2017, 2017/11/01). In/visible conflicts: NGOs and the visual politics of humanitarian photography. *Media, Culture & Society*, 39(8), 1178-1193. <https://doi.org/10.1177/0163443717726865>
- Eberwein, W.-D., & Reinalda, B. (2016). A brief history of humanitarian actors and principles. In Z. Sezgin & D. Dijkzeul (Eds.), *The new humanitarians in international practice* (pp. 25-41). Routledge.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897-919.
- Heaslip, G., Haavisto, I., & Kovács, G. (2016). Cash as a form of relief. In *Advances in managing humanitarian operations* (pp. 59-78). Springer.
- Jaramillo, E. T., Willging, C. E., Green, A. E., Gunderson, L. M., Fettes, D. L., & Aarons, G. A. (2019, 2019/07/01). "Creative Financing": Funding Evidence-Based Interventions in Human Service Systems. *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, 46(3), 366-383. <https://doi.org/10.1007/s11414-018-9644-5>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
- Kouzmin, A., Jarman, A. M. G., & Rosenthal, U. (1995, 1995). Inter-organizational policy processes in disaster management. *Disaster Prevention and Management*, 4(2), 20. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/09653569510082669>
- Krishnan, S. (2017). Humanitarian consortia approaches: evidence from Eastern India. *Environment and Urbanization*, 29(2), 459-476.
- Kruke, B. I., & Olsen, O. E. (2005). Reliability-seeking networks in complex emergencies. *International Journal of Emergency Management* 2(4), 19.
- Levine, S., Sida, L., Gray, B., & Venton, C. C. (2019). Multi-year humanitarian funding: a thematic evaluation.
- Lewis, D., & Sobhan, B. (1999). Routes of funding, roots of trust? Northern NGOs, Southern NGOs, donors, and the rise of direct funding. *Development in Practice*, 9(1-2), 117-129.





- Macrae, J. (2002). *The "bilateralisation" of Humanitarian Response: Trends in the Financial, Contractual and Managerial Environment of Official Humanitarian Aid. A Background Paper for UNHCR*. Overseas Development Institute.
- Madianou, M., Ong, J. C., Longboan, L., & Cornelio, J. S. (2016). The Appearance of Accountability: Communication Technologies and Power Asymmetries in Humanitarian Aid and Disaster Recovery. *Journal of Communication*, 66(6), 960-981. <https://doi.org/10.1111/jcom.12258>
- Nurmala, N., de Leeuw, S., & Dullaert, W. (2017). Humanitarian–business partnerships in managing humanitarian logistics. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Olsen, G. R., Carstensen, N., & Høyen, K. (2003). Humanitarian crises: What determines the level of emergency assistance? Media coverage, donor interests and the aid business. *Disasters*, 27(2), 109-126.
- Perrin, C. (2008). Une explication de la gouvernance des ONG vu à travers le processus de rationalisation de l'aide humanitaire. *Revue française de gouvernance d'entreprise*(4), 159-180.
- Romelaer, P. (2005). Guide de l'interviewer. In P. Roussel & E. Wacheux (Eds.), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 448). De Boeck université.
- Scott, R. (2015). Financing in Crisis?: Making humanitarian finance fit for the future.
- Sezgin, Z., & Dijkzeul, D. (2015). *The new humanitarians in international practice: Emerging actors and contested principles*. Routledge.
- Spiegel, P. B. (2017). The humanitarian system is not just broke, but broken: recommendations for future humanitarian action. *The Lancet*.
- Stoianova, V. (2013). Private funding for humanitarian assistance. *Producido por Global Humanitarian Assistance*.
- Stryker, A. (2011). *Seeing through NGOs: poverty, visibility and the first and third worlds* [University of British Columbia].
- Taleb, N. N. (2007). *Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Random House.
- Tanabe, M., Schaus, K., Rastogi, S., Krause, S. K., & Patel, P. (2015). Tracking humanitarian funding for reproductive health: a systematic analysis of health and protection proposals from 2002-2013. *Conflict and health*, 9(1), 1-13.
- Telford, J., & Cosgrave, J. (2007). The international humanitarian system and the 2004 Indian Ocean earthquake and tsunamis. *Disasters*, 31(1), 1-28.
- Tolia-Kelly, D. P. (2016). *Visibility/materiality: Images, objects and practices*. Routledge.



- Wakolbinger, T., & Toyasaki, F. (2014). Impacts of funding systems on humanitarian operations. In P. Tatham & M. Christopher (Eds.), *Humanitarian Logistics: Meeting the challenge of preparing for and responding to disasters* (2nd ed., pp. 41-55). Koganpage.
- Walkup, M. (1997). Policy Dysfunction in Humanitarian Organizations: The Role of Coping Strategies, Institutions, and Organizational Culture. *Journal of Refugee Studies*, 10(1), 37-60. <https://doi.org/10.1093/jrs/10.1.37>
- Wei, H.-L., Wong, C. W. Y., & Lai, K.-h. (2012, 2012/10/01/). Linking inter-organizational trust with logistics information integration and partner cooperation under environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 139(2), 642-653. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.05.036>
- Wei, J., Wang, A., & Wang, F. (2019). Humanitarian organizations in international disaster relief: understanding the linkage between donors and recipient countries. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(6), 1212-1228.
- Wolbers, J., Boersma, K., & Groenewegen, P. (2017, 2018/11/01). Introducing a Fragmentation Perspective on Coordination in Crisis Management. *Organization Studies*, 39(11), 1521-1546. <https://doi.org/10.1177/0170840617717095>
- Zobel, C. W., Altay, N., & Haselkorn, M. P. (2015). *Advances in managing humanitarian operations*. Springer.