

Décider en contexte de crise :

le goulot d'étranglement invisible des opérations humanitaires

Pourquoi les équipes humanitaires, qui n'ont jamais disposé d'autant de données, peinent-elles encore à décider vite et à documenter leurs choix ? Cette note propose un diagnostic, des enseignements de terrain recueillis auprès de plus de cent professionnels dans douze pays, et cinq recommandations applicables sans aucun outil particulier.

Par Ramatou Issa Abdoulaye

Fondatrice de SAVIA Humanitarian • Spécialiste en communication pour le changement social et comportemental

SAVIA Humanitarian

Niamey, Niger • contact@savia-humanitarian.org • savia-humanitarian.org

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

- Le secteur humanitaire vit un paradoxe : la collecte de données n'a jamais été aussi abondante, mais la décision opérationnelle reste lente, peu documentée et inégalement partagée.
- Le fardeau du rapportage, documenté depuis les engagements du Grand Bargain (2016), consomme un temps considérable des équipes terrain, au détriment de l'analyse et de l'action.
- Les échanges conduits avec plus de 100 professionnels humanitaires dans 12 pays convergent : les données existent, mais le passage de la donnée à la décision tracée demeure artisanal.
- Trois principes ressortent : la sobriété des données (peu d'indicateurs, bien choisis), la traçabilité systématique des décisions, et l'ancrage dans les standards internationaux (Sphere, CHS, IASC, OECD-DAC).
- Cette note formule cinq recommandations pratiques, applicables immédiatement par toute équipe, sans dépendance à un outil.

1. Le paradoxe des données humanitaires

En 2026, la réponse humanitaire mondiale cible 135 millions de personnes, sur 239 millions estimées en besoin d'assistance (OCHA, Global Humanitarian Overview 2026). Jamais l'écart entre les besoins et les ressources n'a exigé des arbitrages aussi fins ; jamais, pourtant, les conditions de ces arbitrages n'ont semblé aussi encombrées.

Kobo, ODK, DHIS2, matrices de suivi, tableurs partagés : la capacité de *collecte* s'est massivement démocratisée en quinze ans. La capacité de *décision*, elle, n'a pas suivi le même rythme. Transformer ces flux en choix opérationnels rapides, justifiés et partageables reste un travail laborieux. Entre la donnée

saisie et la décision prise s'étend une zone grise faite de compilations manuelles, de validations en chaîne et de mémoire institutionnelle orale.

Ce document s'intéresse à cette zone grise. Il ne traite pas d'un outil : il traite d'une fonction, la décision, que le secteur outille moins bien que la collecte, et qui constitue, selon nous, le goulot d'étranglement invisible de nombreuses opérations.

2. Un goulot d'étranglement documenté

2.1 Le fardeau du rapportage

La signature du Grand Bargain au Sommet humanitaire mondial d'Istanbul (2016) a acté un constat partagé par bailleurs et opérateurs : les exigences de rapportage, hétérogènes et redondantes, pèsent de manière disproportionnée sur les équipes de mise en œuvre. L'axe de travail consacré à la simplification du rapportage a trouvé son expression la plus concrète dans le gabarit harmonisé dit « 8+3 », développé par le Global Public Policy Institute et piloté en Irak, au Myanmar et en Somalie entre 2017 et 2019. Le bilan fut largement positif, au point que plusieurs bailleurs et agences, dont le HCR, OCHA, la France et l'Allemagne, ont choisi de l'adopter durablement.

Pourtant, près d'une décennie après Istanbul, les progrès restent inégaux. Sur le terrain, un même programme peut encore répondre à plusieurs formats de rapportage distincts, chacun avec son calendrier, sa granularité et sa terminologie. Chaque heure passée à reformater de l'information est une heure retirée à son interprétation.

2.2 La latence décisionnelle

Le second symptôme est temporel. Dans nombre d'organisations, le cycle qui mène d'un signal terrain (dégradation d'un indicateur, incident d'accès, rupture d'approvisionnement) à une décision documentée se compte en jours, parfois en semaines : compilation, mise en forme, transmission, réunion, arbitrage, compte rendu. Ce délai n'est pas un défaut de compétence, car les professionnels concernés sont souvent remarquables. C'est un défaut de *chaîne*. Chaque maillon attend le format du maillon suivant.

Or la latence décisionnelle a un coût opérationnel direct : fenêtres d'intervention manquées, extensions de projets sollicitées tardivement, mesures correctives engagées après que la difficulté s'est installée. Dans les contextes d'accès contraint comme le Sahel ou le bassin du lac Tchad, où les fenêtres logistiques et sécuritaires sont étroites, ce coût se paie en couverture et en redevabilité.

2.3 Le déficit de traçabilité

Troisième symptôme, plus discret : la décision humanitaire laisse peu de traces structurées. Qui a décidé quoi, quand, sur la base de quelles données et de quel seuil ? La réponse existe, dans des courriels, des comptes rendus, des mémoires individuelles. Mais rarement sous une forme consultable et transmissible. Chaque rotation de personnel emporte une partie du raisonnement opérationnel de la mission.

Ce déficit fragilise la redevabilité envers les populations affectées, au cœur du Core Humanitarian Standard, comme l'apprentissage organisationnel promu par les critères d'évaluation de l'OCDE-CAD : on ne peut ni rendre compte ni apprendre de décisions dont le fil s'est perdu.

3. Ce que le terrain enseigne

Entre 2025 et 2026, dans le cadre du développement d'une plateforme d'aide à la décision, SAVIA Humanitarian a conduit une phase d'essais avec plus de 100 professionnels humanitaires (coordination, programmes, suivi-évaluation) répartis dans 12 pays sur 3 continents. Quatre enseignements ressortent de leurs retours, indépendamment de tout outil.

Premier enseignement : la donnée dort. La majorité des professionnels interrogés décrivent des volumes de données collectées sans être analysées, faute de temps et de méthode. Dans la plupart des cas, les rapports sont produits pour être transmis plutôt que pour être utilisés.

Deuxième enseignement : l'outil dominant reste le tableur, et il montre ses limites. Puissant pour la compilation, le tableur ne porte ni seuils d'alerte partagés, ni historique de décision, ni comparabilité entre programmes. Chaque équipe réinvente sa feuille, et avec elle son interprétation.

Troisième enseignement : la connectivité structure tout. Dans les zones d'opération du Sahel et du bassin du lac Tchad, un processus décisionnel qui suppose une connexion permanente exclut, de fait, ceux qui sont le plus près du terrain. Les solutions pensées « hors-ligne d'abord » ne sont pas un confort : elles sont une condition d'inclusion des équipes de proximité et des organisations nationales.

Quatrième enseignement : la voix du terrain se perd en remontant. Un agent communautaire observe une chose. Le rapport de zone en retient une partie. Le rapport national en retient encore moins. Et la capitale décide sur une moyenne. À chaque étape, des détails importants disparaissent. Par exemple, le fait qu'une ONG nationale et une agence internationale n'évaluent pas du tout de la même façon la gravité d'une même situation. Plusieurs testeurs expérimentés l'ont résumé ainsi : les systèmes actuels écoutent mal « la voix du terrain profond ». C'est pourtant souvent dans ces désaccords que se trouve l'information la plus utile pour bien décider.

REGARD DE TERRAIN • DIFFA, NIGER

« Pendant une campagne d'immunisation dans la région de Diffa, nous avons mis en place un mécanisme simple de remontée communautaire. Un jour, un signal est arrivé du terrain : dans certains villages, les réticences n'avaient rien à voir avec le vaccin lui-même. Elles tenaient à un malentendu précis, que personne dans la salle de coordination n'avait imaginé. Parce que le signal est arrivé vite et sous une forme exploitable, la réponse a pu être ajustée en quelques jours : messages retravaillés avec les leaders communautaires, autorités administratives mobilisées. Cette expérience m'a durablement marquée : quand la boucle entre l'observation et la décision est courte, le terrain devient intelligent. Quand elle est longue, il devient statistique. »

Ramatou Issa Abdoulaye, fondatrice de SAVIA Humanitarian, d'après son expérience de consultante en communication pour le développement à Diffa

4. Trois principes pour une décision terrain saine

Sobriété des données. Trois indicateurs suivis avec constance (performance, risque, avancement des mesures correctives) informent mieux la décision que trente indicateurs relevés par intermittence. La discipline du peu est contre-intuitive dans un secteur qui assimile souvent exhaustivité et rigueur ; elle est pourtant la condition d'un suivi tenable pour des équipes déjà saturées.

Traçabilité systématique. Toute décision opérationnelle significative mérite trois lignes : la donnée qui l'a déclenchée, l'option retenue, la date et le responsable. Ce geste minuscule construit, semaine après semaine, une mémoire de mission consultable, utile pour la redevabilité, pour les audits et pour ceux qui prendront la relève.

Ancrage dans les standards. Sphere, le Core Humanitarian Standard, les orientations IASC et les critères de l'OCDE-CAD offrent un langage commun qui rend les décisions comparables et défendables au-delà de l'organisation qui les prend. Une décision formulée dans ce langage circule mieux, du cluster au bailleur en passant par l'évaluateur.

5. Cinq recommandations applicables sans outil

Les pratiques suivantes ne requièrent ni logiciel ni budget ; elles requièrent une discipline d'équipe.

- **Instituer un rituel décisionnel hebdomadaire de quinze minutes** : à heure fixe, l'équipe passe en revue ses trois indicateurs, acte les décisions et les consigne. La régularité prime sur la sophistication.
- **Tenir un journal de décision** : un document unique, chronologique, où chaque décision tient en trois lignes (déclencheur, choix, responsable/date). Il devient l'actif le plus précieux de la passation.
- **Prédéfinir les seuils d'alerte** : décider à froid (« si la couverture passe sous X %, nous déclenchons Y ») évite de négocier les seuils à chaud, sous pression.
- **Croiser les perspectives avant d'arbitrer** : recueillir séparément l'appréciation des acteurs onusiens, des ONG internationales et des organisations nationales sur une même situation, puis examiner les divergences, souvent plus parlantes que les convergences.
- **Alléger le format avant d'alléger le fond** : remplacer, partout où c'est accepté, le rapport narratif long par une structure courte et constante (situation, décisions prises, appuis requis). Le temps gagné retourne à l'analyse.

6. Conclusion

Le secteur a gagné la bataille de la collecte ; celle de la décision reste ouverte. Elle ne se gagnera pas d'abord par la technologie, mais par des pratiques : sobriété, traçabilité, standards partagés, et par une attention renouvelée à la voix de ceux qui observent les crises au plus près. Les outils, quels qu'ils soient, ne feront qu'amplifier des disciplines déjà en place ou des désordres déjà installés.

SAVIA Humanitarian poursuivra la documentation de ces questions et publiera les enseignements de ses travaux au bénéfice de la communauté. Les retours, contradictions et expériences de terrain sont bienvenus : contact@savia-humanitarian.org.

À PROPOS DE SAVIA HUMANITARIAN

SAVIA Humanitarian est une initiative fondée à Niamey (Niger) par Ramatou Issa Abdoulaye, spécialiste de la communication pour le changement social et comportemental, forte de neuf années d'expérience au sein du système des Nations Unies (UNICEF, UNHCR), notamment dans la région de Diffa. SAVIA développe une plateforme d'intelligence décisionnelle pour les équipes humanitaires opérant en contexte de faible connectivité, testée par plus de 100 professionnels dans 12 pays. Site : savia-humanitarian.org

Cette note peut être librement citée et rediffusée avec attribution (licence CC BY-NC-ND 4.0).