



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**Test de la boîte à
outils E2E pour
renforcer les moyens
d'action du personnel
de première ligne
et promouvoir
la participation
communautaire**

une étude de cas de la
RDC et de l'Irak

Résumé

Cette étude de cas examine comment la boîte à outils Empower to Enable (E2E) aide le personnel de première ligne des organisations humanitaires à promouvoir plus efficacement la participation des populations affectées aux opérations humanitaires. L'étude de cas rend compte du test de sept outils en Irak et en République démocratique du Congo (RDC), et elle présente les résultats obtenus ainsi que des bonnes pratiques relatives à l'utilisation future des outils.

Durant le programme pilote qui a duré cinq mois, la boîte à outils E2E a démontré sa capacité à implémenter les changements stratégiques identifiés dans le [Rapport d'apprentissage E2E¹](#). Les trois **changements stratégiques** dont les organisations humanitaires ont besoin pour donner à leur personnel de première ligne les moyens de promouvoir la participation des populations affectées sont :

1. Faire systématiquement participer le personnel de première ligne à la prise de décision ;
2. Améliorer la compréhension de la notion de participation et la façon de la mettre en pratique ;
3. Intégrer la participation dans la culture et la stratégie de l'organisation.

Les organisations et les programmes pays qui ont participé au programme pilote ont indiqué que la boîte à outils E2E offrait divers **bénéfices**. C-dessous se trouve un résumé, ainsi que l'outil en question :

- **Plus grandes pertinence et efficacité du programme** : comprend la possibilité d'identifier des domaines de recoupement et de duplication potentiels (*Implication du personnel de première ligne dans l'élaboration des propositions*).
- **Meilleure compréhension par la direction des besoins de la communauté grâce à une hausse des interactions entre la direction et le personnel de première ligne** (*Formulaire de visite sur le terrain pour l'équipe de haute direction*).
- **Soutien accru de l'équipe dirigeante et priorisation de la participation** (*Outil d'autoévaluation pour la direction du programme pays*).
- **Amélioration de la qualité des FGD conduites par le personnel de première ligne et amélioration de la confiance du personnel de première ligne concernant les FGD** (*Recommandations pour les discussions de groupe destinées au personnel de première ligne*).
- **Allocation plus efficace du temps et des ressources de l'équipe, avec une plus grande demande du personnel de première ligne en matière de développement de compétences** (*Responsabilités en matière d'engagement communautaire et autoévaluation des compétences en la matière pour le personnel de première ligne*).

Le programme pilote de la boîte à outils E2E a aussi révélé de nombreuses **autres démarches** que le secteur humanitaire doit entreprendre pour appuyer le rôle crucial du personnel de première ligne en matière d'engagement communautaire.

1. Donner la priorité à la traduction des outils dans les langues locales pour assurer l'accessibilité et l'inclusivité au personnel de première ligne ;
2. Offrir plus d'occasions de développement professionnel au personnel de première ligne pour améliorer la capacité à diriger des activités d'engagement communautaire ;
3. Assurer l'accès à internet du personnel de première ligne pour surmonter les problèmes de connexion ;
4. Simplifier l'accès à internet du personnel de première ligne pour améliorer sa connectivité et améliorer sa capacité à contribuer efficacement aux efforts humanitaires ;
5. Fournir des ressources suffisantes pour l'engagement communautaire et la mise au point d'une capacité pour le personnel de première ligne et la direction organisationnelle, de façon à ce que les pratiques de participation soient bien adoptées ;
6. Partager entre agences des connaissances relatives aux bonnes pratiques.

¹ Le Rapport d'Apprentissage E2E présente les recherches concernant le rôle que joue le personnel de première ligne pour faire participer les populations affectées par les crises. Il esquisse les éléments de construction essentiels qui peuvent aider le personnel de première ligne à renforcer la participation, ainsi que les barrières qui l'entravent et les changements stratégiques nécessaires à la mise en place des éléments de construction et à la suppression des barrières.

Table des matières

- P. 2 RÉSUMÉ
- P. 3 TABLE DES MATIÈRES
- P. 3 REMERCIEMENTS
- P. 3 GLOSSAIRE
- P. 4 POURQUOI LE PERSONNEL DE PREMIÈRE LIGNE ET POURQUOI UNE AUTRE BOÎTE À OUTILS ? CONTEXTE ET EXPLICATION
- P. 4 COMMENT LA BOÎTE À OUTILS E2E DONNE AU PERSONNEL DE PREMIÈRE LIGNE LES MOYENS D'AGIR : LEÇONS DU PROGRAMME PILOTE

P. 5 **Changement stratégique 1** : faire systématiquement participer le personnel de première ligne à la prise de décision



Outil : implication du personnel de première ligne dans l'élaboration des propositions



Outil : formulaire de visite sur le terrain pour l'équipe de haute direction (SMT)

P. 7 **Changement stratégique 2** : améliorer la compréhension de la notion de participation et la façon de la mettre en pratique



Outil : recommandations pour les discussions de groupe destinées au personnel de première ligne



Outil : autoévaluation pour la direction du programme pays

P. 9 **Changement stratégique 3** : intégrer la participation à la culture et aux processus des organisations



Outil : responsabilités en matière d'engagement communautaire et autoévaluation des compétences en la matière pour le personnel de première ligne



Outil : modèle de budget pour la boîte à outils E2E

P. 10 **COMMENT CONTINUER DE DONNER AU PERSONNEL DE PREMIÈRE LIGNE LES MOYENS DE FAIRE PARTICIPER LES POPULATIONS AFFECTÉES : PROCHAINES ÉTAPES**

Remerciements

Cette étude de cas a été produite dans le cadre du projet « Empower to Enable » de l'International Rescue Committee (IRC), avec l'aide du Bureau des affaires humanitaires (BHA) de l'USAID. Elle a été rédigée par Leah Brown, la Client Responsiveness Project Manager de l'IRC.

Nous faisons part de notre gratitude aux équipes des programmes pays de l'IRC RDC et de l'IRC Irak, notamment à Janvier Mulumeorderhwa, Halkad Mawlood ainsi qu'aux collègues de la Baghdad Women's Association (BWA), du Justice Center d'Irak, de Solidarité féminine pour la paix et le développement intégral (SOFEPADI) et de la Ligue pour la solidarité Congolaise (LSC). Leur contribution à la création conjointe et au test de la boîte à outils a été essentielle pour assurer la pertinence et l'efficacité des outils.

Merci mille fois à Tendayi Nyanhete, Valentina Shafina et Nicolas Seris de l'IRC, à l'ensemble des membres du Comité consultatif du projet E2E (Viviana Salsi, Cica Dadjo, Bashdar Kareem, Assem Saleh, Albert Kadha, Walter Brill, Sofia Malmqvist, Benjamin Noble, Jonas Habimana, Lusenge Julienne, Adnan Gorani, Zahraa Abdulkhaliq Saleh et Noor Ibadi) et au BHA pour le soutien, le travail de révision et les précieux commentaires fournis sur ce rapport.

Glossaire

AAP : Accountability to Affected People (redevabilité envers les populations affectées)

BWA : Baghdad Women's Association (Association des femmes de Bagdad)

BHA : Bureau of Humanitarian Affairs (Bureau des affaires humanitaires) de l'USAID

RDC : République démocratique du Congo

E2E : Empower to Enable (Donner les moyens d'agir)

FGD : Focus Group Discussion (discussion de groupe)

ONGI : organisation non gouvernementale internationale

IRC : International Rescue Committee

IP : intitulé de poste

ONGL : organisation non gouvernementale locale

PAC : Project Advisory Committee (Comité consultatif du projet)

SOFEPADI - Solidarité féminine pour la paix et le développement intégral

SMT : Senior Management Team (équipe de haute direction)

USAID : United States Agency for International Development (Agence des États-Unis pour le développement international)

Pourquoi le personnel de première ligne et pourquoi une autre boîte à outils ?

Contexte et explication

Dans le secteur de l'aide humanitaire, le personnel de première ligne² est le trait d'union entre les organisations humanitaires et les communautés pour lesquelles elles travaillent. Tandis que la participation significative des populations affectées par la crise a été inscrite comme une priorité dans des engagements³ et des standards⁴ mondiaux, le rôle clé du personnel de première ligne à cet égard a reçu moins d'attention.

Compte tenu de l'occasion manquée, l'International Rescue Committee (IRC) a lancé le projet « Empower to Enable » (E2E) avec l'aide du Bureau des affaires humanitaires (BHA) de l'USAID. L'objectif du projet était de créer des ressources pratiques dédiées aux organisations, de façon à ce que le personnel de première ligne ait les moyens de permettre la participation des populations affectées.

Le projet E2E a initialement mené des recherches sur le rôle essentiel que joue le personnel de première ligne dans la participation des populations affectées par les crises. Le [Rapport d'apprentissage E2E](#) qui en résulte a esquissé les éléments fondamentaux pouvant aider le personnel de première ligne à renforcer la participation, ainsi que les obstacles qui l'en empêchent. Le Rapport d'apprentissage a identifié trois

changements stratégiques que les organisations humanitaires doivent mettre en œuvre pour donner au personnel de première ligne les moyens de promouvoir la participation des populations affectées :

1. **Faire systématiquement participer le personnel de première ligne à la prise de décision ;**
2. **Améliorer la compréhension de la notion de participation et la façon de la mettre en pratique ;**
3. **Intégrer la participation à la culture et à la stratégie de l'organisation.**

Il existe plusieurs boîtes à outils d'AAP, mais aucune n'est spécifiquement consacrée au personnel de première ligne⁵. Le projet E2E a donc développé sept outils pour combler cette lacune et faciliter l'adoption des changements stratégiques identifiés par le Rapport d'apprentissage.

Le projet repose sur l'idée que l'implication du personnel de première ligne ne peut pas se substituer à un engagement communautaire direct mais constitue une solution alternative utile contribuant à créer une culture organisationnelle d'inclusion et à intégrer le feedback des communautés au travail humanitaire.

La participation revêt plusieurs formes, étant donné que le niveau de participation communautaire possible dépend souvent du contexte. En général, la participation est présentée comme une progression⁶ avec « informer » et « consulter » tout en bas (la communauté n'a pas de pouvoir de décision, ce qui est le plus fréquent dans le secteur). A contrario, tout en haut, la communauté soutenue par l'organisation dispose du pouvoir de décision et assume une responsabilité.

INFORMER	CONSULTER	IMPLIQUER	COLLABORER	AUTONOMISER
La communauté reçoit des informations l'aidant à comprendre votre identité, le problème et les solutions.	La communauté est interrogée sur ses besoins et priorités, elle fournit un feedback, et elle est tenue informée.	La communauté travaille directement avec votre organisation, contribue aux principales décisions et reçoit un feedback.	La communauté et votre organisation nouent un partenariat en vue d'une planification et d'une prise de décision conjointes.	La communauté dispose du pouvoir décisionnel ultime et met en œuvre ses plans.

Les outils ont été co-développés par le Comité Consultatif du Projet de E2E, par le personnel de première ligne de l'IRC Irak et de l'IRC RDC, ainsi que par les organisations partenaires locales (BWA, le Justice Center et SOFEPADI). Les outils individuels ont ensuite été testés dans le cadre des programmes pays de l'IRC RDC et de l'IRC Irak, le BWA et le Justice Center. Au cours du programme pilote, la boîte à outils E2E a été mise à l'essai pour répondre à une question clé : *la boîte à outils E2E vous aide-t-elle à donner au personnel de première ligne les moyens de promouvoir plus efficacement la participation des populations affectées ?*

Lors du programme pilote, l'équipe du projet E2E a mené des enquêtes et des réunions de contrôle mensuelles pour recueillir des commentaires sur les performances des outils, de manière à en améliorer la pertinence et l'efficacité. Une série de 10 discussions de groupe a également été conduite avec des utilisateurs des outils, dont les équipes de gestion de programmes et le personnel de première ligne de l'IRC ainsi que des partenaires locaux, pour mieux comprendre comment ils ont utilisé la boîte à outils E2E.

- 2 *Personnel de première ligne : bénévoles et personnel humanitaire interagissant directement avec les clients dans le cadre de la fourniture de l'aide humanitaire par les organisations internationales et nationales.*
- 3 *Les « Commitments on Accountability to Affected People and Protection from Sexual Exploitation and Abuse » de l'IASC et le « Grand Bargain 2.0 » lancés durant le WHS d'Istanbul en mai 2016 constituent un accord unique passé entre certains des plus grands donateurs et des organisations humanitaires qui se sont engagés à fournir plus de moyens aux personnes qui en ont besoin, ainsi qu'à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'action humanitaire.*
- 4 *La Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité (CHS) présente neuf engagements à garantir que les organisations prêtent assistance aux populations et aux communautés affectées par la crise et la vulnérabilité, dans le respect de leurs droits, de leur dignité et de leur rôle de premier plan dès lors qu'il s'agit de trouver des solutions aux crises.*
- 5 *Le Rapport d'apprentissage E2E*
- 6 *Pour plus d'informations, consultez l'Organizational AAP Framework de l'IRC et le Guide de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sur l'engagement communautaire et la redevabilité.*

Cliquer ou scanner pour accéder à la boîte à outils E2E



Comment la boîte à outils E2E donne au personnel de première ligne les moyens d'agir

Leçons du programme pilote

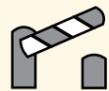
Cette section de l'étude de cas détaille comment les outils ont été développés pour surmonter les obstacles empêchant le personnel de première ligne d'agir et pour opérer les trois changements stratégiques identifiés dans le Rapport d'apprentissage. Elle récapitule ensuite les résultats du test de chacun des outils, les bonnes pratiques à suivre lors de leur utilisation et les difficultés identifiées durant le programme pilote.



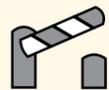
CHANGEMENT STRATÉGIQUE 1 :

Faire systématiquement participer le personnel de première ligne à la prise de décision

Le Rapport d'apprentissage a identifié deux obstacles à ce changement stratégique, qui sont dépendants l'un de l'autre :



Le personnel de première ligne est exclu de la prise de décision.



La capacité du personnel de première ligne à aligner les programmes sur le feedback des communautés est limitée.

Deux outils ont été développés pour surmonter ces obstacles :



Implication du personnel de première ligne dans l'élaboration des propositions

Objectif : faciliter l'implication systématique du personnel de première ligne dans le processus d'élaboration des propositions, en veillant à ce que sa connaissance des capacités, des opinions et des préférences des communautés soit intégrée aux propositions et aux projets.



Formulaire de visite sur le terrain pour l'équipe de haute direction

Objectif : faciliter l'interaction directe des leaders de l'organisation avec le personnel de première ligne durant les visites sur le terrain, en permettant au personnel de partager son feedback et sa connaissance des besoins et des préférences des communautés, donc de peser sur les futures décisions programmatiques.



Changement stratégique 1 : faire systématiquement participer le personnel de première ligne à la prise de décision

Outil : impliquer le personnel de première ligne dans l'élaboration des propositions

Les équipes de l'IRC travaillant en RDC et en Irak ont toutes deux adopté une démarche similaire de test de l'outil :

1

Réunion de présentation en ligne (1 heure), dans le but d'expliquer l'outil et de répondre aux éventuelles questions

Ces réunions se sont tenues en ligne ou en présentiel. Elles incluaient le personnel de première ligne de nombreux secteurs et sites, afin de garantir une diversité des perspectives.

2

Consultation sur la proposition, au cours de laquelle les animateurs ont communiqué les idées générales de programmation de la proposition et les exigences des donateurs. Ils ont interrogé le personnel de première ligne au sujet des succès et des échecs des précédents programmes, et ils l'ont invité à fournir des informations contextuelles et des idées de programmation pour le secteur concerné (2-4 heures).

Résultats du test de l'outil

RÉSULTATS OBTENUS

EXEMPLES TIRÉS DES PROGRAMMES PILOTES DES PAYS



L'élaboration des propositions est systématiquement informée par le personnel de première ligne et les partenaires locaux.

Avant le programme pilote, l'IRC RDC et l'IRC Irak impliquaient le personnel de première ligne dans la conception de certains projets et propositions, mais le processus manquait d'un cadre structuré ou d'outils spécifiques pour l'orienter. Par exemple, les deux bureaux ne conviaient aux réunions d'élaboration des propositions que le personnel de première ligne situé à proximité des bureaux centraux.

Les deux bureaux de l'IRC ont indiqué que l'outil a aidé à organiser et systématiser leur approche de consultation du personnel de première ligne. Un responsable en charge de l'élaboration des propositions a indiqué que l'outil « éclairait la façon d'implémenter plus efficacement [cette consultation du personnel de première ligne]. » L'IRC Irak a indiqué que « le fait de commencer avec le personnel de première ligne nous a aidés à concevoir un projet à partir de zéro plutôt que de transmettre. »



Des informations plus fournies sur le contexte et les besoins de la communauté ont été partagées par le personnel de première ligne.

Le programme pilote a encouragé l'IRC RDC à impliquer dans le processus d'élaboration des propositions le personnel de première ligne de divers secteurs et des partenaires locaux. Selon le responsable en charge de l'élaboration des propositions en RDC, les informations issues des consultations transsectorielles du personnel de première ligne étaient « plus riches » et ont aidé à « réfléchir à la façon d'intégrer un projet à d'autres secteurs. »



Plus grande pertinence du programme et duplication réduite

En Irak, le responsable en charge de l'élaboration des propositions a souligné que l'inclusion d'un personnel de première ligne issu de plusieurs secteurs a contribué à implémenter des projets dans des lieux difficiles d'accès. En outre, cela a aidé à éviter d'élaborer des projets dupliquant les activités existantes d'autres secteurs ou organisations. Il a déclaré que « si un secteur implémente un projet et ne peut pas atteindre certains endroits, un autre secteur ou une autre organisation pourrait être en mesure d'implémenter des activités complémentaires à cet endroit. »



Contributions du personnel de première ligne encouragées et valorisées

L'outil a aidé les responsables en charge de l'élaboration des propositions à reconnaître la valeur des informations partagées par le personnel de première ligne. Lorsque le personnel de première ligne a constaté que ses idées étaient prises au sérieux et intégrées aux propositions, il a manifesté un souhait plus vif de partager ses connaissances et ses idées. Un membre du personnel de première ligne en Irak a été consulté pour la première fois au sujet de l'élaboration des propositions. Il a affirmé qu'après la consultation, le responsable en charge de l'élaboration des propositions a « adopté nos idées, qui ont rapidement alimenté les décisions prises. Pour nous, c'est une grande satisfaction. » Le personnel de première ligne nous a dit qu'il était enthousiaste à l'idée de participer de nouveau à l'élaboration des propositions.

« Lors de la réunion conduite avec le personnel de première ligne, nous avons constaté de nombreux besoins et manques au sein de la communauté... Il s'agit de notre source d'information concernant la communauté. »

Responsable en charge de l'élaboration des propositions de l'IRC Irak

« Le personnel de première ligne a des idées très concrètes qui aident réellement à formuler les propositions et à déterminer la direction future du projet. »

Responsable en charge de l'élaboration des propositions de l'IRC RDC

Bonnes pratiques et difficultés

Voici quelques-unes des bonnes pratiques et des difficultés relevées au cours du programme pilote :

BONNES PRATIQUES

- +** **Introduction et orientation** : c'était essentiel pour que le personnel de première ligne et la direction comprennent la valeur de l'engagement du personnel de première ligne. Le fait d'indiquer les exigences des donateurs et les idées de programmation avant la consultation a donné au personnel de première ligne le temps nécessaire pour qu'il prépare ses réponses/idées.
- +** **Appel aux propositions ou préavis de soumission** : cela a permis d'avoir assez de temps pour les consultations.
- +** **Formations concernant la présentation efficace des feedbacks et la défense des clients** pour que le personnel de première ligne prenne confiance en lui et partage ses connaissances et ses idées.
- +** **Soutien actif de l'équipe dirigeante** : l'adhésion de la haute direction était cruciale pour que le temps et les ressources nécessaires soient alloués aux consultations.
- +** **Interpréariat et traduction** : l'emploi des langues locales (français, swahili et kurde) a facilité la communication avec le personnel de première ligne.

DIFFICULTÉS

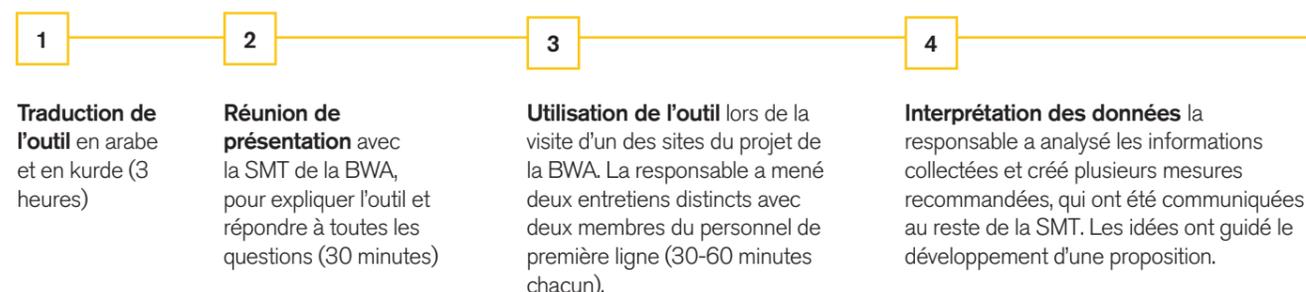
- ** **Durée limitée des consultations** : certaines propositions sont développées dans des délais courts, ce qui complique toute consultation approfondie.
- ** **Contraintes budgétaires** : le coût de la visite du personnel de première ligne au bureau central dans la perspective des réunions d'élaboration des propositions était prohibitif. Des consultations en ligne ont toutefois été possibles.



Changement stratégique 1 : faire systématiquement participer le personnel de première ligne à la prise de décision

Outil : Formulaire de visite sur le terrain pour l'équipe de haute direction (SMT)

La BWA, le partenaire local de l'IRC, a testé l'outil en suivant la procédure suivante :



« Le personnel de première ligne nous a fait part d'idées formidables qui ne nous étaient jamais venues à l'esprit. »

Référent BWA

Résultats du test de l'outil

RÉSULTATS OBTENUS

- ✓** **Amélioration de la compréhension des besoins et des perspectives de la communauté par la direction**

EXEMPLES TIRÉS DES PROGRAMMES PILOTES DES PAYS

Le Formulaire de visite sur le terrain a aidé le personnel de première ligne à partager avec la direction ses idées de changement programmatique censées répondre au feedback de la communauté. Le personnel de première ligne a donc pu mieux servir et défendre les communautés qu'il soutient. Par exemple, lors de la visite de terrain, le personnel de première ligne a indiqué que les membres de la communauté ont apprécié le soutien psychosocial actuel de la BWA et les programmes de formation professionnelle. Il a néanmoins indiqué que la communauté a un besoin criant d'offres d'emploi, notamment dans le cas des femmes et des jeunes filles qui ont déjà acquis des compétences mais n'ont qu'un accès limité à des activités rémunératrices. Ces nouvelles informations ont été partagées avec la SMT de la BWA, ce qui l'a poussée à reconsidérer son projet. Les idées de la communauté ont été rapidement intégrées à la planification des futurs projets.

- ✓** **Une culture organisationnelle de redevabilité et de réactivité renforcée**

Lorsque le feedback du personnel de première ligne a été communiqué au reste de la SMT de la BWA, cette dernière s'est dite surprise de ne pas avoir été précédemment au courant du feedback de la communauté. La SMT a indiqué qu'elle continuerait à utiliser cet outil pour améliorer ses relations avec le personnel de première ligne, donc ses relations avec la communauté. La responsable qui a utilisé cet outil a fait cette déclaration : « Je suis heureuse que cet outil nous ait rappelé la nécessité d'être plus proches de la communauté et du personnel de première ligne, dont j'étais moi-même assez éloignée. »

Bonnes pratiques et difficultés

Voici quelques-unes des bonnes pratiques et des difficultés relevées au cours du programme pilote :

BONNES PRATIQUES

- +** **Traduction dans la langue locale** : selon la BWA, cet outil doit être traduit en kurde pour être utilisé avec le personnel de première ligne.
- +** **Implication active de la direction** : l'adhésion de la haute direction s'est avérée indispensable à l'incorporation des observations et mesures recommandées à la conception des projets ultérieurs.

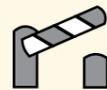
DIFFICULTÉS

- ** **Manque de fonds** : la responsable qui a testé cet outil était basée très près du site du programme. En cas d'utilisation systématique pour toutes les SMT, des fonds devraient cependant être alloués au financement de visites régulières sur le terrain.

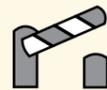
CHANGEMENT STRATÉGIQUE 2 :

Améliorer la compréhension de la notion de participation et la façon de la mettre en pratique

Le Rapport d'apprentissage a identifié deux obstacles à ce changement stratégique, qui sont dépendants l'un de l'autre :



La participation n'est pas un concept très bien compris.



La direction ne soutient pas suffisamment la participation et ne lui attribue pas la bonne priorité.

Deux outils ont été développés pour surmonter ces obstacles :



Recommandations au personnel de première ligne concernant les discussions de groupe

Objectif : amélioration de la qualité des FGD conduites par le personnel de première ligne et amélioration de la confiance du personnel de première ligne concernant les FGD, en vue d'une participation significative des communautés affectées.



Autoévaluation pour la direction du programme pays

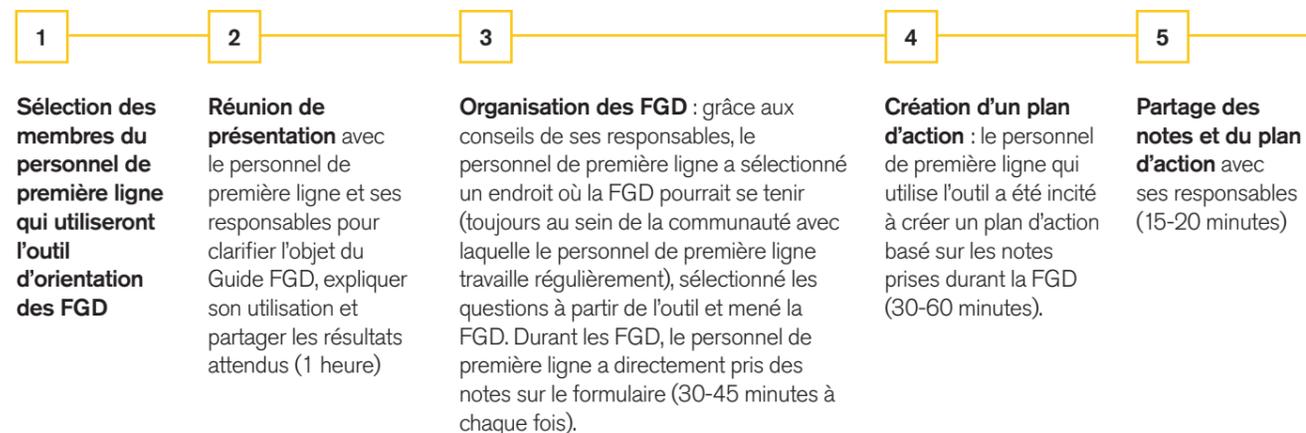
Objectif : un plus grand soutien de la direction et une priorisation de la participation des populations affectées par le biais de la réflexion et de la planification de l'action.



Changement stratégique 2 : améliorer la compréhension de la notion de participation et la façon de la mettre en pratique

Outil : recommandations pour les discussions de groupe destinées au personnel de première ligne

La BWA et l'IRC RDC ont procédé comme suit durant le programme pilote :



« Cet outil est important. Les communautés avec lesquelles nous travaillons ont de nombreux besoins. Le travail de l'IRC est plus efficace lorsque nous connaissons tous les besoins des [populations affectées], ainsi que leurs attentes et leur perception de notre intervention. »

Personnel de première ligne de l'IRC RDC

Résultats du test de l'outil

RÉSULTATS OBTENUS

✓ **Meilleure compréhension de l'engagement communautaire par le personnel de première ligne et plus grande capacité dédiée**

Lors d'une visite de terrain, le personnel de première ligne de la BWA a partagé les informations collectées durant cette FGD avec la SMT. Cela a donné lieu aux observations détaillées parmi les résultats du Formulaire de visite sur le terrain. Un membre de l'équipe de la BWA a fait cette remarque : « Lors des précédentes FGD, les participants n'avaient pas été incités à évoquer leurs besoins. Cette fois, ils ont pu les exprimer. »

✓ **Programmation plus réactive en cas de feedback de la communauté collecté durant les FGD**

De nombreux membres du personnel de première ligne ont noté que l'outil était le plus efficace durant le processus de conception, étant donné que les idées peuvent alors informer la conception du projet. Conformément au format structuré du guide, le personnel de première ligne a rapporté avoir pu mieux comprendre les contributions de la communauté et leur importance pour assurer la pertinence et l'efficacité du projet. L'un des membres du personnel de première ligne a déclaré ceci : « Nous devrions essayer d'appliquer cette méthode avant le lancement ou la conception de chaque projet, pour que les projets répondent aux besoins réels. Dans le cas contraire, nous devrions poser ces questions après que la communauté a reçu un projet déjà conçu, et les clients ne seraient pas consultés. Le projet risquerait alors d'être moins satisfaisant. »

Bonnes pratiques et difficultés

Voici quelques-unes des bonnes pratiques et des difficultés relevées au cours du programme pilote :

BONNES PRATIQUES

- + **Réunion d'orientation dédiée au personnel de première ligne** : le personnel de première ligne a indiqué préférer les conseils délivrés en temps réel (réunion virtuelle ou face à face) à la lecture des instructions de l'outil.
- + **Désigner une personne chargée de prendre des notes** : le personnel de première ligne a souligné l'importance des notes de qualité et remarqué qu'il était bien plus facile d'en obtenir lorsqu'une personne désignée accompagnait l'animateur de la FGD.
- + **FGD limitées dans le temps** : selon le personnel de première ligne, les populations affectées préfèrent que la durée des FGD ne dépasse pas 45 minutes. En cas de FGD plus longue, il recommande de proposer une rémunération ou le remboursement des frais de déplacement.
- + **Fourniture des en-cas et des boissons** : le personnel de première ligne a souligné l'importance de fournir à minima des boissons et idéalement des en-cas, pour veiller au confort des personnes qui participent aux FGD.

DIFFICULTÉS

- ✗ **Pertinence pour les projets durant la mise en œuvre** : le personnel de première ligne a observé qu'il pourrait être difficile d'utiliser le guide avec les populations affectées qui ne prennent encore part à aucun projet de l'IRC.
- ✗ **Le personnel de première ligne manque de temps** : de nombreux membres du personnel de première ligne n'ont pas terminé le plan d'action. Selon eux, on ne leur a pas donné assez de temps.
- ✗ **Contexte sécuritaire** : en empêchant une partie du personnel de mener les FGD, des problèmes de sécurité ont empêché l'utilisation du guide.
- ✗ **Perception des FGD comme des activités de SERA** : le personnel de première ligne a eu du mal à comprendre le plan d'action du guide, et certains l'ont jugé plus adapté aux activités de SERA. Le fait que les responsables de l'IRC ont uniquement sélectionné des membres du personnel de SERA pour le programme pilote a renforcé cette perception.



Changement stratégique 2 : améliorer la compréhension de la notion de participation et la façon de la mettre en pratique

Outil : autoévaluation pour la direction du programme pays

Tous les programmes pilotes ont suivi un processus similaire pour piloter cet outil :



Résultats du test de l'outil

RÉSULTATS OBTENUS



Meilleure implication de la direction avec AAP

Même si tous les programmes pilotes des pays se livraient déjà à des pratiques recensées dans l'autoévaluation de la direction, cet outil a contribué à systématiser l'implémentation de ces pratiques, ainsi qu'à rendre plus concrète la pratique d'AAP. La SMT du Justice Center a rapporté que « *le Justice Center réalise déjà de nombreuses tâches, mais que cet outil est le premier à les regrouper dans un document.* » La SMT de l'IRC Irak a ajouté que l'élaboration « *du plan d'action / de la feuille de route nous aide à ne pas perdre de vue nos responsabilités et nous met sur de bons rails.* »

Plus précisément, et la SMT d'Irak et la SMT de RDC ont rapporté qu'avant le programme pilote elles avaient seulement discuté du feedback des communautés en cas de besoin, lors de réunions hebdomadaires mais pas de façon régulière. Cet outil a encouragé les SMT à faire de la discussion du feedback des communautés un point permanent de l'ordre du jour des réunions hebdomadaires. La SMT d'Irak a même évalué qu'une réunion de la SMT sur deux, il faudrait consacrer 10 minutes à la discussion du feedback du personnel de première ligne et des communautés.



« Cela améliorera la relation entre le personnel de première ligne et la SMT, donc avec la communauté! »

Membre de la SMT de l'IRC RDC

EXEMPLES TIRÉS DES PROGRAMMES PILOTES DES PAYS

RÉSULTATS OBTENUS



Meilleures priorisation des activités d'AAP parmi les SMT de tous les programmes pilotes

En raison d'un engagement régulier avec différents aspects d'AAP durant le programme pilote, les trois SMT ont commencé à améliorer leurs initiatives d'AAP ou à les planifier. Le Justice Center a planifié la participation de sa SMT à des formations spécifiques visant à remédier aux faiblesses identifiées par l'autoévaluation. Durant le programme pilote, certains membres de la SMT de l'IRC Irak ont participé à une formation du HCNUR au sujet d'AAP, en raison des faiblesses qu'ils avaient identifiées à l'occasion de l'autoévaluation. Le Deputy Director of Programs de RDC a rapporté que le bureau est en train de planifier l'ajout au plan stratégique annuel du pays d'un engagement avec le personnel de première ligne et d'un renforcement des capacités.



Planification améliorée favorisant l'engagement communautaire du personnel de première ligne

La SMT de l'IRC RDC a relevé que l'outil lui fournissait un processus systématique permettant d'améliorer le soutien au personnel de première ligne. Comme elle l'a expliqué, « *avec l'aide de cet outil, nous avons identifié, planifié et conçu une sorte de fiche de renseignements pour assurer le suivi des lacunes identifiées et de nos efforts pour les combler.* »

Une fois l'autoévaluation terminée, la SMT de l'IRC Irak a compris qu'il y avait une déconnexion entre elle et le personnel de première ligne. Par conséquent, elle a augmenté le financement de certaines de ses opportunités d'engagement avec le personnel de première ligne. Comme l'a affirmé la SMT de l'IRC Irak : « *Nous avions déjà des idées, mais elles n'étaient pas structurées. Grâce à cet outil, nous avons obtenu des instructions sur nos lacunes et sur la façon d'en faire davantage.* »

Bonnes pratiques et difficultés

Voici quelques-unes des bonnes pratiques et des difficultés relevées au cours du programme pilote :

BONNES PRATIQUES



Soutien actif de la direction : essentiel à l'autoévaluation et à l'implémentation du plan d'action. Le soutien de la haute direction a encouragé l'implication d'autres membres de la SMT.



Collaboration des leaders de tous les départements : l'outil couvre plusieurs secteurs (RH, programmes, etc.) et requiert une collaboration étroite.



Le développement de plans d'action concrets et multi-étapes a permis d'assurer le suivi des progrès, sur la base des résultats d'évaluation.



Planification de réunions régulières de la SMT : intégration de l'outil et des progrès réalisés.

DIFFICULTÉS



Contraintes temporelles : les SMT ont du mal à trouver le temps d'évoquer régulièrement l'outil, en raison de leurs contraintes propres. Elles ont suggéré de procéder à des mises à jour mensuelles ou trimestrielles des progrès réalisés.

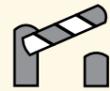


Opérations dans le contexte de projets de court terme : le Justice Center travaille principalement sur des projets de court terme. Autrement dit, sa direction et ses priorités compliquent régulièrement la planification à long terme.

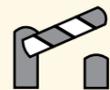
CHANGEMENT STRATÉGIQUE 3 :

Intégrer la participation à la culture et aux processus organisationnels

Le Rapport d'apprentissage a identifié deux obstacles à ce changement stratégique, qui sont dépendants l'un de l'autre :



Le personnel de première ligne a trop de priorités concurrentes et trop peu de temps.



Trop peu de ressources sont consacrées à la participation.

Deux outils ont été développés pour surmonter ces obstacles :



Responsabilités en matière d'engagement communautaire et évaluation des compétences en la matière pour le personnel de première ligne

Objectif : permettre au personnel de première ligne et à ses responsables de prévoir le temps, les ressources et la formation nécessaires à la réalisation des activités d'engagement communautaire



Modèle de budget pour la boîte à outils E2E

Objectif : garantir que le personnel de première ligne dispose des ressources requises à l'utilisation de la boîte à outils pour assurer la participation des populations affectées



Changement stratégique 3 : intégrer la participation à la culture et aux processus des organisations

Outil : responsabilités en matière d'engagement communautaire et évaluation des compétences en la matière pour le personnel de première ligne

L'IRC RDC et l'IRC Irak ont suivi des processus similaires pour piloter les responsabilités en matière d'engagement communautaire du personnel de première ligne :

1

Réunion de présentation avec les RH : pour expliquer l'outil, répondre aux questions et améliorer la communication au sujet des prochaines offres d'emploi et évaluations (30-45 minutes).

2

Communication régulière avec les RH pour ajouter, au besoin, des responsabilités en matière d'engagement communautaire aux intitulés de poste (IP).

Les équipes de l'IRC en RDC et en Irak ont suivi des processus semblables pour tester l'autoévaluation des compétences :

1

Réunion de présentation : pour expliquer l'outil et répondre aux questions (30-45 minutes).

2

Évaluation : l'AAP Senior Officer de l'IRC Irak a lu toutes les pratiques recensées et demandé au personnel de première ligne quelles sont ses réponses (60 minutes), et les résultats ont été présentés aux responsables du personnel de première ligne (30 minutes). Les membres du personnel de première ligne de l'IRC RDC ont procédé à l'autoévaluation soit individuellement soit avec l'aide de leur responsable (45-60 minutes).

3

Compilation des résultats : les résultats ont été communiqués à la direction du programme pays.

Résultats du test de l'outil

RÉSULTATS OBTENUS

✓ **Plus de temps alloué au personnel de première ligne afin qu'il engage le dialogue avec les communautés**

EXEMPLES TIRÉS DES PROGRAMMES PILOTES DES PAYS

Au sein de l'IRC Irak, les termes relatifs aux responsabilités en matière d'engagement communautaire des IP du personnel de première ligne ont été ajoutés à l'IP du MEAL Officer, lorsque son contrat a été renouvelé. Selon son responsable, la langue a permis de s'assurer que les superviseurs rendent des comptes au sujet du temps donné aux équipes pour qu'elles effectuent leurs tâches : « *étant donné que c'est écrit dans l'IP, le superviseur sait que ça doit être présenté à l'équipe et faire l'objet d'un suivi. Cela devient donc partie intégrante de ses responsabilités quotidiennes.* »

✓ **Promotion d'une culture de redevabilité au sein de l'organisation**

Le test de cet outil a aidé les SMT de l'IRC Irak et de l'IRC RDC à comprendre parfaitement le rôle essentiel du personnel de première ligne en ce qui concerne l'engagement communautaire. « *Ce projet a renforcé l'idée que le personnel de première ligne est une composante essentielle de notre organisation et de celle de nos partenaires* », a déclaré l'un des dirigeants de l'IRC Irak.

✓ **Reconnaissance par les responsables de l'importance du développement professionnel du personnel de première ligne**

Les résultats de l'autoévaluation du personnel de première ligne ont aidé la direction à identifier les domaines dans lesquels leur personnel de première ligne avait besoin d'une formation supplémentaire ou d'un renforcement des compétences. En Irak, le personnel de première ligne a été encouragé à suivre une formation de l'IRC sur les mécanismes de feedback. En RDC, il a pris part à une formation de l'UNHCR sur les aspects éthiques du travail avec les communautés.

✓ **Intérêt accru du personnel de première ligne pour le développement personnel et le renforcement des compétences**

Le personnel de première ligne a démontré sa volonté de procéder à une autocritique, et certains membres ont ouvertement fait part de leur désir d'utiliser les ressources d'apprentissage qui accompagnent l'outil d'autoévaluation. En Irak, un membre du personnel de première ligne a expliqué que l'autoévaluation l'avait poussé à rechercher des ressources en ligne pour améliorer les faiblesses identifiées. La direction de RDC a également indiqué « *avoir constaté que le personnel de première ligne était très motivé lorsqu'il était question de rechercher des formations.* »



« Cet outil est important. Les communautés avec lesquelles nous travaillons ont de nombreux besoins. Le travail de l'IRC est plus efficace lorsque nous connaissons tous les besoins des [populations affectées], ainsi que leurs attentes et leur perception de notre intervention. »

Personnel de première ligne de l'IRC RDC

Bonnes pratiques et difficultés

Voici quelques-unes des bonnes pratiques et des difficultés relevées au cours du programme pilote :

BONNES PRATIQUES

- +** **Traduction dans les langues locales** : de nombreux membres du personnel de première ligne préféreraient réaliser l'activité en français, en swahili ou en kurde plutôt qu'en anglais ou en arabe.
- +** **Développement des compétences** : pour remédier aux faiblesses identifiées, améliorer les compétences et mener des sessions de remise à niveau concernant les tâches recensées dans l'autoévaluation.
- +** **Explication de l'outil au personnel de première ligne** : pour clarifier et faire comprendre dès le début l'objectif et l'utilisation de l'outil. La plupart des membres du personnel de première ligne a indiqué préférer à la lecture des instructions de l'outil les conseils délivrés en temps réel (réunion virtuelle ou en face à face) pour compléter l'outil.
- +** **Implication des RH** a assuré l'intégration systématique des tâches d'AAP aux IP.
- +** **L'examen des résultats compilés** a aidé à identifier les faiblesses communes, de façon à ce que les initiatives de formation bénéficient à l'ensemble du personnel de première ligne. Les capacités de l'organisation ont ainsi été renforcées.

DIFFICULTÉS

- ** **Mauvaise connexion internet** : le personnel de première ligne basé dans des régions isolées a du mal à accéder aux outils et aux ressources d'apprentissage en ligne, ainsi qu'à communiquer ses résultats.
- ** **Résistance initiale du personnel de première ligne** : au départ, le scepticisme, la crainte des répercussions et le manque de compréhension ont fait obstacle à l'engagement.
- ** **Manque de ressources d'apprentissage dans les langues locales** : cela a empêché une partie du personnel de première ligne de remédier aux faiblesses identifiées.



Changement stratégique 3 : intégrer la participation à la culture et aux processus des organisations

Outil : modèle de budget pour la boîte à outils E2E

Durant le programme pilote, il est devenu évident que la recherche du budget et des ressources censés financer les activités de la boîte à outils avait souvent lieu a posteriori. L'IRC RDC, l'IRC Irak, la BWA et le Justice Center ont noté que la budgétisation était un défi lors de l'usage de nombreux outils. Par exemple, les consultations menées par l'IRC Irak au moyen de l'outil « Implication du personnel de première ligne dans l'élaboration des propositions » étaient toutes virtuelles, étant donné que l'Irak ne disposait pas du budget nécessaire aux déplacements requis par le test de cet outil.

En raison du programme pilote de la boîte à outils E2E, le modèle de budget a été créé pour aider les organisations à procéder de manière réaliste à la planification et à l'allocation des ressources nécessaires à une utilisation efficace des outils. Cette contribution des organisations de test a guidé l'élaboration du Modèle de budget en garantissant qu'il reflète fidèlement les dépenses engendrées par l'utilisation de la boîte à outils. En esquissant des catégories budgétaires spécifiques comme les déplacements, l'équipement et les fournitures, le modèle garantit que les ressources essentielles sont allouées aux activités nécessaires à l'utilisation de la boîte à outils E2E.

Comment continuer de donner au personnel de première ligne les moyens de faire participer les populations affectées

Prochaines étapes

Le programme pilote de la boîte à outils E2E a démontré que le personnel de première ligne a le potentiel catalytique d'aider les organisations à implémenter leurs engagements en ce qui concerne l'amélioration de la redevabilité des populations affectées. Cependant, le programme pilote a aussi souligné que le personnel de première ligne a systématiquement besoin d'assistance pour permettre la participation des populations affectées. Pour tenir ses promesses, le secteur humanitaire, notamment l'ONU, les ONGI, les ONG et les donateurs, doit approvisionner et soutenir le personnel de première ligne de façon à ce qu'il puisse jouer son rôle essentiel. La boîte à outils E2E fournit les ressources pratiques nécessaires à cette assistance ; mais le programme pilote a aussi mis en évidence que le secteur humanitaire doit effectuer d'autres actions pour assister le personnel de première ligne dans sa tâche essentielle d'engagement communautaire :

1. **Donner la priorité à la traduction des outils dans les langues locales** : assure l'accessibilité et l'inclusivité pour permettre à l'ensemble du personnel de comprendre le contenu de la boîte à outils et de l'exploiter au mieux. Cette mesure contribuera à garantir que le personnel de première ligne peut utiliser efficacement les outils.
2. **Offrir au personnel de première ligne des occasions supplémentaires de développement professionnel** : les organisations doivent allouer des ressources à la formation du personnel de première ligne pour compléter les ressources de la boîte à outils et donner plus de moyens d'action aux membres du personnel. Grâce à ces occasions d'apprentissage, les organisations peuvent renforcer leur aptitude à mettre en œuvre des stratégies participatives et à collaborer avec les populations affectées, ainsi qu'améliorer en définitive la qualité et l'efficacité de leurs interventions. Dès son embauche, chaque membre du personnel de première ligne devrait recevoir des informations et/ou une formation exhaustive en ce qui concerne les diverses facettes d'AAP. Cet apprentissage de base assurera que tous les membres du personnel de première ligne possèdent les connaissances nécessaires à la mise en œuvre des activités participatives et à l'interaction avec les populations affectées.
3. **Veiller à ce que le personnel de première ligne ait accès à internet** : les difficultés de connexion du personnel de première ligne constituent un obstacle supplémentaire à l'implication dans la prise de décision organisationnelle et à la promotion de la participation des populations affectées. En priorisant des solutions pour améliorer la connectivité et assurer l'accessibilité, les organisations peuvent renforcer l'aptitude du personnel de première ligne à contribuer efficacement aux efforts humanitaires.
4. **Allouer des ressources adéquates au renforcement des moyens d'action du personnel et à l'engagement communautaire** : les donateurs et les sièges sociaux des organisations doivent appuyer de façon proactive des initiatives de renforcement des capacités destinées tant au personnel de première ligne qu'à la direction, afin d'assurer l'adoption durable et systématique de pratiques participatives.
5. **Accélérer l'adoption d'approches participatives par l'ensemble du secteur** : il faut partager les bonnes pratiques et les leçons apprises avec les organisations paires afin de promouvoir l'apprentissage collectif et l'innovation. Les ONGI peuvent incorporer les exigences d'AAP aux critères de partenariat avec les ONGL, ainsi que fournir des orientations et une assistance technique pour faciliter l'adoption de la boîte à outils E2E.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**Test de la boîte à
outils E2E pour renforcer
les moyens d'action du
personnel de première
ligne et promouvoir
la participation
communautaire**

une étude de cas
de la RDC et de l'Irak