



# DONNER AU PERSONNEL DE PREMIÈRE LIGNE LES MOYENS DE FAIRE PARTICIPER LES POPULATIONS AFFECTÉES PAR LES CRISES À LA CONCEPTION ET À LA FOURNITURE DE L'AIDE HUMANITAIRE

RAPPORT D'APPRENTISSAGE



April 2023

## REMERCIEMENTS

Ce rapport a été produit dans le cadre du projet « Empower to Inform » de l'International Rescue Committee (IRC, <https://www.rescue.org>), avec l'aide du Bureau des Affaires Humanitaires (BHA) de l'USAID.

Ce rapport a été préparé et rédigé par Sharon Reader et Sarah Cechvala, consultantes indépendantes en Redevabilité envers les Populations Affectées.

Nous remercions tout particulièrement Valentina Shafina, Leah Brown et Nicolas Seris de l'IRC, tous les membres du Comité Consultatif du Projet (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 le BHA pour son accompagnement, la révision et les précieuses remarques formulées sur ce rapport.

Nous souhaitons également exprimer notre sincère gratitude envers les 72 professionnels de l'aide qui ont consacré de leur temps pour participer aux entretiens avec des informateurs clés, aux discussions de groupe et aux ateliers à l'échelle des pays.

© International Rescue Committee, 2023.

Layout & design: BakOS DESIGN



## LISTE DES ACRONYMES

- AAP** Redevabilité envers les populations affectées
- ALNAP** Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (Réseau actif d'apprentissage pour la redevabilité et la performance dans l'action humanitaire)
- CDAC** Communicating with Disaster Affected Communities (réseau Communiquer avec les communautés affectées par les catastrophes)
- CHS** Core Humanitarian Standard (Norme humanitaire fondamentale)
- RDC** République Démocratique du Congo
- E2E** Empower to Enable (Donner les moyens d'agir)
- AFP** Analyse des Forces en Présence
- DG** Discussion de Groupe
- HAR** Rapport sur la Redevabilité Humanitaire
- HQ** Siège
- CPI** (ou IASC, en anglais) Comité Permanent Interorganisations
- IFRC** Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
- OING** Organisation Internationale Non Gouvernementale
- IRC** International Rescue Committee
- EIC** Entretien avec des Informateurs Clés
- ONGL** Organisation Non Gouvernementale Locale
- ODI** Overseas Development Institute
- CCP** Comité Consultatif du Projet
- SOHS** État du Système Humanitaire
- ONU** Organisations des Nations Unies
- HCR** Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
- USAID BHA** Bureau des Affaires Humanitaires de l'Agence des États-Unis pour le développement international
- PAM** Programme Alimentaire Mondial

# Table des matières

---

<b>RÉSUMÉ</b> .....	4
À propos de ce rapport .....	4
Qu'est-ce qui permet au personnel de première ligne de favoriser la participation ?.....	4
Qu'est-ce qui empêche le personnel de première ligne de favoriser la participation ? .....	5
Comment les organisations peuvent-elles donner au personnel de première ligne le pouvoir de favoriser la participation ? .....	6
<b>SECTION I : INTRODUCTION</b> .....	7
Terminologie.....	8
<b>SECTION II : MÉTHODOLOGIE</b> .....	9
Analyse documentaire .....	9
Entretiens avec des informateurs clés et groupes de discussion .....	9
Ateliers d'Analyse des Forces en Présence .....	10
Analyse.....	10
Limites de ces recherches .....	11
<b>SECTION III : PERSONNEL DE PREMIÈRE LIGNE &amp; PARTICIPATION – QUELLE EST LEUR IMPORTANCE ?</b> .....	12
<b>SECTION IV : LES CATALYSATEURS QUI FAVORISENT LA PARTICIPATION</b> .....	14
Le personnel de première ligne possède les compétences nécessaires pour favoriser la participation .....	14
Le personnel de première ligne dispose de directives claires sur ce que l'on attend de lui .....	15
Le personnel de première ligne travaille en étroite collaboration avec les partenaires locaux .....	15
<b>SECTION V : LES OBSTACLES À LA PARTICIPATION</b> .....	17
Culture humanitaire et institutionnelle.....	18
Structures et processus organisationnels.....	20
Pratique sur le terrain.....	21
Le personnel de première ligne a une capacité limitée à répondre aux besoins des populations affectées par les crises .....	22
<b>SECTION VI : COMMENT DONNER AU PERSONNEL DE PREMIÈRE LIGNE LE POUVOIR DE FAVORISER LA PARTICIPATION</b> .....	24
<b>SECTION VII : CONCLUSION ET ÉTAPES SUIVANTES</b> .....	30
Prochaines étapes.....	30
<b>ANNEXES</b> .....	32
Annexe A : Travaux cités dans ce rapport .....	32
Annexe B : Champs de questionnaire pour les EIC.....	34

# Résumé

## À propos de ce rapport

Le personnel de première ligne joue sans conteste un rôle essentiel en permettant aux populations affectées par les crises de participer à la conception et à l'acheminement de l'aide humanitaire (IRC, 2021; IFRC, 2021; UNICEF, 2020). Il est souvent vu comme la « passerelle » entre l'organisation et les communautés servies, facilitant la compréhension, la confiance et favorisant un accès sécurisé (IFRC & CDA, 2020; IRC, 2019; Degett, 2019). Toutefois, de nombreux facteurs influencent la capacité du personnel de première ligne à remplir ce rôle, notamment les propres compétences du personnel, le temps et les ressources dont il dispose, les processus, les structures et la culture institutionnels dans lesquels il s'inscrit, ainsi que les défis externes propres au contexte dans lequel il opère. Ce Rapport d'Apprentissage présente certains des facteurs qui donnent au personnel de première ligne les moyens de faire participer les communautés affectées par les crises, ainsi que les obstacles qui limitent son potentiel. Sur la base de ces résultats, ce rapport propose trois changements que les organismes humanitaires pourraient apporter pour mieux soutenir leur personnel de première ligne et ainsi faire davantage participer les populations affectées par les crises.

Les données que contient ce rapport ont été rassemblées par le biais d'une analyse documentaire, d'entretiens avec des informateurs clés, de discussions de groupe et d'ateliers à distance menés au sein des pays avec le personnel de l'IRC et ses partenaires locaux. Au total, ce sont 34 documents qui ont été examinés et 72 professionnels de l'aide consultés à différents niveaux et dans différentes organisations.

### PLUS DE DÉTAILS À PROPOS DE CE RAPPORT

Ce rapport a été produit dans le cadre du projet « Empower to Inform » de l'International Rescue Committee (IRC),<sup>1</sup> avec l'aide du Bureau des Affaires Humanitaires (BHA) de l'USAID.<sup>2</sup> Ce rapport constitue la première phase du pilier « Empower to Enable » (E2E) qui vise à promouvoir une aide humanitaire responsable et axée sur les clients<sup>3</sup> et à soutenir les avancées en faveur de la localisation et de l'opérationnalisation des normes de redevabilité envers les populations affectées (AAP). Les résultats de ces recherches serviront de base à la prochaine phase du projet E2E, qui vise à doter les organismes humanitaires d'outils et d'une feuille de route pour faciliter le changement institutionnel nécessaire à la responsabilisation du personnel de première ligne, ceci dans le but d'accroître la participation des populations affectées par les crises.

## Qu'est-ce qui permet au personnel de première ligne de favoriser la participation ?

Ces recherches ont permis d'identifier les facteurs suivants ; des facteurs qui contribuent à renforcer la capacité du personnel de première ligne à faire participer les populations affectées par les crises :

- ➔ **Le personnel de première ligne possède les compétences nécessaires pour favoriser la participation :** il possède les connaissances et les compétences pratiques (« soft skills » telles que l'écoute, l'empathie, la facilitation et la sensibilité culturelle) nécessaires pour mettre en œuvre des approches participatives et instaurer un climat de confiance avec les populations affectées par les crises.

<sup>1</sup> <https://www.rescue.org>

<sup>2</sup> Pour en savoir plus, rendez-vous sur : <https://www.usaid.gov/about-us/organization/bureau-humanitarian-assistance>

<sup>3</sup> Pour l'IRC, un « client » est une personne à laquelle l'IRC a fourni, ou a l'intention de fournir, une assistance ou des services. L'IRC utilise le terme « client » pour témoigner de sa conviction que les personnes servies ont le droit de décider de quel type d'aide et services elles ont besoin et désirent.



- **Le personnel de première ligne dispose de directives claires sur ce que l'on attend de lui** : les attentes sont clairement définies et prennent la forme de directives, de cadres, de politiques, de descriptifs de poste et d'objectifs de performance individuels, ce qui motive le personnel à consacrer du temps à la participation et à considérer la participation comme un élément central de son rôle, plutôt que comme une mission facultative qui s'ajoute aux autres.
- **Le personnel de première ligne travaille en étroite collaboration avec les partenaires locaux** : ses membres sont recrutés parmi les partenaires locaux ou travaillent en étroite collaboration avec ceux-ci afin d'améliorer l'accès à, l'acceptation et la compréhension de la communauté et du tissu local.

## Qu'est-ce qui empêche le personnel de première ligne de favoriser la participation ?

Les recherches ont également mis en évidence les obstacles qui empêchent le personnel de première ligne de faire participer les populations affectées par les crises à la conception et à l'acheminement de l'aide humanitaire. Ces obstacles s'articulent en trois catégories au sein du système humanitaire ; toutefois, le présent rapport se concentre sur la manière dont ces obstacles se manifestent « sur le terrain » et sur les défis qu'ils posent au personnel de première ligne.

### CULTURE HUMANITAIRE ET INSTITUTIONNELLE

- **La participation n'est pas un concept très bien compris** – Au sein des organisations et entre elles, il n'y a pas de vision commune du concept de participation, de ce qu'elle implique et de la raison pour laquelle nous la pratiquons ; on la réduit souvent aux mécanismes de feedback communautaires, d'évaluation ou de communication.
- **Soutien et priorité limités de la part des dirigeants** – Lorsque les dirigeants ne considèrent pas la participation comme une priorité qu'il convient de renforcer, leur personnel fait de même, et même s'il y accorde de l'importance, il est très difficile de faire avancer les choses.

### STRUCTURES ET PROCESSUS ORGANISATIONNELS

- **La participation ne bénéficie pas de ressources suffisantes** – Lorsque les ressources, telles que les financements et le matériel, ne sont pas allouées au personnel de première ligne à destination d'activités participatives, cela peut nuire à sa réputation et à son acceptation au sein de la communauté et entraîner des retards dans la mise en œuvre et des programmes de moindre qualité.
- **Le personnel de première ligne n'est pas associé à la prise de décision** – Le personnel de première ligne a tendance à être exclu des processus de prise de décision, et sa marginalisation réduit considérablement les chances de participation des populations affectées par les crises.

### PRATIQUE SUR LE TERRAIN

- **Le personnel de première ligne a trop de priorités concurrentes et peu de temps** – Le personnel de première ligne est souvent submergé par de nombreuses tâches et priorités, et la participation est donc souvent négligée.
- **Le personnel de première ligne a une capacité limitée à répondre aux besoins des personnes affectées par les crises** – Les programmes et opérations rigides conjugués à un pouvoir de décision limité sont synonymes pour le personnel de première ligne d'une incapacité à répondre et à agir sur la base des résultats des exercices participatifs et de feedback menés à l'échelle de la communauté.



## Comment les organisations peuvent-elles donner au personnel de première ligne le pouvoir de favoriser la participation ?

Ont été identifiés, trois changements clés que les organismes humanitaires pourraient apporter pour davantage soutenir leur personnel de première ligne et ainsi faire participer des populations affectées par les crises. À savoir :

### ❶ Faire participer de manière systématique le personnel de première ligne à la prise de décision

- Impliquer le personnel de première ligne dans la conception du programme
- Impliquer le personnel de première ligne dans la gestion du programme
- Renforcer la redevabilité interne vis-à-vis du personnel de première ligne

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

- Simplifier la participation et la redevabilité
- Intégrer la participation dans les outils et processus de conception et de gestion des programmes
- Fournir à l'ensemble du personnel une formation et un encadrement en matière de participation
- Veiller à ce que le personnel de première ligne dispose des ressources de base nécessaires pour favoriser la participation

### ❸ Intégrer la participation dans la culture et la stratégie de l'organisation

- Améliorer l'allocation des ressources aux activités participatives et aider les dirigeants à mieux les comprendre
- Intégrer la participation dans la stratégie, la politique et les valeurs de l'organisation

## SECTION I :

# INTRODUCTION

---

Sept ans se sont écoulés depuis les engagements pris dans le cadre du Grand Bargain<sup>4</sup> et le lancement de la Révolution de la Participation,<sup>5</sup> et les humanitaires doivent faire face à la triste réalité : il n'y a eu guère d'évolution dans la manière dont l'aide est conçue et acheminée. En 2022, seulement 34 % des populations affectées par des crises estimaient que l'aide humanitaire répondait à leurs besoins prioritaires, tandis que seulement 1 personne sur 3 déclarait être en mesure de formuler un feedback aux organisations d'aide (CHS, 2022). Plutôt qu'un changement fondamental dans la relation avec les populations affectées par les crises, la Révolution de la Participation a porté l'attention sur les politiques, les outils et les processus, notamment les mécanismes de feedback. Bien qu'importante, cette attention n'apportera pas le changement que le secteur dit désirer et dont il a désespérément besoin. Pour une réelle révolution de la participation, de profonds changements structurels devront s'opérer au cœur du système humanitaire – des bailleurs de fonds aux organisations, en touchant leurs méthodes de travail.

Ce sont très certainement le personnel, les bénévoles et les agences locales en première ligne qui ressentent le plus la lenteur des progrès vers un changement significatif des modes de travail du secteur humanitaire. Les travailleurs humanitaires de première ligne sont les yeux, les oreilles et le cœur des opérations et des programmes en situation d'urgence. Chaque jour, ils s'investissent, apportent leur soutien et mettent même leur vie en danger pour servir les personnes en situation de crise. Pourtant, la voix et les connaissances du personnel de première ligne sont largement négligées dans les processus de prise de décision opérationnelle et organisationnelle (Doherty, 2022). Le personnel de première ligne admet volontiers l'importance de la participation, mais le secteur manque de connaissances et de directives pratiques quant à la manière d'intégrer une participation significative dans ses méthodes de travail, qu'il s'agisse des routines quotidiennes ou des modèles de recrutement ou encore de la culture et des valeurs de l'organisation.

En réponse à ce fossé qui sépare l'engagement de l'action, l'International Rescue Committee (IRC),<sup>6</sup> avec l'aide du Bureau des Affaires Humanitaires (BHA)<sup>7</sup> de l'USAID, a lancé le projet Empower to Inform comprenant un pilier spécifique Empower to Enable (E2E) qui vise à promouvoir une aide humanitaire responsable et axée sur les clients<sup>8</sup> en donnant au personnel de première ligne les moyens de faire participer les populations affectées par les crises à la conception et à l'acheminement de l'aide humanitaire. Le projet vise à soutenir les avancées en faveur de la localisation de l'aide humanitaire<sup>9</sup> et de l'opérationnalisation des normes de l'AAP.

Ce Rapport d'Apprentissage fait partie de la première phase de ce projet. Il s'appuie sur une analyse documentaire à l'échelle du secteur, sur des entretiens avec des experts de la redevabilité envers des populations affectées (AAP) et sur des ateliers avec du personnel de première ligne issu de deux programmes pays de l'IRC, en Irak et en République Démocratique du Congo (RDC). Ce Rapport d'Apprentissage met en avant le rôle essentiel que joue le personnel de première ligne pour faire participer les populations affectées par les crises. Il décrit les éléments fondamentaux pouvant aider le personnel de première ligne à renforcer la participation, ainsi que les obstacles qui l'en empêchent. Il présente les prochaines étapes pratiques du projet E2E, qui permettront la conception et le développement d'outils et d'une feuille de route pour que les organisations donnent au personnel de première ligne les moyens de faire participer les populations affectées par les crises à la conception et à l'acheminement de l'aide humanitaire.

<sup>4</sup> Pour en savoir plus : <https://bit.ly/3KxkNHu>

<sup>5</sup> Pour en savoir plus : <https://bit.ly/3KWjh31>

<sup>6</sup> <https://www.rescue.org>

<sup>7</sup> Pour en savoir plus, rendez-vous sur : <https://bit.ly/3zWbCvo>

<sup>8</sup> Pour l'IRC, un « client » est une personne à laquelle l'IRC a fourni, ou a l'intention de fournir, une assistance ou des services. L'IRC utilise le terme « client » pour témoigner de sa conviction que les personnes servies ont le droit de décider de quel type d'aide et services elles ont besoin et désirent.

<sup>9</sup> Pour en savoir plus : <https://gblocalisation.ifrc.org>



## TERMINOLOGIE

Pour certains termes clés, il manque au secteur humanitaire une vision commune. Le présent Rapport utilisera donc les définitions suivantes :

- **Redevabilité envers les Populations Affectées (AAP)** – Un engagement actif des acteurs humanitaires à utiliser leur pouvoir de manière responsable en tenant compte des populations qu'ils assistent et vis-à-vis desquelles ils devront rendre des comptes et seront tenus responsables.<sup>10</sup>
- **Client** – Terme utilisé par l'IRC pour définir une personne à laquelle l'IRC fournit, ou a l'intention de fournir, une assistance ou des services. Le terme « client » témoigne de la conviction de l'IRC que les personnes servies ont le droit de décider de quel type d'aide et services elles ont besoin et désirent.
- **Réactivité envers les clients** – Mesures prises pour recueillir, analyser et répondre au feedback et aux plaintes des populations affectées par les crises et pour soutenir leur participation et leur engagement dans les activités des projets et processus de prise de décision.<sup>11</sup> Ce terme englobe des concepts et des approches similaires utilisés par les organisations, notamment la Redevabilité envers les Populations Affectées (AAP) ou la Redevabilité et l'Engagement Communautaire (CEA, Community Engagement and Accountability en anglais).
- **Engagement communautaire** – Le processus visant à intégrer la participation significative de la communauté, une communication ouverte et honnête, et des mécanismes de prise en compte et de réponse au feedback dans les programmes et les opérations, qui aide les organisations à être redevables à l'égard des personnes qu'elles servent.<sup>12</sup>
- **Personnel de première ligne** – Les bénévoles et les employés humanitaires qui interagissent directement avec les clients dans le cadre de l'acheminement de l'aide humanitaire par les organisations internationales et nationales.<sup>13</sup>
- **Participation** – Placer les besoins et les intérêts des populations affectées par les crises au cœur de la prise de décision humanitaire, en les impliquant activement dans les processus décisionnels.<sup>14</sup>



Les termes « participation », « engagement communautaire » et « redevabilité envers les populations affectées » sont tous utilisés dans ce Rapport, souvent pour décrire le même processus. Toutefois, les auteurs notent qu'il existe des distinctions très importantes entre ces catégories. Cependant, étant donné que ce rapport se concentre sur la participation des populations affectées par les crises, mais que les ouvrages consultés et les personnes interrogées parlent plus souvent de redevabilité envers les populations affectées ou d'engagement communautaire, une certaine flexibilité dans l'utilisation de ces termes a été accordée.

<sup>10</sup> Définition du Comité Permanent Interorganisations : <https://bit.ly/3Kw58bv>

<sup>11</sup> Voir : <https://bit.ly/403xTC3>

<sup>12</sup> Définition de l'IFRC : <https://bit.ly/3myDD9m>

<sup>13</sup> Définition de l'IRC.

<sup>14</sup> Définition du Comité Permanent Interorganisations (CPI, ou IASC en anglais) convenue le 8 mars 2017. Pour en savoir plus : <https://bit.ly/3mvSBgg>



## SECTION II :

# MÉTHODOLOGIE

Les données de cette étude ont été rassemblées via diverses méthodes, dont une analyse documentaire, des entretiens avec des informateurs clés (EIC), des discussions de groupe (DG) et des ateliers menés à distance au sein des pays. Au total, ce sont 34 documents qui ont été examinés et 72 professionnels de l'aide consultés à différents niveaux et dans différentes organisations.

### Analyse documentaire

L'équipe de recherche a examiné 34 rapports, évaluations et documents d'orientation. La figure I présente une ventilation des documents examinés, par type (l'annexe B fournit une liste complète des ouvrages cités). Les rapports proviennent des principales plateformes d'apprentissage sur la redevabilité, notamment le portail de ressources sur la Redevabilité et l'Inclusion du Comité Permanent Interorganisations (CPI, ou IASC en anglais),<sup>15</sup> la bibliothèque d'aide de l'ALNAP,<sup>16</sup> la plateforme dédiée à l'engagement communautaire de la Croix-Rouge britannique,<sup>17</sup> le site web Communicating with Disaster Affected Communities (CDAC),<sup>18</sup> ainsi que des rapports partagés par les informateurs clés interrogés dans le cadre de l'étude.

**Figure I : Analyse documentaire**

Type de document	Nombre de documents
Recherches et rapports à l'échelle du secteur	18
Rapports spécifiques à l'organisation/au contexte	11
Manuels et Guide AAP	5

Ces documents ont été examinés afin de comprendre le rôle actuel du personnel de première ligne dans la promotion de la participation, les facteurs qui lui donnent les moyens ou le freinent dans ce processus, et les exemples de bonnes pratiques. Des thèmes communs ont été identifiés à l'aide d'un codage qualitatif. La plupart des publications se concentrent particulièrement sur les facteurs organisationnels qui facilitent ou freinent la redevabilité envers les populations affectées, plutôt que sur le rôle spécifique du personnel de première ligne dans la participation. Les conclusions de ces publications ont été utilisées pour informer et confirmer les entretiens avec des informateurs clés et les discussions de groupe.

### Entretiens avec des informateurs clés et groupes de discussion

Douze entretiens avec des informateurs clés et deux discussions de groupe ont été menés entre décembre 2022 et février 2023, réunissant 20 personnes. Les participants ont représenté un large éventail d'organisations, notamment des agences humanitaires

**Figure II : Ventilation des entretiens avec des informateurs clés et discussions de groupe**

Type d'organisation	Nombre de personnes interrogées
Agence de l'ONU	4
OING	3
IRC	5
IFRC	2
ONGL	2
Réseau / Plateforme	3
Expert AAP indépendant	1
Niveau au sein de l'organisation	Nombre de personnes interrogées
Siège	7
Région	2
Pays	7
Terrain	4

<sup>15</sup> Voir : <https://aap-inclusion-psea.alnap.org>

<sup>16</sup> Voir : <https://www.alnap.org/help-library>

<sup>17</sup> Voir : <https://bit.ly/3NiMghs>

<sup>18</sup> Voir : <https://www.cdacnetwork.org>

(y compris l'IRC), des organisations faitières (telles que le CDAC et le CPI), des agences des Nations unies (telles que le HCR et le PAM), la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (IFRC) et des organisations locales. Du personnel de première ligne, des membres dirigeants, conseillers techniques et directeurs de programmes ont participé aux discussions. La figure II présente une ventilation des EIC et DG par rôle et type d'institution. Les chercheurs ont utilisé la méthodologie de l'écoute<sup>19</sup> pour les EIC et les DG, une approche du questionnement qui est ouverte et itérative, où les personnes interrogées orientent la conversation en fonction de leur expérience et de leur intérêt. Ainsi, si des pistes de réflexion ont été développées sur la base de l'analyse documentaire (voir annexe B), elles n'ont fait qu'orienter les conversations.

## Ateliers d'Analyse des Forces en Présence

L'équipe de recherche a organisé trois ateliers d'analyse des forces en présence (AFP) à distance, réunissant 52 participants. Ces ateliers ont permis au personnel de première ligne et aux partenaires locaux de participer à l'étude. L'AFP est une approche issue du domaine de la consolidation de la paix qui vise à comprendre les facteurs (caractéristiques tangibles et intangibles) d'un contexte qui œuvrent en faveur ou à l'encontre de la paix.<sup>20</sup> Les chercheurs ont adapté cette approche pour demander aux participants : *quels sont les facteurs qui permettent au personnel de première ligne de faire participer les populations affectées par les crises et ceux qui les en empêchent.*

Des ateliers ont été organisés avec l'équipe Réactivité envers les Clients de l'IRC et le personnel des programmes pays de l'IRC en RDC et en Irak. Des organisations non gouvernementales locales (ONGL) travaillant avec l'IRC ont également participé aux ateliers à l'échelle des pays. Les ateliers ont été organisés à distance, certains participants se trouvant dans la même salle, ou dans différentes salles de réunion virtuelles animées par les chercheurs et l'équipe Réactivité envers les Clients de l'IRC (la figure III présente les participants aux ateliers). Les ateliers se sont déroulés en français pour la RDC et en anglais avec une traduction en arabe pour l'Irak.

**Figure III : Ventilation des participants aux AFP**

Lieu	Nombre de Participants
Siège de l'IRC (HQ)	8
IRC RDC	16
Personnel des ONGL de RDC	4
IRC Irak	14
Personnel des ONGL d'Irak	10

## Analyse

Les chercheurs ont analysé collectivement des données primaires et secondaires afin d'identifier les principaux facteurs qui permettent au personnel de première ligne de favoriser la participation des populations affectées par les crises à la conception et à l'acheminement de l'aide humanitaire et ceux qui l'en empêchent. Des thèmes importants ont émergé et ont été triangulés et vérifiés avec l'équipe Réactivité envers les Clients de l'IRC, le comité consultatif du projet (CCP) et un groupe d'experts AAP externes qui ont assisté à une réunion en présentiel à Genève. Le feedback de ces sessions a permis de valider les conclusions de ce Rapport et d'éclairer les prochaines étapes du projet E2E décrites dans la Section VII.

<sup>19</sup> Voir CDA Collaborative Learning <https://bit.ly/3MFdvE7>

<sup>20</sup> Pour en savoir plus : <https://bit.ly/3GFe8K8>



## Limites de ces recherches

Même si les données recueillies pour cette étude sont solides, il existe des lacunes — qui concernent principalement les *personnes* consultées et la *manière* dont les données ont été recueillies — qui auront une influence sur les résultats.

Tout d’abord, la majorité des membres du personnel de première ligne consultés pour ce rapport travaillent pour l’IRC ou pour ses partenaires ; les conclusions de cette étude reflètent alors intrinsèquement leurs expériences.<sup>21</sup> Si nombre de ces expériences sont également évoquées dans les ouvrages consultés, l’absence de données spécifiques dans les rapports externes sur le rôle du personnel de première ligne dans la participation signifie que des recherches supplémentaires seront nécessaires pour valider ces résultats auprès d’autres organisations, et en particulier auprès de leur personnel de première ligne.

Ensuite, bien que ce rapport admette que le personnel de première ligne n’est pas homogène, les données collectées ne sont pas suffisantes pour permettre de différencier les catalyseurs et obstacles selon le niveau du personnel de première ligne (par exemple, les différences entre les mobilisateurs communautaires et les responsables de programme).

Finalement, le projet présente des limites dans la manière dont les preuves primaires ont été recueillies. Les AFP constituent une méthodologie hautement interactive pour partager des idées et générer des connaissances. Elles ont été menées à distance via les outils Teams et Zoom. La participation virtuelle a pu réduire la clarté des données et limiter le nombre de personnes désireuses ou capables de s’impliquer dans le processus. En outre, la traduction a pu limiter la capacité des participants et des chercheurs à partager et à analyser les informations pendant et après les AFP.

---

<sup>21</sup> Environ 65 % des personnes interrogées étaient des employés de l’IRC et 80 % de l’ensemble des données proviennent des employés de l’IRC et de leurs partenaires locaux.

## SECTION III :

# PERSONNEL DE PREMIÈRE LIGNE & PARTICIPATION – QUELLE EST LEUR IMPORTANCE ?

Sans conteste, le personnel de première ligne joue un rôle essentiel en permettant aux populations affectées par les crises de participer à la conception et à l'acheminement de l'aide humanitaire (IRC, 2021; IFRC, 2021; UNICEF, 2020). Il est souvent vu comme la « passerelle » entre l'organisation et les communautés servies, facilitant la compréhension, la confiance et favorisant un accès sécurisé (IFRC & CDA, 2020; IRC, 2019; Degett, 2019).

S'agissant du groupe d'employés ayant les contacts les plus directs au quotidien avec les populations affectées par les crises, le personnel de première ligne est impliqué dans un large éventail d'activités visant à garantir la transparence et la souplesse des programmes déployés par les organisations (voir l'encadré ci-dessous). Les membres du personnel de première ligne interrogés dans le cadre de ce rapport ont souvent évoqué la manière dont ils transmettent les informations et prennent en charge le traitement du feedback et des plaintes des populations affectées par les crises. L'ALNAP qualifie le personnel de première ligne d'essentiel pour garantir que les informations portant sur les besoins et les priorités des populations soient partagées en interne, de manière à éclairer la conception et la mise en œuvre des programmes (Doherty, 2022). Citons à titre d'exemples les bénévoles de la Croix-Rouge qui ont recueilli le feedback dans le cadre de la réponse à l'Ebola en RDC afin d'orienter les interventions sanitaires ou encore le personnel de première ligne de World Vision en Éthiopie qui a aidé l'organisation à mieux comprendre les défis persistants au sein de la communauté (Natoli, 2020 ; Cechvala, S. et Jean, I, 2016).

De manière plus générale, le personnel de première ligne joue un rôle essentiel dans l'établissement de relations et l'instauration d'un climat de confiance avec les populations affectées par les crises, faute de quoi ces dernières risqueraient de ne pas partager les informations, de ne pas s'impliquer dans les projets ou de ne pas se montrer très accueillantes vis-à-vis du personnel (IFRC, 2021; Natoli, 2020). Le rapport 2022 sur l'État du Système Humanitaire (SOHS) souligne combien les interactions entre le personnel de première ligne et les populations affectées par les crises sont importantes. En effet, les personnes qui ont la possibilité d'exprimer leur opinion sont 80 % plus susceptibles de juger positivement la pertinence de l'aide qu'elles ont reçue (ALNAP, 2022).

### Quel est le rôle du personnel de première ligne pour favoriser la participation ?

- **Fournir des informations** sur l'organisation, ses programmes et ses activités aux populations affectées par les crises.
- **Recueillir le feedback et les plaintes, y réagir** et apporter une réponse aux questions des populations affectées.
- **Gérer les attentes** des populations affectées par les crises et des communautés d'accueil en ce qui concerne les objectifs et les résultats du projet ainsi que les capacités de l'organisation.
- **Permettre la participation** des populations affectées par les crises à la conception du programme, par exemple par le biais de réunions, de discussions de groupe ou d'ateliers participatifs.
- **Impliquer les communautés dans la prise de décision** concernant le programme pendant sa mise en œuvre, par exemple en travaillant avec des comités, en organisant des réunions publiques ou en organisant régulièrement des discussions de groupe.
- **Mettre en œuvre les politiques de sauvegarde**, c'est-à-dire la prévention de l'exploitation et des abus sexuels.

(IRC, 2019; IFRC, 2021; Kahn, 2020)





Bien que les mécanismes de feedback aient été souvent mentionnés, le personnel de première ligne interrogé dans le cadre de ce rapport était moins enclin à discuter de la manière dont il favorisait la participation dans la conception du projet. Cela apparaît dans le SOHS 2018, qui révélait que moins de la moitié (42 %) du personnel humanitaire avait déclaré que la participation des populations affectées aux programmes était bonne ou excellente (ALNAP, 2018). En outre, les lacunes dans la mise en œuvre de mesures en réponse au feedback des communautés peuvent affaiblir la confiance que les populations accordent aux organisations humanitaires (CHS, 2020; Ground Truth Solutions, 2019; Lough O. S., 2021).

La capacité du personnel de première ligne à servir de « passerelle » et à faciliter la participation des populations affectées par les crises dépend de nombreux facteurs. Notamment, de ses propres capacités et compétences, du temps et des ressources dont il dispose, des processus, des structures et de la culture institutionnels dans lesquels il s'inscrit, ainsi que des défis externes propres au contexte dans lequel il opère. Les sections suivantes du présent rapport examinent plus en détail ces catalyseurs et ces obstacles à la participation.

## SECTION IV :

# LES CATALYSATEURS QUI FAVORISENT LA PARTICIPATION

---

Ces recherches ont permis de dégager plusieurs catalyseurs qui, une fois en place, peuvent aider le personnel de première ligne à renforcer la participation des populations affectées par les crises à la conception et à l'acheminement de l'aide humanitaire. Cette section décrit ces trois catalyseurs clés, la manière dont ils se manifestent sur le terrain et l'impact qu'ils ont sur la capacité du personnel de première ligne à favoriser une plus grande participation.

À savoir :

- Le personnel de première ligne possède les compétences nécessaires pour favoriser la participation ;
- Le personnel de première ligne dispose de directives claires sur ce que l'on attend de lui ; et
- Le personnel de première ligne travaille en étroite collaboration avec les partenaires locaux.

## Le personnel de première ligne possède les compétences nécessaires pour favoriser la participation

---

Au niveau le plus élémentaire, le personnel de première ligne a besoin de connaissances et de compétences pratiques pour mettre en œuvre des approches participatives dans ses tâches du quotidien. Les résultats de ces recherches mettent en évidence le fait que la formation régulière dans les langues locales, couplée à une assistance technique et à un encadrement permanents, a aidé le personnel de première ligne à acquérir les compétences nécessaires pour favoriser la participation (IFRC, 2021; IRC, 2019; CHS, 2020; IRC, CDA and UCL, 2018). Dans une enquête à l'initiative des Nations Unies, des membres du personnel de première ligne en Somalie ont rapporté que le manque de connaissances pratiques était l'un des principaux défis auxquels ils étaient confrontés lorsqu'ils tentaient de renforcer l'engagement communautaire, tandis que 67 % des personnes interrogées ont formulé la volonté de pouvoir être davantage formées aux approches en matière de redevabilité (Bhandari, 2022). Ce constat a été repris dans une étude menée par NORCAP, où le personnel a identifié la formation à l'engagement communautaire (56 %) et l'assistance technique (39 %) comme les principaux besoins en termes d'accompagnement pour être en mesure de renforcer la redevabilité envers les populations affectées dans le cadre de ses missions (NORCAP, 2021).

Toutefois, ce ne sont pas seulement les connaissances pratiques qui comptent, mais aussi les compétences dites « douces » (soft skills) – telles que l'écoute, l'empathie, la facilitation et la sensibilité culturelle – qui sont essentielles pour établir la confiance et des relations avec les communautés (Mosel, 2019; IFRC & CDA, 2020). Des recherches menées par le Conseil Danois pour les Réfugiés ont montré que ces « soft skills » étaient essentielles à la réussite d'activités

indispensables à la participation, telles que le dialogue avec la communauté, les réunions et les discussions de groupe (Degett, 2019). Intégrer ces exigences dans le recrutement et l'évaluation des performances, former et encadrer, peuvent contribuer à renforcer la capacité du personnel de première ligne à écouter, à s'impliquer et à encourager la participation (IRC, 2019). *Comme l'a expliqué un informateur clé, « investir dans une modification du système ne consiste pas à produire des documents. Il s'agit d'investir dans les personnes. »*

« L'attitude du personnel est importante, nous devons faire preuve d'humilité et d'ouverture pour apprendre de la communauté si nous voulons qu'elle participe. »

---

Informateur clé

## Le personnel de première ligne dispose de directives claires sur ce que l'on attend de lui

Des attentes clairement définies dans les directives, cadres, politiques, descriptifs de poste et objectifs de performance individuels, peuvent aider le personnel de première ligne à consacrer du temps à la participation et à considérer la participation comme un élément central de son rôle, plutôt que comme une mission facultative qui s'ajoute aux autres. Le personnel de l'IRC a expliqué comment l'intégration de la participation dans les Procédures Opérationnelles Standards (POS) des pays et les normes de qualité des programmes de l'organisation avait à la fois contribué à en faire « une exigence claire d'engagement avec les communautés » et fourni « des directives claires sur ce que le personnel de première ligne doit accomplir ». Ce constat est repris dans le Rapport sur la Redevabilité Humanitaire 2022 (HAR) qui souligne l'importance de disposer de politiques claires en matière de redevabilité, connues et comprises par l'ensemble du personnel et intégrées dans la conception et la mise en œuvre des programmes, ainsi que de veiller à ce que le personnel signe et comprenne les politiques en lien avec le Code de Conduite (CHS, 2020; IRC, 2019). Plusieurs informateurs clés ont également noté que les politiques de sauvegarde, associées à la formation du personnel de première ligne sur leur contenu et leur objectif, étaient importantes pour établir et maintenir une relation de confiance avec les populations affectées par les crises.

« Le personnel de première ligne trouve utile d'appliquer une approche prescriptive vis-à-vis de la participation, avec des instructions claires et des outils pratiques »

Informateur clé

Des outils simples qui contribuent à la mise en œuvre pratique des approches participatives sont également essentiels pour le personnel de première ligne (ALNAP, 2022). Dans le cadre d'une étude réalisée pour l'IFRC, le personnel de première ligne a expliqué comment le guide d'engagement communautaire, la boîte à outils et les formations de l'organisation avaient aidé à promouvoir une plus grande participation dans son travail quotidien (IFRC & CDA, 2020).

## Le personnel de première ligne travaille en étroite collaboration avec les partenaires locaux

La collaboration avec des partenaires locaux peut aider le personnel de première ligne à favoriser la participation en améliorant l'accès à l'environnement local et à la population affectée, en étant mieux accepté et en le comprenant mieux. L'accès aux communautés est souvent considéré comme un défi majeur pour le personnel de première ligne, compte tenu des environnements dans lesquels il œuvre : par exemple, des contextes où la sécurité est instable ou l'obligation d'obtenir l'autorisation du gouvernement pour les visites sur le terrain. Le rapport 2022 sur l'État du Système Humanitaire a révélé que le manque de proximité avec les communautés était un problème récurrent pour de nombreuses organisations ; un travailleur humanitaire en Éthiopie a expliqué : « Il faut parler aux gens pour comprendre ce dont ils ont besoin, afin que l'aide que vous apportez soit utilisée de manière significative – mais dans les faits, vous ne parvenez pas à leur parler. Alors, vous apportez ce qui vous semble être nécessaire. Personne n'est responsable, mais la réponse humanitaire sans discussion et participation continues de la communauté affectée aura ses limites » (ALNAP, 2022).

De nombreux participants à ces recherches ont noté que le fait de travailler avec des partenaires locaux ou de recruter du personnel de première ligne et des bénévoles parmi les populations affectées pouvait considérablement faciliter les problèmes d'accessibilité et renforcer la confiance et la communication entre les OING et les populations affectées. Le personnel de l'IRC en Irak et en Tanzanie a expliqué que les partenaires locaux étaient souvent basés au sein de la communauté et qu'ils pouvaient ainsi plus régulièrement et plus facilement entrer en contact avec les populations affectées par les crises, sans avoir besoin d'obtenir l'approbation du gouvernement pour réaliser des visites sur le terrain. Le personnel de l'IRC au Kenya et en RDC a expliqué comment le fait de travailler avec la société civile locale et les organisations dirigées par des réfugiés l'aidait à mieux comprendre comment engager certaines communautés spécifiques.

« Il est très important de comprendre le contexte, mais pour le comprendre et lui venir en aide, nous avons besoin d'établir une relation de confiance entre le personnel et la communauté. C'est essentiel pour que la communauté puisse mieux contrôler et s'approprier ce qui sera mis en œuvre dans la phase suivante du projet. »

Intervenant de première ligne en Irak

### **L'importance d'instaurer des partenariats significatifs**

Collaborer avec des partenaires locaux et, inévitablement, leur déléguer un certain pouvoir présente des avantages reconnus par l'ensemble du secteur humanitaire (CHS, 2020). Cela est dû en partie aux objectifs de localisation<sup>22</sup> définis par le Grand Bargain, mais aussi au nombre croissant de situations d'urgence dans lesquelles les acteurs internationaux luttent pour assurer l'accès nécessaire aux populations affectées par ces crises ; citons par exemple la crise de COVID-19, la réponse en Syrie, etc. (Robillard, S. et al., 2021). Les professionnels de l'aide n'ont pas manqué de remarquer que la localisation pouvait contribuer à une « Révolution de la Participation » ; lorsque NORCAP leur a demandé comment le secteur pouvait renforcer la redevabilité envers les populations affectées, le plus souvent, il a été proposé d'intensifier les efforts de localisation.<sup>23</sup> Toutefois, il ne faut pas tenir pour acquis que le fait de travailler avec du personnel ou des partenaires locaux conduira automatiquement à une participation accrue. Les recherches de l'ODI sur la dignité ont montré qu'il n'y avait pas de lien entre le sentiment des personnes d'être traitées avec dignité et respect et le fait que l'aide soit fournie par une organisation locale ou internationale (Mosel, 2019). Cela montre combien il est important de veiller à ce que les partenaires locaux soient également soutenus pour encourager la participation et à ce que les relations avec les organisations locales soient des partenariats d'égal à égal qui permettent un véritable transfert de pouvoir, plutôt que des partenariats reposant sur le traditionnel modèle bailleur de fonds/partenaire de mise en œuvre. Un rapport récent sur la gestion des risques dans le secteur humanitaire affirme que les partenaires locaux jouent un rôle essentiel dans les pratiques de gestion des risques des OING. Pourtant, bien trop souvent, ces partenariats sont sous-estimés et de nature transactionnelle, ce qui ne permet pas d'instaurer des relations significatives, mais permet plutôt d'accroître l'exposition au risque des deux organisations – OING et ONGL (Hamsik et al., 2022).

---

<sup>22</sup> Pour en savoir plus : <https://gblocalisation.ifrc.org/>

<sup>23</sup> Étude NORCAP basée sur des entretiens avec 34 professionnels de l'aide au niveau du siège, des régions et des pays.



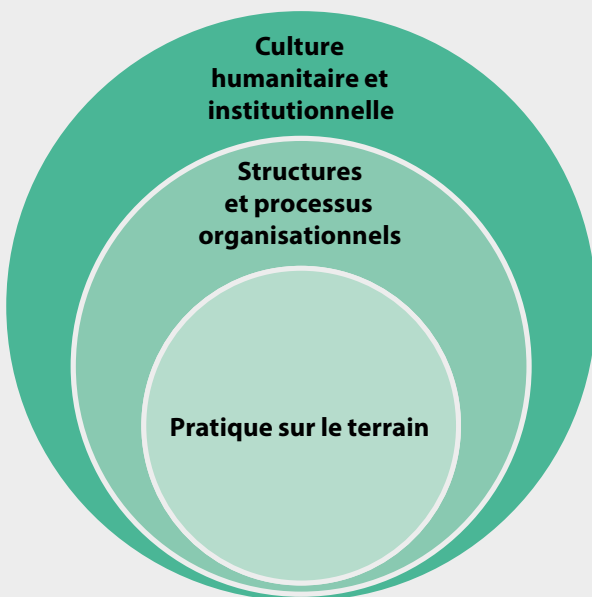
## SECTION V :

# LES OBSTACLES À LA PARTICIPATION

Cette section présente les principaux obstacles qui empêchent le personnel de première ligne de faire participer les populations affectées par les crises à la conception et à l'acheminement de l'aide humanitaire. Ces obstacles sont étroitement liés et peuvent conduire à un cercle vicieux. Par exemple, lorsque la participation n'est pas bien comprise au sein d'une organisation, il est peu probable qu'elle soit intégrée aux processus de planification, ce qui signifie alors que le personnel de première ligne ne se verra pas allouer le temps et les ressources nécessaires pour entreprendre un tel travail ; le tout conduisant à une incompréhension de la notion de participation et de ce qu'elle exige. Si nombre de ces obstacles ont été évoqués dans de précédents rapports, l'impact spécifique qu'ils ont sur le personnel de première ligne et sur sa capacité à favoriser la participation est moins étudié. Cette section se concentre donc sur la manière dont ces obstacles se manifestent « sur le terrain » et sur les défis qu'ils posent au personnel de première ligne.

## LES OBSTACLES QUI EMPÊCHENT LE PERSONNEL DE PREMIÈRE LIGNE DE FAVORISER LA PARTICIPATION

Bien que cette section se concentre sur les obstacles tels qu'ils se manifestent pour le personnel de première ligne, nombre d'entre eux découlent de problèmes plus larges au sein des organisations ou du secteur humanitaire dans son ensemble. Il est important de pouvoir identifier l'origine de ces obstacles, en particulier lorsque l'on réfléchit à la manière d'encourager les changements au sein des organisations et du système humanitaire. L'illustration ci-dessous représente visuellement la manière dont la culture et les pratiques sont façonnées et se concrétisent à chaque niveau du système – l'approche étant davantage descendante (top-down) qu'ascendante (bottom-up). Nous utilisons ces intitulés pour classer les différents obstacles ci-dessous, en commençant par les problèmes généraux du système, jusqu'aux pratiques sur le terrain.



### CULTURE HUMANITAIRE ET INSTITUTIONNELLE

- La participation n'est pas un concept très bien compris
- Soutien et priorité limités de la part des dirigeants

### STRUCTURES ET PROCESSUS ORGANISATIONNELS

- La participation ne bénéficie pas de ressources suffisantes
- Le personnel de première ligne n'est pas associé à la prise de décision

### PRATIQUE SUR LE TERRAIN

- Le personnel de première ligne a trop de priorités concurrentes et peu de temps
- Capacité limitée à répondre aux besoins des populations affectées par les crises

## Culture humanitaire et institutionnelle

### LA PARTICIPATION N'EST PAS UN CONCEPT TRÈS BIEN COMPRIS

Il est apparu clairement au cours de cette étude qu'il n'existe pas de vision commune du concept de participation, de ce qu'elle implique et de la raison pour laquelle nous la pratiquons. La « participation » a été interprétée par différents participants comme étant la communication avec les communautés, les mécanismes de feedback ou les évaluations de programmes et enquêtes de suivi. Les recherches menées par le Conseil Danois pour les Réfugiés font écho à ces conclusions : « *La plupart des parties prenantes consultées, y compris les populations affectées, ne semblaient pas savoir que les bénéficiaires sont censés prendre part à la prise de décision concernant la conception et la mise en œuvre des activités, et ont donc rarement été consultées (voire pas du tout) avant la fin du cycle du programme, lorsque la plupart des décisions avaient déjà été prises* » (Degett, 2019).

La confusion au sujet du concept de participation et de ce qu'elle implique découle de l'absence d'un consensus sur le but et l'objectif des approches participatives. Le rapport HAR 2020 explique que les organisations ne savent toujours pas clairement ce qu'elles tentent d'obtenir par le biais de la participation et que nombre d'entre elles la considèrent encore comme une activité qui s'ajoute à celles existantes plutôt que de l'envisager comme une transformation en profondeur de leur rôle et de leur relation avec les communautés (CHS, 2020).

C'est également ce qui ressort d'une étude menée par l'ODI au Bangladesh qui révèle que le personnel de première ligne considère la participation comme un moyen de parvenir à une fin plutôt que comme un droit dont jouissent les populations affectées (Lough O. S., 2021). Fondamentalement, si le secteur ne parvient pas à se mettre d'accord sur ce que constitue la participation, pourquoi elle est nécessaire et ce qu'elle exige – y compris un transfert de pouvoir – il est peu probable que le personnel de première ligne soit en mesure d'intégrer une participation significative dans son travail du quotidien. Au lieu de cela, la participation demeurera limitée à un processus étroit de consultation et de feedback.

« Qu'acceptons-nous comme étant de la participation ? Beaucoup de gens pensent que les mécanismes de feedback sont de la participation, mais cela n'a rien à voir avec le fait de céder le contrôle de l'espace ; il s'agit en fait tout simplement d'une bonne programmation. »

Informateur clé

#### Les humanitaires peuvent-ils vraiment déléguer du pouvoir ?

Le SOHS 2018 affirme que « *La programmation participative – et la redevabilité envers les populations affectées en général – est fondamentalement une question de pouvoir... La véritable participation réside dans le transfert de pouvoir* » (ALNAP, 2018). Cependant, un changement aussi important dans l'équilibre des pouvoirs est souvent perçu avec beaucoup d'appréhension, les organisations et leur personnel pouvant craindre l'impact d'un tel changement sur leur vie personnelle et leurs moyens de subsistance. Cela peut dissuader les agences et leur personnel d'adapter les structures qui maintiennent leur position. D'après un informateur clé : « *Il y a toujours cette peur que si nous [personnel de première ligne] gravissons l'échelle de la participation pour atteindre la responsabilisation, nous n'ayons plus d'emploi ou admettions d'une certaine manière que notre organisation est obsolète et donc inutile.* » En tant que secteur, nous nous sommes engagés à œuvrer pour la « Révolution de la Participation » et à déléguer aux populations le pouvoir de prendre des décisions qui affectent leur vie. Pourtant, les recherches montrent que, pour de nombreuses organisations, la participation est davantage une question d'amélioration de nos projets que d'un véritable transfert de pouvoir (Lough O. a., 2021). La question de savoir qui détient le pouvoir au sein du système a été abordée par de nombreuses personnes ayant participé à cette recherche. Selon un informateur clé : « *Il existe au sein du secteur une culture selon laquelle nous décidons pour les populations, sans tenir compte de leurs souhaits et de leurs désirs. Nous élaborons des normes et des formations, mais tout prend la forme d'un système interne dédié uniquement à nous-mêmes, excluant les acteurs locaux et n'étant pas adapté au contexte local.* » Transférer le pouvoir aux populations nécessite un changement fondamental dans la manière dont les organisations fonctionnent et dont les programmes sont conçus et mis en œuvre. Comme l'a déclaré un informateur, « *Il s'agit de l'attitude vis-à-vis de la participation et de la compréhension du concept de participation dans l'ensemble du système humanitaire. Nous ne voulons pas vraiment céder le pouvoir et les responsabilités... Nous ne voulons pas qu'elle [la participation] se concrétise pleinement parce que la mise en œuvre sera plus difficile.* »

## SOUTIEN ET PRIORITÉ LIMITÉS DE LA PART DES DIRIGEANTS

C'est la direction d'une organisation qui définit la culture propre à l'organisation et informe sur les valeurs, les priorités, le suivi et les ressources de celle-ci (CHS, 2020 ; IFRC & CDA, 2020 ; Jean, 2017). Il est important de noter que le fait que la direction considère ou non comme une priorité la participation des populations affectées par les crises peut avoir un effet considérable sur la réalité du terrain et sur les possibilités qu'a le personnel de première ligne d'inciter une plus grande participation (IRC, CDA et UCL, 2018 ; 2020 ; Kahn, 2020 ; IRC, 2021). Malheureusement, les entretiens menés dans le cadre de cette étude suggèrent que les dirigeants ne considèrent pas toujours la participation comme étant une priorité. Comme l'a fait remarquer un informateur clé, « Elle [la participation] est perçue comme une activité superficielle, qui prend du temps, et d'autres priorités sont privilégiées. »

« Les superviseurs ne voient pas toujours l'intérêt des réunions communautaires et réduisent souvent le temps qui leur est alloué, parce qu'ils ne comprennent pas les approches participatives et ne s'impliquent pas dans leur mise en œuvre. Cela crée un sentiment de frustration auprès du personnel et signifie que les points de vue des communautés ne sont pas pris en compte dans la prise de décision. »

Intervenant de première ligne

Fondamentalement, lorsque les dirigeants ne considèrent pas la participation comme une priorité qu'il convient de renforcer, leur personnel fait de même, et même s'ils y accordent de l'importance, il leur est très difficile de faire avancer les choses (Cechvala, 2017 ; IFRC & CDA, 2020 ; CHS 2022). Cette situation a des répercussions sur l'ensemble de l'organisation : la direction du pays ne considérant pas non plus la participation comme importante parce que les signaux envoyés par le siège ne l'incitent pas à le faire, ce qui a un impact sur le travail du personnel de première ligne. Plusieurs informateurs clés ont expliqué que le manque de soutien de la part des superviseurs limitait leurs possibilités d'impliquer les populations affectées par les crises. Par exemple, des recherches menées au Bangladesh ont montré qu'en ne plaçant pas la redevabilité parmi leurs priorités, les dirigeants entravaient fortement l'utilisation des mécanismes de feedback par les professionnels de l'aide dans le cadre de la réponse apportée aux réfugiés rohingyas (Lough O. S., 2021).

Même lorsque les dirigeants expriment leur soutien vis-à-vis de la participation des populations affectées par les crises, ce soutien n'est souvent pas suivi de mesures concrètes. Plusieurs rapports ont souligné l'importance pour les dirigeants de faire preuve d'un engagement actif en faveur de la redevabilité, qui aille au-delà des documents d'orientation, notamment « en donnant l'exemple » (IFRC & CDA, 2020; Cechvala S. a., 2019). Les orientations de l'IASC à l'intention des coordinateurs humanitaires et des équipes pays suggèrent que les dirigeants prennent le temps de s'entretenir directement avec le personnel de première ligne et les populations affectées (IASC, 2017). Les participants aux ateliers de cette étude ont suggéré que lorsque les mesures ne sont pas en adéquation avec les engagements, « la participation des clients n'est alors qu'une case cochée qui n'éclaire en rien les décisions relatives aux programmes ou aux opérations ».

« Sur le papier, tout le monde [les agences humanitaires] s'est engagé à faire participer les communautés, mais il n'y avait ni temps ni espace pour cela, et aucun financement. Personne n'a voulu se mobiliser. Il n'y avait aucune volonté sérieuse d'impliquer les communautés de manière concrète, c'est un fiasco. »

Informateur clé

### Intégrer la participation dans la culture de l'organisation

Parmi les problèmes courants identifiés durant cette étude, le fait que les approches de participation et de redevabilité ne soient pas systématiquement intégrées dans les structures, les politiques et les processus de l'organisation. Même lorsque la redevabilité est mentionnée dans les stratégies et politiques de l'organisation, il s'agit souvent d'un engagement de haut niveau qui ne se traduit pas par des exigences concrètes dans les processus de planification et de gestion des programmes (CHS, 2020; NORCAP, 2021; Metcalfe-Hough W. F.-K., 2020). Lorsque les exigences en termes de participation ne sont pas clairement formulées dans la planification et la gestion des programmes, ou incluses dans les missions et responsabilités du personnel, le personnel de première ligne peut être amené à reléguer la participation au second plan, à la considérer comme une mission facultative ou supplémentaire, ou encore relevant de la responsabilité d'une autre personne. L'un des informateurs clés a expliqué que le personnel des projets à l'échelle des pays n'est pas toujours disposé à prendre des « responsabilités supplémentaires » en lien avec la participation, comme par exemple fournir des informations ou collecter du feedback. Un autre informateur a expliqué que « Lorsque le personnel a des responsabilités « en plus » liées à la redevabilité envers les populations affectées et qu'elles ne font pas partie de ses missions principales, survient alors le sentiment d'être submergé par un trop grand nombre de responsabilités ».

## Structures et processus organisationnels

### LA PARTICIPATION NE BÉNÉFICIE PAS DE RESSOURCES SUFFISANTES

Lorsque la participation n'est pas intégrée dans les structures, les politiques et les processus, le personnel de première ligne ne dispose pas des financements et des ressources nécessaires pour permettre une participation efficace. Par exemple, la dotation en personnel, les activités participatives et le matériel ne sont pas inclus dans les plans et les budgets des programmes, ce qui limite considérablement la capacité du personnel de première ligne à mettre la participation en pratique. En outre, même lorsque des fonds sont disponibles et alloués aux approches participatives, ils sont souvent liés à une intervention ou à un projet unique, ce qui pose problème en termes de durabilité. Le manque de ressources est généralement le premier obstacle évoqué par le personnel de première ligne consulté dans le cadre de cette étude. Le personnel de première ligne engagé dans ce projet a expliqué : « Nous n'avons pas de ligne budgétaire consacrée aux missions sur le terrain, ce qui limite les contacts avec les communautés » ; et « Nous n'avons pas assez de téléphones et de tablettes pour recueillir et enregistrer le feedback des clients » ; et « Nous n'avons pas de budget pour engager des interprètes, ce qui rend difficile la communication avec certaines communautés. »

« La réalité est la suivante : les financements sont faibles et les gens [le personnel de première ligne] s'inquiètent de la mise en place de systèmes qui ne peuvent pas être tenus dans le temps. Le personnel de première ligne a conscience que ces systèmes sont nécessaires, mais il ne veut pas mettre en place des choses qui sont vouées à l'échec parce qu'il ne dispose pas du soutien adéquat. »

Informateur clé

Parmi les membres du personnel de première ligne, nombreux sont ceux qui expliquent que le manque de ressources nuit à leur réputation et à leur acceptation au sein de la communauté et peut entraîner des retards dans la mise en œuvre et des programmes de moindre qualité. Comme l'a indiqué un informateur clé, « Si vous voulez renforcer l'engagement communautaire, il faut plus de temps avant de lancer les appels à propositions, et il faut par ailleurs budgétiser une somme spécifique. Vous avez besoin de ressources pour le faire correctement et de manière continue. » Une enquête des Nations Unies auprès du personnel de première ligne en Somalie s'en est fait l'écho : un quart des personnes interrogées ont fait état de problèmes de participation lorsque l'engagement communautaire n'est pas correctement pris en compte dans les propositions et les budgets, et 49 % ont déclaré qu'il était nécessaire d'attribuer des lignes budgétaires dédiées aux activités d'engagement communautaire (Bhandari, 2022).

### LE PERSONNEL DE PREMIÈRE LIGNE N'EST PAS ASSOCIÉ À LA PRISE DE DÉCISION

L'exclusion des populations affectées par les crises des décisions qui concernent la conception et l'acheminement de l'aide humanitaire fait l'objet de nombreuses études et a été signalée comme étant un obstacle majeur à une plus grande redevabilité dans la documentation (ALNAP, 2022; CHS, 2022; Metcalfe-Hough W. F.-K., 2020). Cependant, ce qui n'est pas suffisamment étudié, c'est que le personnel de première ligne a aussi tendance à être exclu des processus de prise de décision, et que sa marginalisation réduit considérablement les chances de participation des populations affectées par les crises. Puisque le personnel de première ligne fait souvent office de passerelle entre les organisations et les communautés, sa voix et ses points de vue peuvent être essentiels pour que les programmes et les opérations soient réalisables et répondent aux intérêts et aux besoins de la population. Un récent rapport de l'ALNAP explique que « Ces personnes [le personnel de première ligne] prennent des décisions et résolvent des problèmes tous les jours dans le cadre de leur travail avec les populations affectées par les crises. Les interactions qu'elles ont avec les communautés produisent des informations importantes sur la manière de mettre en œuvre les projets le plus efficacement possible pour répondre aux besoins locaux. Les décisions qui découlent de ce savoir basé sur l'expérience peuvent être aussi précieuses que les décisions prises sur la base de preuves plus formelles et explicites » (Doherty, 2022).

Les résultats de cette étude montrent que de nombreuses organisations s'appuient sur des processus de prise de décision descendants (top-down), autant pour la conception des programmes que pour leur gestion. Comme l'a fait remarquer un participant aux ateliers, « L'expertise technique a plus de « valeur » que les connaissances du personnel de première ligne et son expérience du contexte. Il est plus important de suivre les recommandations des conseillers techniques et les normes que de les modifier pour les adapter au contexte local, et le personnel de première ligne ne se sent pas capable de remettre cela en question. Les contributions du personnel de première ligne ne sont pas valorisées de la même manière. »



Cette constatation est reprise dans une étude menée par l'ALNAP qui révèle que « *Le personnel de première ligne et les superviseurs sont conscients de la manière dont les dynamiques de genre, d'ancienneté et d'ethnicité ont une influence sur l'aisance des personnes à partager ouvertement les problématiques, expériences et solutions potentielles. Cela peut avoir une incidence sur l'origine des informations qui seront entendues et qui auront le potentiel d'influencer le changement.* » Le rapport note également que « *Si le personnel de première ligne ne dispose pas de temps pour partager les enseignements tirés des communautés et si sa voix n'est pas suffisamment prise en considération au sein des organisations humanitaires, il est peu probable que les efforts visant à améliorer l'engagement et la participation des communautés ainsi que la redevabilité envers les populations affectées se concrétisent* » (Doherty, 2022). Même lorsqu'il y a participation, elle est souvent isolée et n'a pas d'impact sur la conception ou la mise en œuvre du programme. Un informateur clé explique : « *La culture des organisations ne valorise pas les résultats produits par l'engagement du personnel de première ligne auprès des communautés et n'y répond pas. La participation intervient en première ligne mais n'entraîne pas de changement en amont de la chaîne.* »

« *Nous partons du principe que le personnel de première ligne a le temps, l'énergie et l'espace nécessaires pour impliquer les communautés de manière efficace. C'est faux. Le temps est limité et il passe beaucoup trop de temps derrière des écrans d'ordinateur à répondre aux bailleurs de fonds et au siège.* »

Informateur clé

« *Le processus de conception n'implique pas le personnel de première ligne. Il y a un fossé entre le personnel de première ligne et les décideurs, ce qui crée une barrière entre le personnel de première ligne et les communautés, car moins le personnel de première ligne est impliqué dès le départ, moins il s'engage à répondre aux besoins des clients.* »

Informateur clé

Cet obstacle a été identifié comme un obstacle majeur lors des séances dédiées à la validation des conclusions de ce rapport avec le personnel présent en RDC et le CCP E2E, un membre du personnel de la RDC faisant remarquer que le personnel de première ligne est souvent embauché plusieurs semaines ou mois après le début d'un projet, et n'est donc même pas présent pour accompagner le processus de conception.

## Pratique sur le terrain

### LE PERSONNEL DE PREMIÈRE LIGNE A TROP DE PRIORITÉS CONCURRENTES ET PEU DE TEMPS

Le personnel de première ligne est souvent confronté à une myriade de priorités concurrentes qui peuvent rapidement évoluer. Même s'il veille à travailler en étroite collaboration avec les populations affectées par les crises, cela peut être relégué au second plan face aux préoccupations concurrentes. Comme l'a fait remarquer un membre du personnel de première ligne, « *Le temps alloué à la mise en œuvre du programme ne nous permet que d'œuvrer en direction des grands résultats recherchés, au lieu de penser à impliquer la communauté.* » Ce manque de temps et d'espace pour la participation des populations affectées par les crises a également été largement évoqué dans les textes. Par exemple, les personnes interrogées dans le cadre du rapport 2018 sur l'État du Système Humanitaire ont déclaré que le principal obstacle à la participation était le temps (ALNAP, 2018).

Le personnel de première ligne est souvent le premier à ressentir l'impact des restrictions budgétaires ou des changements de priorités de l'organisation. Un informateur clé a expliqué que les choses avaient tendance à « *s'effondrer sur le personnel de première ligne* » lorsque le soutien administratif ou financier s'amenuisait, limitant encore davantage la marge de manœuvre du personnel de première ligne pour travailler avec les populations affectées. Un autre informateur clé a déclaré : « *... le problème [pour le personnel de première ligne], c'est qu'ils sont surchargés de travail. Ils ont tellement de choses à faire et sont soumis à de telles pressions de la part du siège, et puis, il s'agit de situations de crise.* »

## Le personnel de première ligne a une capacité limitée à répondre aux besoins des populations affectées par les crises

Non seulement le personnel de première ligne n'a que des possibilités limitées de contribuer aux décisions de l'organisation (comme décrit ci-dessus), mais aussi, il se heurte souvent à des obstacles lorsqu'il tente de prendre des décisions programmatiques ou opérationnelles basées sur le feedback ou les contributions des populations affectées par les crises. Lorsque le personnel de première ligne n'a que peu de possibilités de répondre au feedback ou d'apporter des modifications en s'appuyant sur ce feedback, cela peut avoir un impact significatif sur la qualité du programme, la motivation

du personnel de première ligne et la qualité de la participation des populations affectées par les crises. Un rapport explique que : « *Il est plus difficile d'obtenir des changements efficaces et rapides lorsque les connaissances du personnel le plus proche des communautés ne sont pas maximisées et respectées au sein d'une organisation* » (Doherty, 2022). Un pouvoir de décision limité peut conduire le personnel de première ligne à se sentir déresponsabilisé, ce qui peut nuire à la relation et à la confiance qu'il entretient avec les populations affectées par les crises.

Le personnel de première ligne issu de nombreux pays<sup>24</sup> a également décrit comment les critères de sélection prédéterminés et inflexibles – créés par les organisations et les bailleurs de fonds – l'empêchaient de répondre aux besoins des populations affectées par les crises, pouvant nuire à la relation et au niveau de confiance qu'il entretient avec les populations affectées. Pour le personnel de l'IRC en RDC, ce type de situation peut avoir de graves conséquences : « *Ils [les critères de sélection prédéfinis] créent un problème d'acceptation, qui peut exposer le personnel à des problèmes au sein de la communauté, mettant en péril la viabilité du projet.* » Selon un rapport CDA-IRC, il ne sert à rien de recueillir le feedback ou de demander aux communautés de s'engager dans des efforts de programmation si l'organisation n'est pas en mesure d'apporter des changements à mesure que des besoins et des demandes d'ajustement émergent (IRC, CDA and UCL, 2018).

« Lorsque le feedback n'est pas pris en compte et que les clients ne constatent aucun changement, ils se sentent frustrés. Les clients disent : « Vous venez et vous nous demandez quels sont nos problèmes, mais vous ne faites jamais rien ». Mais cette situation est également frustrante pour le personnel de première ligne et le dé motive à continuer de collecter le feedback. »

Informateur clé

« La proposition cible certains groupes, sur la base de données provenant d'évaluations de la protection, et le personnel de première ligne ou les clients ciblés ne sont pas consultés. Mais lorsque nous sommes présents sur le terrain, nous identifions d'autres personnes dans le besoin. »

Personnel de l'IRC en Irak

<sup>24</sup> RDC, Tanzanie, Kenya, Birmanie, et Irak.

### **Pourquoi le personnel de première ligne n'est-il pas en mesure d'utiliser les contributions des populations affectées par les crises ?**

Le manque de flexibilité pour répondre aux besoins des populations affectées par les crises ressenti par le personnel de première ligne est souvent dû à la rigidité des politiques, des processus et des structures de financement des bailleurs de fonds et organisations. Cela signifie souvent que 1) les projets sont basés sur des cadres logiques détaillant des résultats et des objectifs spécifiques ; 2) les changements sont généralement possibles mais lourds sur le plan administratif ; 3) les bailleurs de fonds n'autorisent pas facilement des lignes budgétaires pour imprévus ou « non planifiées » pour faire face aux changements émergents liés au contexte et aux besoins. Le rapport 2020 du Grand Bargain fait état de peu de preuves indiquant que les bailleurs de fonds encouragent ou incitent systématiquement à ajuster les programmes humanitaires en fonction du feedback des populations affectées par les crises (Metcalf-Hough W. F.-K., 2020). En outre, le rapport 2018 sur l'État du Système Humanitaire a noté que tant les professionnels de l'aide que les populations affectées estimaient que les priorités des bailleurs de fonds et des agences laissaient peu de marge de manœuvre pour répondre aux besoins ou aux changements au sein de la communauté, tandis que l'obligation de produire rapidement des propositions était davantage dictée par les calendriers des bailleurs de fonds et des agences que par les besoins sur le terrain (ALNAP, 2018).

L'impact de ces processus rigides a été ressenti par ceux qui ont participé à ce projet de recherche et, comme l'a expliqué un membre du personnel de première ligne interrogé : « *Lorsque nous concevons des projets, nous sommes censés inclure les clients, mais tout le monde s'affaire à respecter un délai et il n'y a pas de temps pour impliquer les clients ; ensuite nous devons mettre en œuvre ce que comporte la proposition et il n'est question d'aucune souplesse pour apporter un quelconque changement.* » Un autre ajoute : « *En général, l'approche pour l'élaboration d'un projet consiste en une réponse rapide à une demande des bailleurs de fonds, généralement liée à une situation d'urgence, ce qui laisse peu de place à une participation significative et à l'intégration d'idées et de besoins de la part du personnel de première ligne ou de la communauté. Les projets sont élaborés par des personnes qui sont déconnectées du terrain et qui n'ont que peu d'informations sur les besoins réels sur place.* »

Certains bailleurs de fonds ont réagi à ces problèmes et laissent place à davantage de flexibilité dans leurs mécanismes de financement. Cependant, cette flexibilité ne s'est pas véritablement traduite dans les pratiques organisationnelles : le personnel n'est toujours pas en mesure de répondre aux contributions de la communauté ou d'apporter des changements en fonction de celles-ci.

## SECTION VI :

# COMMENT DONNER AU PERSONNEL DE PREMIÈRE LIGNE LE POUVOIR DE FAVORISER LA PARTICIPATION

Cette section propose trois changements stratégiques que les organismes humanitaires pourraient apporter pour mieux soutenir le personnel de première ligne et ainsi faire davantage participer les populations affectées par les crises. Ces changements s'appliquent à toute organisation travaillant avec des populations affectées par des crises, y compris les organisations locales, nationales et internationales. Ils sont fondés sur les catalyseurs – qui aident déjà le personnel de première ligne à renforcer la participation – tout en s'attaquant aux obstacles qui limitent leur potentiel. Ces changements sont le fruit des suggestions les plus fréquentes et des bonnes pratiques partagées par les professionnels de l'humanitaire interrogés dans le cadre de cette étude. Il n'y a pas de grande nouveauté, mais un message clair se dégage : la solution ne réside pas dans de nouveaux manuels ou boîtes à outils ; il s'agit plutôt d'un **changement de culture et de méthode de travail qui permettra de libérer le potentiel du personnel de première ligne et de favoriser la participation des populations affectées par les crises**. Cette section fournit également des recommandations sur les actions majeures que les bailleurs de fonds peuvent entreprendre pour soutenir ce processus.

**Pour donner le pouvoir au personnel de première ligne de favoriser la participation, les organisations doivent :**

- 1 Faire participer de manière systématique 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 les processus des organisations

### CHANGEMENT N° 1 : Faire participer de manière systématique le personnel de première ligne à la prise de décision

La suggestion la plus fréquente, et de loin, a été de veiller à ce que le personnel de première ligne soit lié et impliqué dans la prise de décision. Comme l'a fait remarquer un informateur clé : « *Il faut que l'approche employée pour la conception soit centrée sur la première ligne. Les initiatives continueront de se solder par des échecs tant que nous n'aurons pas changé la façon dont nous concevons nos programmes. Jusqu'à ce que cela se produise, nous n'assisterons qu'à des petites victoires.* » Également identifié comme un changement essentiel lors des exercices de validation du présent rapport, un plus grand engagement du personnel de première ligne dans la prise de décision.

#### ACTION CLÉ N° 1 – Impliquer le personnel de première ligne dans la conception du programme

Systématiquement confier un rôle au personnel de première ligne dans la conception des programmes afin que les nouveaux programmes soient basés sur des informations fiables sur le contexte local, plus précisément, ce qui est nécessaire et possible. Dans la pratique, cela peut inclure ce qui suit :

- Rendre obligatoire **la consultation du personnel de première ligne lors de l'élaboration des propositions**, en veillant à ce que leur voix soit systématiquement et totalement prise en compte. Comme l'a expliqué un membre du personnel de l'IRC RDC, « *Il est important d'inclure le personnel de première ligne afin que les propositions soient en adéquation avec les besoins et l'environnement des clients. Le personnel de première ligne dispose de ces connaissances.* »
- Rendre obligatoire **la participation du personnel de première ligne au sein de l'équipe de conception du programme/projet**.
- Tester de **nouvelles méthodes de conception des programmes**, où le pouvoir est délégué au personnel de première ligne et aux communautés affectées par les crises pour diriger le processus et concevoir des programmes fondés sur les problèmes qu'ils ont identifiés et classés par ordre de priorité.
- **Donner plus de poids** à la connaissance du contexte local et à l'expérience en termes de mise en œuvre du personnel de première ligne et veiller à ce que l'on accorde autant d'importance à ces informations qu'aux connaissances et normes techniques.



**ACTION CLÉ N° 2 – Impliquer le personnel de première ligne dans la gestion du programme**

Les populations affectées par les crises sont d'autant plus disposées à participer lorsqu'elles constatent que des mesures ont été prises à partir de leurs opinions et de leur feedback. Les organisations peuvent faciliter ce processus en veillant à ce que les membres du personnel de première ligne soient des membres clés de l'équipe de gestion de projet et en leur déléguant autant d'autonomie et de pouvoir de décision que possible. Le guide du START Network sur les mécanismes de feedback recommande de « *garder la boucle de feedback aussi courte que possible en donnant au personnel de première ligne les moyens d'apporter des changements simples sans consultation trop approfondie* » (Kahn, 2020). Dans la pratique, cela peut inclure ce qui suit :

- **Définir clairement le rôle du personnel de première ligne dans les outils de gestion des programmes des organisations** – par exemple, préciser que le personnel de première ligne doit participer aux réunions de gestion et de révision des projets en cours. Le personnel des bureaux de pays de l'IRC a notamment fait part d'exemples où il a été invité à participer à des réunions de gestion de cycle de projet pour y présenter le feedback des communautés, ce qui a contribué à donner plus de poids aux points de vue du personnel de première ligne dans la prise de décision.
- **Cartographier les processus et temps forts de la prise de décision au sein de l'organisation** et déterminer comment les influencer en se servant des résultats des activités participatives avec les populations affectées par les crises. Cela permet de s'assurer que la participation est menée avec un objectif clair. Comme l'a fait remarquer un informateur clé, « *Il faut être clair sur les décisions spécifiques qui doivent être éclairées par les contributions des clients. Autrement, nous commençons par solliciter les clients, et ensuite nous cherchons à « caser » leur contribution dans le processus décisionnel.* »
- Apporter **davantage de flexibilité au sein des programmes** afin qu'ils puissent être adaptés en fonction de l'évolution du contexte et des besoins des communautés affectées par les crises. Il peut s'agir de négocier avec les bailleurs de fonds des budgets plus souples afin qu'ils puissent être adaptés aux changements et aux besoins qui se manifestent une fois les fonds reçus.
- **Déléguer la prise de décision au personnel et aux équipes de première ligne au niveau des pays**, en leur offrant plus de pouvoir et de flexibilité pour apporter des changements rapides sur la base des contributions et du feedback des populations affectées par les crises. Par exemple, la cartographie des décisions ci-dessus pourrait également servir à identifier les décisions pouvant être déléguées au personnel de première ligne. Le rapport 2022 sur l'État du Système Humanitaire note que, souvent, les organisations ne donnent pas suite au feedback de la communauté parce qu'il est réceptionné par du personnel pas assez expérimenté pour l'exploiter et qui n'a accès à aucun mécanisme lui permettant de le partager avec des acteurs qui ont le pouvoir d'agir (ALNAP, 2022).

**ACTION CLÉ N° 3 – Renforcer la redevabilité interne vis-à-vis du personnel de première ligne**

Des données probantes suggèrent qu'une forte redevabilité interne entre les dirigeants et le personnel de première ligne permet à l'ensemble de l'organisation de mieux comprendre la notion de redevabilité. Lorsque le personnel de première ligne perçoit personnellement dans sa vie professionnelle les bénéfices découlant d'une participation accrue, il se sent mieux informé, plus connecté et plus respecté ; il est alors plus facile de répercuter cette approche dans sa façon de travailler avec les populations affectées par les crises. Essentiellement, les organisations doivent « **passer de la parole aux actes** » en interne si elles veulent être responsables en externe. Dans la pratique, cela peut inclure ce qui suit :

- **Donner aux superviseurs la responsabilité** de faire participer le personnel de première ligne à la conception et à la mise en œuvre des projets, par exemple en l'intégrant aux fiches de poste et aux évaluations.
- **Fermer la boucle** avec le personnel de première ligne en l'impliquant et en l'informant sur la manière dont ses contributions ont été utilisées pour guider la conception et l'ajustement des programmes.
- Veiller à ce que les superviseurs créent un **environnement propice et sûr pour que le personnel de première ligne se sente à l'aise pour s'exprimer** devant eux, en lui demandant activement, en recueillant volontiers et en valorisant ses contributions pendant les réunions.
- **Renforcer les processus de communication interne** afin que le personnel de première ligne soit bien informé des changements ou des décisions et puisse les communiquer clairement aux populations affectées par les crises.
- **Créer des plates-formes et des processus permettant aux superviseurs d'écouter le personnel de première ligne de manière systématique et intentionnelle**, notamment en posant des questions sur le contexte et les défis rencontrés, ainsi que sur les pistes d'amélioration. Comme l'a expliqué le personnel de l'IRC, « *...entretenir une culture d'écoute pour comprendre le point de vue de notre personnel de première ligne. Non seulement pour les propositions importantes ou lors de la conception, mais aussi dans le cadre d'un processus continu.* » Une étude de cas réalisée au Pakistan décrit comment un directeur de programme réunit chaque jour son personnel de première ligne pendant 10 à 15 minutes pour demander ce qu'il avait entendu au sein de la communauté ce jour-là et qui le préoccupait, puis discute de la manière dont traiter chaque problème. Au terme de la réunion, le directeur demande à l'équipe ce qui la rendue fière ce jour-là. (Jean, 2017)

## CHANGEMENT N° 2 : Améliorer la compréhension de la notion de participation et la façon de la mettre en pratique

Lorsque tous les membres de l'organisation comprennent ce qu'est la participation, son objectif et sa valeur, comment la mettre en pratique et quelles sont les ressources nécessaires, le personnel de première ligne a beaucoup plus de chances de se voir accorder le temps, l'espace, le soutien, le matériel et le financement dont il a besoin pour bien faire.

### ACTION CLÉ N° 1 – Simplifier la participation et la redevabilité

Les personnes interrogées ont souvent évoqué la manière dont les organisations rendent les notions de participation et de redevabilité trop complexes et techniques. Le personnel de première ligne se sent alors submergé et incertain quant à la participation et la voit comme une simple case qu'il lui faut cocher. Adopter une approche plus simple aiderait le personnel de première ligne à se sentir plus autonome et plus confiant à l'idée de mettre en œuvre des approches participatives dans le cadre de ses fonctions. Dans la pratique, cela peut inclure ce qui suit :

- Les organisations devraient définir clairement ce que la participation signifie pour elles, comment elle se matérialise d'un point de vue pratique, ainsi que les **actions et les normes minimales attendues du personnel de première ligne et des autres équipes et niveaux**, afin que chacun connaisse clairement son rôle et ses responsabilités dans cette démarche. Cela peut se traduire par une politique ou une stratégie AAP, mais il serait alors essentiel de veiller à ce qu'elle soit diffusée et comprise de tous, et qu'elle ne reste pas un simple document sur une étagère.
- **Adapter les outils et les approches de participation existants pour qu'ils soient simples, clairs, pratiques et disponibles dans les langues locales**, afin que le personnel de première ligne puisse aisément les utiliser dans son travail quotidien. Ceux-ci devraient être axés sur les activités de participation essentielles que le personnel de première ligne est censé mener et être promus et accessibles à tout le personnel de première ligne, et pas seulement à ceux qui sont chargés de veiller à la redevabilité.

### ACTION CLÉ N° 2 – Intégrer la participation dans les outils et processus de conception et de gestion des programmes

Intégrer la participation en tant qu'exigence dans la conception des programmes, les outils de gestion et les processus contribuera à ce que l'ensemble du personnel la voie comme une méthode de travail standard et l'aidera à avoir une idée claire de ce que l'on attend de lui. Dans la pratique, cela peut inclure ce qui suit :

- Intégrer les exigences liées à la participation **dans les modèles et processus de planification des programmes**. Par exemple, veiller à ce que tous les plans des programmes soient vérifiés pour s'assurer qu'ils ont été élaborés en consultation avec le personnel de première ligne et les communautés, et qu'ils incluent des activités concrètes et un budget qui favoriseront une forte participation des populations affectées par les crises tout au long de la mise en œuvre.
- Tous les plans comprennent des **indicateurs permettant de mesurer la qualité de la participation** des populations affectées par les crises et garantissent que ces indicateurs sont utilisés dans le cadre du suivi, de l'évaluation et de l'établissement de rapports sur les programmes.
- Inclure **dans les évaluations des besoins des questions** qui permettront aux programmes de planifier la meilleure stratégie pour impliquer les communautés et favoriser leur participation dans la prise de décision.
- Intégrer les exigences en matière de **participation dans les outils et les orientations des autres secteurs** afin que le personnel technique sache ce que l'on attend de lui et que la participation soit une question transversale.

### ACTION CLÉ N° 3 – Fournir à l'ensemble du personnel une formation et un encadrement en matière de participation

Tous les membres de l'organisation, du personnel de première ligne aux dirigeants et partenaires locaux, doivent disposer des connaissances et de la capacité nécessaires pour mettre en œuvre des approches participatives dans la conception et l'exécution des programmes. Les formations doivent être accompagnées d'un encadrement et d'un soutien technique permanents afin de mettre en pratique la théorie apprise durant la formation. Dans la pratique, cela peut inclure ce qui suit :

- **Veiller à ce qu'une ou plusieurs formations facilement accessibles sur la participation et la redevabilité, couvrant les compétences pratiques et « soft skills », soient disponibles pour l'ensemble du personnel**. Le personnel de première ligne a souligné l'importance de dispenser ces formations régulièrement, dans plusieurs langues, afin d'approfondir les compétences, de former les nouvelles recrues qui rejoignent l'organisation et de combler les manques induits par la rotation du personnel.
- **Former tout le personnel impliqué dans les mécanismes de feedback**, y compris le personnel de première ligne et les superviseurs, au sujet du dessein des mécanismes, de leur fonctionnement et de ce que l'on attend de lui, y compris comment gérer le feedback recueilli de manière informelle. Veiller à ce que, dans le cadre de la formation, des structures et des processus institutionnels soient mis en place et compris par tous les membres de l'organisation, concernant la manière dont et le moment où le feedback est partagé, utilisé et pris en compte. Dans le cas contraire, le personnel de première ligne risque de recueillir du feedback qui ne se traduira pas par des changements à l'échelle des programmes. Les organisations ont constaté que la formation et l'accompagnement du personnel de première ligne en matière de collecte de données, d'analyse et d'action amélioreraient les mécanismes de feedback et conduisaient à une participation plus significative (Baggio, 2019 ; Kahn, 2020).

- Offrir des opportunités de **mentorat parmi les membres du personnel, afin qu'ils poursuivent leur formation et transmettent leurs connaissances à d'autres secteurs de l'organisation**. Ainsi, la formation et l'apprentissage deviennent continus, et sont de la responsabilité des différents niveaux de l'organisation. Consultez l'étude de cas menée par la Croix-Rouge du Kenya pour obtenir un exemple (Cechvala, S., 2017).
- Veiller à ce que l'organisation dispose **d'un personnel dédié à la redevabilité**, capable d'assurer la formation, le soutien technique et l'encadrement du personnel de projet, ainsi que de partager les enseignements tirés et les meilleures pratiques. Idéalement, ce personnel devrait être positionné au niveau du pays, de la région et du siège.
- Identifier **les possibilités d'apprentissage par les pairs pour le personnel de première ligne** afin qu'il puisse apprendre d'autres équipes et d'autres pays. Il peut s'agir d'études de cas, de webinaires ou de visites de pays à pays montrant comment la participation du personnel de première ligne et des populations affectées par les crises a été améliorée.
- **Inclure les partenaires locaux** dans la participation et les opportunités de formation et de mentorat AAP.

#### **ACTION CLÉ N° 4 – Veiller à ce que le personnel de première ligne dispose des ressources de base nécessaires pour favoriser la participation**

Le personnel de première ligne a souvent évoqué des obstacles liés à des questions pratiques, telles que le budget, le temps et le matériel. Ces éléments peuvent sembler élémentaires, mais sans ces derniers, le personnel de première ligne est bloqué dans ses efforts visant à atteindre et à impliquer les populations affectées par les crises avant même qu'elles n'envisagent de participer. Dans la pratique, cela peut inclure ce qui suit :

- Prévoir **suffisamment de temps et de fonds pour les activités de participation**. Il s'agit notamment de matériel tels que des téléphones et des voitures qui permettent au personnel d'entrer en contact avec les populations affectées par les crises, ainsi que d'un soutien technique tel que des interprètes pour rompre la barrière de la langue. Ces besoins doivent faire l'objet de discussions au cours de la phase de proposition et être intégrés dans les plans et les budgets du programme.

#### **Comment les dirigeants peuvent-ils montrer quelles sont leurs priorités ?**

Une note d'information de l'IFRC-CDA à l'intention des dirigeants suggère que pour faire évoluer la culture d'une organisation, cela exige des dirigeants qu'ils considèrent la participation comme étant une priorité, notamment en :

- **Donnant l'exemple** – Les personnes que les dirigeants écoutent apparaissent aux yeux des autres comme des personnes dont l'avis compte. Les dirigeants définissent les attentes au sein des institutions à travers leur manière d'agir, les personnes avec lesquelles ils interagissent et la façon dont ils rendent des comptes à leur personnel, aux communautés qu'ils servent et aux bailleurs de fonds qui les soutiennent.
- **Affirmant leurs valeurs** – Les priorités et les valeurs sont définies par les dirigeants non seulement par le biais de leurs paroles, mais aussi de leurs structures d'incitation, de leurs décisions en matière de ressources et des données qu'ils intègrent dans les processus de prise de décision.
- **S'impliquant** – Lorsque les dirigeants montrent quelles sont leurs priorités et leurs valeurs en s'impliquant activement et en réagissant à ces initiatives, la pratique au sein des institutions s'en trouve renforcée.
- **Mobilisant des ressources** – Les paroles ne suffisent pas : les dirigeants doivent également investir dans les valeurs et les structures institutionnelles.

(Cechvala S. 2019a)

Le rapport 2022 sur l'État du Système Humanitaire conseille aux dirigeants d'adopter les pratiques suivantes lors de leurs interactions avec le personnel :

- Faire preuve de reconnaissance envers la contribution des autres personnes
- Utiliser leur position et leur pouvoir de manière responsable et équitable
- Écouter les différents points de vue
- Communiquer de manière cohérente et authentique
- Cultiver une culture organisationnelle fondée sur la bienveillance et la compassion

(CHS, 2022)

### CHANGEMENT N° 3 : Intégrer la participation dans la culture et la stratégie de l'organisation

Comme l'indique le guide du START Network sur les mécanismes de feedback, « La redevabilité n'est pas une activité, c'est une culture. Il faut veiller à ce que les dirigeants, à tous les niveaux, lui donnent plus de poids et à ce qu'elle inspire tout ce que vous faites. Lorsque la direction est engagée et les systèmes bien établis, la redevabilité devient un réflexe » (Kahn, 2020).

#### ACTION CLÉ N° 1 – Améliorer la compréhension des dirigeants, mieux établir les priorités et attribuer les ressources

Il est essentiel que les dirigeants comprennent ce qu'est la participation et mesurent son importance pour s'assurer qu'ils la considèrent comme une priorité et qu'ils apportent les changements nécessaires aux processus organisationnels – notamment en l'intégrant dans les stratégies et les plans et en lui allouant suffisamment de temps, de personnel et de budget. Comme l'a déclaré un informateur clé, « Nous pouvons faire de la place à la participation et l'étendre, mais cela servira-t-il à quelque chose ? Les dirigeants sont-ils prêts à accepter cette idée et agiront-ils en conséquence avant que nous ne demandions au personnel de première ligne de passer à la vitesse supérieure ? » Dans la pratique, cela peut inclure ce qui suit :

- **Recueillir davantage d'éléments** démontrant l'impact de la participation sur la qualité des programmes, y compris la manière dont la participation permet d'optimiser les ressources, ainsi que les risques qui se posent lorsque les communautés ne sont pas engagées. Il existe toutefois déjà beaucoup de données probantes et les organisations auraient tout intérêt à s'appuyer sur les informations sectorielles et internes existantes qui démontrent clairement ce point.
- **Créer des incitations auprès des membres de la direction pour renforcer la participation, en en faisant un objectif de performance pour tous les superviseurs**, qui ferait l'objet d'un examen lors de leurs évaluations. Faire preuve de reconnaissance envers les superviseurs qui se mobilisent en faveur d'une forte participation du personnel de première ligne et des populations affectées par les crises.
- **Obliger les dirigeants à tous les niveaux à passer plus de temps avec les communautés**, afin qu'ils écoutent directement les populations affectées par les crises et le personnel de première ligne. Ainsi, la participation éclairerait la direction de l'organisation, cette dernière faisant passer le message que consacrer du temps aux communautés est une priorité et une manière judicieuse d'utiliser le temps.
- **Allouer un pourcentage des fonds de base** au renforcement et à la promotion de la participation et de la redevabilité, y compris pour les postes d'assistance technique AAP et la formation du personnel à tous les niveaux.
- Réaliser une **auto-évaluation de l'organisation** pour mieux comprendre comment la culture de l'organisation promeut ou entrave la participation du personnel de première ligne et des populations affectées par les crises à la conception et à la mise en œuvre du programme, en examinant notamment le rôle et l'avis du personnel de première ligne.
- **Les dirigeants prennent un engagement de haut niveau en faveur de la redevabilité envers les populations affectées** qui est partagé par l'ensemble de l'organisation et peut être développé dans une **politique AAP** plus poussée.
- **Élaborer une stratégie de redevabilité envers les populations affectées** qui définit clairement les étapes que l'organisation souhaite franchir en termes de renforcement de la participation et d'accompagnement accru du personnel de première ligne pour permettre cette participation.

#### ACTION CLÉ N° 2 – Intégrer la participation dans la stratégie, la politique et les valeurs de l'organisation

Intégrer des engagements et exigences en matière de redevabilité dans les stratégies, les politiques et les normes de l'organisation peut contribuer à modifier la culture organisationnelle pour mieux valoriser la participation et aider le personnel à considérer la participation comme une priorité à l'échelle de l'organisation. De nombreuses organisations, dont l'IRC, le HCR, l'IFRC et la Croix-Rouge du Kenya, ont indiqué avoir constaté des changements positifs à la suite d'efforts délibérés visant à intégrer la participation dans la stratégie organisationnelle et les politiques pertinentes, notamment les approches liées aux ressources humaines (Seris, 2017; Cechvala S., 2017; IFRC & CDA, 2020; Metcalfe-Hough V. F.-K., 2021). Dans la pratique, cela peut inclure ce qui suit :

- Examiner et **réviser la stratégie de l'organisation, son plan annuel et d'autres politiques clés, telles que celles des ressources humaines**, afin d'y inclure des engagements concrets, des résultats et des indicateurs clés de performance (KPI) liés à la participation du personnel de première ligne et des populations affectées par les crises et à la redevabilité envers les populations affectées. Procéder à des audits réguliers pour vérifier que ces engagements et indicateurs clés de performance sont respectés.
- Intégrer les responsabilités visant à garantir la participation des populations affectées par les crises dans les **descriptifs de poste, les processus de recrutement, d'intégration et d'évaluation des performances à tous les niveaux**.<sup>25</sup>
- **Tirer parti du programme de localisation**<sup>26</sup> en renforçant les partenariats avec les organisations locales, qui ont souvent un meilleur accès, de meilleures relations et une meilleure compréhension du contexte et des besoins.
- Les organisations devraient **revoir leur propension aux risques et leurs politiques de gestion des risques** et évaluer si elles nuisent aux efforts déployés en faveur de la redevabilité envers les populations affectées.

<sup>25</sup> Le guide de l'IRC dédié à la gestion du personnel axée sur le client (« A Guide for Client Responsive Staff Management ») illustre la manière dont cela peut être mis en œuvre.

<sup>26</sup> Voir : <https://gbllocalisation.ifrc.org/>

## Le rôle des bailleurs de fonds pour soutenir le personnel de première ligne et ainsi favoriser la participation

Les bailleurs de fonds peuvent également jouer un rôle très important en aidant les organisations et le personnel de première ligne à renforcer la participation des populations affectées par les crises. Par exemple :

- **Exiger des organisations qu'elles expliquent, dans leurs propositions de financement**, comment les populations affectées par les crises participeront à la conception et à la mise en œuvre du programme.
- **Exiger des rapports plus réguliers et plus précis qui demandent des preuves** et des exemples de la manière dont la participation et le feedback des populations affectées par les crises sont utilisés pour guider les décisions liées au programme. Cela permet d'éviter que la redevabilité ne devienne une simple case à cocher.
- **Les bailleurs de fonds doivent également s'engager à haut niveau en faveur de la redevabilité envers les populations affectées et de la participation** et veiller à ce que cet engagement soit mis en pratique en interne, afin que l'ensemble de leur personnel et de leurs équipes sur le terrain comprennent l'importance de la redevabilité envers les populations affectées pour la qualité et la sécurité des programmes, ainsi que ce que l'on attend des partenaires en matière de propositions de programmes, de mise en œuvre et d'établissement de rapports.
- **Allonger les délais de soumission des propositions** afin de laisser suffisamment de temps pour que le personnel de première ligne et les populations affectées par les crises soient consultés au cours de la phase d'élaboration de la proposition.
- Les bailleurs de fonds doivent **revoir leur propension aux risques et leurs politiques de gestion des risques** et s'assurer qu'elles ne bloquent pas le transfert du pouvoir de décision et des fonds au personnel de première ligne et aux partenaires locaux.
- **Les bailleurs de fonds peuvent montrer qu'ils apprécient les connaissances et les contributions du personnel de première ligne** en demandant à ce qu'elles apparaissent dans les propositions, les rapports et les réunions.
- **Augmenter les fonds non affectés**, en pré-définissant moins de résultats et d'activités, ce qui permettrait aux agences de planifier davantage de projets auprès des populations affectées par les crises.
- **Laisser plus de souplesse et faciliter les processus pour apporter des changements** au cours de la mise en œuvre des projets afin que les programmes puissent être adaptés lorsque le contexte, les besoins et le feedback des populations affectées par les crises indiquent que des changements sont nécessaires.
- Mettre en place des **cycles de financement plus longs** afin de donner au personnel de première ligne le temps nécessaire pour établir des relations de confiance avec les populations affectées par les crises et laisser suffisamment de place à la participation pendant la mise en œuvre, au lieu de se précipiter pour respecter les délais. Allonger les cycles de financement pourrait également favoriser la rétention du personnel, ce qui permettrait d'éviter d'affaiblir les relations avec les populations affectées par les crises en raison d'un taux de rotation élevé du personnel.



## SECTION VII :

# CONCLUSION ET ÉTAPES SUIVANTES

---

Alors que le temps passe depuis les engagements pris lors du Grand Bargain de 2016, nous devons nous demander : combien de temps sommes-nous prêts à attendre avant que la situation ne progresse ; et les promesses que nous avons faites de mettre les populations affectées par les crises au cœur de notre travail n'étaient-elles que vanité ? Le changement au sein des systèmes ne s'opère ni rapidement ni facilement ; cependant, si nous voulons que la situation évolue, ne serait-ce que légèrement, et voir plus de participation de la part de ceux que nous servons, il nous faut agir dès aujourd'hui et y mettre beaucoup d'intention.

Comme le souligne cette étude, pour faciliter un tel changement de façon claire et décidée, **cela commence par la manière dont nous percevons, écoutons et responsabilisons le personnel de première ligne**. Si nous parvenons à comprendre ce qui caractérise nos opérations, nos organisations et l'ensemble du système et entrave leur capacité à instaurer un climat de confiance, à recueillir des informations et à mieux évaluer les besoins à l'échelle locale, cela nous guidera inévitablement vers les changements que nous devons apporter et permettra au personnel de première ligne de réaliser son plein potentiel en tant que ressources parmi les plus importantes du système humanitaire. Un changement systématique requiert inévitablement d'apporter des modifications à toutes nos méthodes de travail et à tous les niveaux : de la manière dont les membres du personnel de première ligne comprennent et reçoivent les ressources et les compétences nécessaires pour favoriser la participation, en passant par la façon dont nous veillons à ce que nos processus organisationnels intègrent les notions clés de participation, de redevabilité et d'expression du personnel de première ligne, jusqu'à la modification des structures du système humanitaire pour passer d'approches déterministes et descendantes à des approches qui délèguent véritablement le pouvoir aux acteurs et aux populations locales.

Ce Rapport cherche à allier les recherches bien établies sur l'objectif visé – placer les populations affectées par les crises au centre de nos efforts de réponse – aux idées émergentes sur les facteurs qui permettent ou entravent les efforts quotidiens du personnel de première ligne pour renforcer la participation. Ainsi, ce Rapport formule des suggestions quant à la manière dont nous pourrions entamer des changements positifs qui donneraient au personnel de première ligne les moyens de favoriser une participation forte, efficace et significative auprès des populations affectées par les crises.

## Prochaines étapes

---

Les résultats de ce Rapport d'Apprentissage servent de base aux prochaines étapes pratiques du projet E2E, celui-ci visant à doter les organismes humanitaires d'outils et d'une feuille de route pour responsabiliser le personnel de première ligne, ceci dans le but d'accroître la participation des populations affectées par les crises. Une série d'ateliers a été organisée pour valider les conclusions du présent Rapport. Les chercheurs ont alors consulté le personnel et les acteurs humanitaires sur les conseils, les outils et les ressources qu'ils jugeraient les plus utiles et les plus précieux pour les aider à mettre en œuvre les trois changements organisationnels décrits précédemment.

Les ressources clés mises en évidence par le biais de ce processus comme étant particulièrement nécessaires, qui seront étudiées durant la phase ultérieure du projet E2E, sont les suivantes :

### **CHANGEMENT N° 1 : FAIRE PARTICIPER DE MANIÈRE SYSTÉMATIQUE LE PERSONNEL DE PREMIÈRE LIGNE À LA PRISE DE DÉCISION**

- Piloter des projets où la conception des programmes et le pouvoir de décision sont transférés au personnel de première ligne, évaluer les résultats et partager les enseignements à l'échelle du secteur.
- Élaborer des études de cas axées sur la manière dont le personnel de première ligne a été associé avec succès aux processus de conception de l'organisation et du programme et de prise de décision.
- Cartographier les points clés du cycle du projet où le personnel de première ligne peut être impliqué et consulté concernant la conception et la gestion du projet, et exposer les méthodes permettant de l'impliquer. Il s'agit notamment de préciser les décisions qui peuvent être déléguées au personnel de première ligne et au niveau du pays, en s'engageant à déléguer autant de pouvoir de décision que possible.

### **CHANGEMENT N° 2 : AMÉLIORER LA COMPRÉHENSION DE LA NOTION DE PARTICIPATION ET LA FAÇON DE LA METTRE EN PRATIQUE**

- Élaborer des directives sur la manière d'inclure la participation dans les modèles de planification des programmes, les analyses, le suivi et l'évaluation, les budgets et les modèles de rapport.
- Élaborer des outils pratiques et simples pour favoriser la participation des populations affectées par les crises que le personnel de première ligne peut facilement utiliser dans ses missions du quotidien et qui ont été identifiés et développés avec le personnel de première ligne.

### **CHANGEMENT N° 3 : INTÉGRER LA PARTICIPATION DANS LA CULTURE ET LES PROCESSUS DES ORGANISATIONS**

- Créer des outils et des guides d'auto-évaluation organisationnelle qui aident à identifier les lacunes dans la manière dont la participation du personnel de première ligne et des populations affectées par les crises est intégrée dans les processus, les programmes et la culture de l'organisation.
- Élaborer des études de cas sur les moyens pratiques utilisés par les organisations pour changer la culture et favoriser une plus grande participation du personnel de première ligne et des populations affectées par les crises, et sur l'impact engendré.
- Créer des outils pour aider les organisations à mesurer la qualité de la redevabilité envers les populations affectées et la manière dont le personnel de première ligne est soutenu pour favoriser la participation, y compris à l'aide d'objectifs, de KPI et de moyens de vérifier ces derniers.
- Élaborer des directives sur un ensemble de mesures incitatives visant à encourager les dirigeants et les superviseurs à prioriser les membres du personnel de première ligne et à mieux les soutenir pour permettre la participation des populations affectées par les crises, notamment en exigeant qu'ils passent régulièrement du temps au contact des communautés et communiquent sur la manière dont ils ont favorisé la participation dans le cadre de leurs objectifs de performance et évaluations.
- Créer un dossier d'information sur la participation à destination des dirigeants, notamment sur ce qu'elle implique et exige, sur la manière dont elle peut être soutenue à tous les niveaux et sur la façon dont ils peuvent donner l'exemple.
- Mettre en place un petit groupe de travail réunissant des experts de la redevabilité envers les populations affectées issus de bailleurs de fonds et d'organisations humanitaires, afin d'identifier les défis communs, de trouver des solutions pratiques pour les surmonter et de mettre en œuvre certaines des recommandations des bailleurs de fonds mentionnées plus tôt. Par exemple, les approches visant à éviter que la redevabilité envers les populations affectées ne soit perçue comme une simple case à cocher dans les propositions et les rapports des bailleurs de fonds, cartographier et prendre en considération les obstacles réels et perçus par les bailleurs de fonds pour adapter les programmes en fonction de l'évolution du contexte et des besoins de la communauté, et élaborer des listes de contrôle sur la redevabilité des bailleurs de fonds à l'égard des populations affectées pour les propositions et le suivi des projets.

# ANNEXES

## Annexe A :

### Travaux cités dans ce rapport

**ALNAP. (2018).**

*L'État du Système Humanitaire.* Londres : ALNAP/ODI.

**ALNAP. (2022).**

*L'État du Système Humanitaire.* Londres : ALNAP/ODI.

**Baggio, O. C. (2019).**

*Bringing community perspectives to decision-making in the Ebola response in the Democratic Republic of Congo.* Réseau de Pratique Humanitaire (ODI).

**Bhandari, M. (2022).**

*Creating a participation revolution by design. Somalia National Community Engagement and Accountability Strategy and Action Plan.* Nations Unies en Somalie.

**Cechvala, S. (2016).**

*Building accountability systems in post-Earthquake Nepal.* CDA/World Vision International Nepal.

**Cechvala, S. (2017).**

*Mainstreaming of Accountability to Communities: An Operational Case Study.* Nairobi : Croix-Rouge du Kenya/IFRC/CDA.

**Cechvala, S. (2019).**

*All the Evidence we Need.* IFRC & CDA.

**Cechvala, S. a. (2016).**

*Accountability is a mirror that shows not only your face, but also your back: World Vision Ethiopia's Accountability Learning Initiative.* CDA/World Vision Ethiopia.

**Cechvala, S. a. (2019).**

*Change is in the hands of leaders.* IFRC et CDA.

**CHS & ISS/EUR. (2020).**

*Complaint Mechanisms & COVID-19: The importance of preparedness and community engagement.* Genève : CHS Alliance.

**CHS. (2020).**

*Rapport sur la redevabilité humanitaire. Améliorons-nous le fonctionnement de l'aide pour les personnes affectées par les crises ?* Genève : CHS Alliance.

**CHS. (2022).**

*Rapport sur la redevabilité humanitaire.* Genève : CHS Alliance.

**Degett, A. (2019).**

*Why attention to detail matters in the participation revolution.* Humanitarian Practice Network. (ODI).

**Doherty, J. (2022).**

*Learning where it matters: Piloting action learning with frontline humanitarian staff.* Londres : ODI/ALNAP.

**Ground Truth Solutions. (2019).**

*Grand Bargain: field perspectives 2018.* Ground Truth Solutions.

**Hamsik, L., Reader, S., Allen-Rhoads, R., Cechvala, S., Robillard, S., and Edema, H. (2022).**

*Making the Most of Uncertainty: Common risk management traps and how to escape them. Risk III: Global Findings Report.* InterAction & CDA Collaborative Learning.

**IASC. (2017).**

*Collective Accountability to Affected People Practical steps for Humanitarian Coordinators and Humanitarian Country Teams.* IASC.

**IFRC & CDA. (2020).**

*Closing the Gap: A Strategy to Strengthen Community Engagement and Accountability in Africa 2020-2023.* IFRC/CDA.

**IFRC. (2021).**

*A Red Cross Red Crescent Guide to Community Engagement and Accountability.* Genève : IFRC.

**IRC. (2019).**

*A Guide for client responsive staff management.* IRC.

**IRC. (2021).**

*Client Responsive Programming: The IRC's organizational AAP framework.* IRC.

**IRC, CDA et UCL. (2018).**

*Feedback to Action.* IRC/CDA/UCL.

**Jean, I. (2017).**

*Beneficiary Feedback: How we hinder and enable good practice.* Londres : CDA Collaborative Learning/Bond.

**Kahn, C. (2020).**

*Accountability, Feedback & Complaints Mechanism in Humanitarian Responses to Migration.* START Network.

**Lough, O. a. (2021).**

*Five years on from the World Humanitarian Summit: lots of talk, no revolution.* ODI.

**Lough, O. S. (2021).**

*Participation and inclusion in the Rohingya refugee response in Cox's Bazar, Bangladesh: 'We never speak first'.* Londres : HPG/ODI.

**Metcalfe-Hough, V. F.-K. (2021).**

*The Grand Bargain at five years: an independent review.* Londres : Rapport commandé par le HPG / ODI.

**Metcalfe-Hough, W. F.-K. (2020).**

*Grand Bargain Annual Independent Report 2020.* Londres : Humanitarian Policy Group/ODI.

**Mosel, I. H. (2019).**

*Dignity and humanitarian action in displacement.* Humanitarian Policy Group (ODI).

**Natoli, L. B. (2020).**

*Community Engagement to Advance the GHSA: It's About Time.* Health Security, 18(4), 335-337.

**NORCAP. (2021).**

*Community Engagement and Accountability. Review of gaps and opportunities in the humanitarian sector.* NORCAP.

**Robillard, S. A. (2021).**

*Localization: A "Landscape" Report.* Feinstein International Center, Tufts University.

**Seris, N. W. (2017).**

*Designing for a Change in Perspective.* IRC.

**UNICEF. (2020).**

*Normes de qualité et indicateurs pour l'engagement communautaire.* UNICEF.

## Annexe B :

### Champs de questionnement pour les EIC

#### Champs de questionnement

#### EIC - PROJET AAP E2E DE L'IRC

\*Les questions varieront selon que la personne interrogée travaille pour une organisation, un réseau, un groupe de recherche ou de réflexion, etc. En outre, toutes les questions ne seront pas systématiquement posées lors de chaque entretien. Il s'agit plutôt d'un guide de questions potentielles qui peuvent être posées, mais la personne menant l'entretien laissera la personne interrogée orienter la conversation en fonction de ses intérêts, de ses expériences, etc.

	Catégorie	Question(s)
1	Institutionnalisation	L'accent étant mis de plus en plus sur la redevabilité envers les populations affectées dans l'ensemble du secteur, quelle est votre expérience en matière d'efforts d'institutionnalisation au sein de votre organisation ou de manière plus générale, pour le secteur ?
1a		Qu'est-ce qui a bien fonctionné ? Pour qui ? Pourquoi ?
1b		Quels ont été les principaux défis ? Pour qui ? Pourquoi ?
2	Engagement du personnel de première ligne	Comment ces avancées au niveau du secteur mondial ou du siège de l'organisation se sont-elles répercutées sur le personnel de première ligne ? Selon vous, à quoi ressemble, d'un point de vue pratique, le quotidien du personnel de première ligne pour permettre une plus grande participation et favoriser une plus grande redevabilité envers les populations affectées au sein des programmes et opérations ?
3	Catalyseurs	Qu'est-ce qui, au sein de l'organisation, du secteur ou du contexte, permet au personnel de première ligne d'encourager une plus grande participation des communautés affectées par les crises ? Pourquoi ? Avez-vous des exemples ?
4	Obstacles	Qu'est-ce qui, au sein de l'organisation, du secteur ou du contexte, empêche le personnel de première ligne d'encourager une plus grande participation des communautés affectées par les crises ? Pourquoi ? Avez-vous des exemples ?
5	Surmonter	Que faut-il faire pour surmonter ces obstacles afin que le personnel de première ligne puisse davantage s'impliquer et encourager la participation des populations affectées par les crises dans la réponse humanitaire ? Pourquoi cela s'est-il produit ? Que peut-on faire ?
6	Meilleures pratiques	Qu'avez-vous constaté en termes de meilleures pratiques, d'études de cas ou d'outils utilisés pour améliorer la capacité du personnel de première ligne à encourager la participation des communautés affectées par les crises ?





