

le Leader Humanitaire



Évaluation des projets humanitaires au Cameroun : quand les consultant.e.s locaux.ales essaient de redéfinir les asymétries Nord-Sud

Repenser les récits autour du système de l'aide humanitaire : le bien-fondé d'un leadership collaboratif

La colonialité et les faiblesses du concept de localisation

Une analyse des groupes « grassroots » au sein du discours sur la localisation

Imaginer l'autonomie : une cartographie du parcours des femmes en situation de veuvage dans le nord de l'Ouganda

Évolution, idées et possibilités de changement au sein du secteur humanitaire

Renforcer les équipes de terrain pour de meilleurs résultats : FieldTiK, un guide destiné aux équipes de terrain

Réflexivité, colonialité et l'approche « Do No Harm » : réflexions sur la subjectivité des travailleur.euse.s humanitaires

L'immobilisme du secteur humanitaire : faire face au manque d'imagination et à la résistance au changement

Aborder la localisation de manière innovante : le Programme de soutien rural Sarhad au Pakistan

LE LEADER HUMANITAIRE

ÉDITION 2024

Bureau de rédaction

The Centre For Humanitarian Leadership
Deakin University
221 Burwood Highway
Burwood 3125 VIC
Australia

Rédactrice en chef (version anglophone) : Dr Marian Abouzeid, Dr Phoebe Downing and Dr Joshua Hallwright

Rédactrice en chef (version francophone) : Justine de Rouck

Éditrice de production : Cara Schultz

Traduction : Benoit Glayre and Isaline Doucot

Graphisme : Diana De León

ISSN : 2982-2041 (en ligne)

Droits d'auteurs

Ces publications ont été préparées pour le Centre for Humanitarian Leadership. Les points de vue présentés sont ceux de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement le point de vue du Centre for Humanitarian Leadership. Ces publications sont distribuées afin de servir à la discussion et n'ont pas été examinées par des pairs.

© 2024 Les auteurs. Tous droits réservés.

centreforhumanitarianleadership.org

Image de couverture : Le programme de soutien rural de Sarhad opère dans tout le nord-ouest du Pakistan. © SRSP library

Le Centre pour le Leadership Humanitaire est un partenariat entre Deakin University et Save the Children Australia.

SOMMAIRE

Évaluation des projets humanitaires au Cameroun : quand les consultant.e.s locaux.ales essaient de redéfinir les asymétries Nord-Sud JEAN ÉMILE MBA, FÉVRIER 2024	2
Repenser les récits autour du système de l'aide humanitaire : le bien-fondé d'un leadership collaboratif NIGEL TIMMINS ET JOSHUA HALLWRIGHT, MARS 2024	14
La colonialité et les faiblesses du concept de localisation FARAH MIHLAR, AVRIL 2024	26
Une analyse des groupes « grassroots » au sein du discours sur la localisation JANAKA MCGEARY, MAI 2024	38
Imaginer l'autonomie : une cartographie du parcours des femmes en situation de veuvage dans le nord de l'Ouganda JUMA BOSCO NAMUTEBI, JUIN 2024	50
Évolution, idées et possibilités de changement au sein du secteur humanitaire RAPHAEL GORGEU, JUILLET 2024	62
Renforcer les équipes de terrain pour de meilleurs résultats : FieldTiK, un guide destiné aux équipes de terrain KATHRYN HARRIES, AOÛT 2024	74
Réflexivité, colonialité et l'approche « Do No Harm » : réflexions sur la subjectivité des travailleur.euse.s humanitaires CARLA VITANTONIO, SEPTEMBRE 2024	88
L'immobilisme du secteur humanitaire : faire face au manque d'imagination et à la résistance au changement BALWANT SINGH, OCTOBRE 2024	98
Aborder la localisation de manière innovante : le Programme de soutien rural Sarhad au Pakistan MASOOD UL MULK, NOVEMBRE 2024	110



Évaluation des projets humanitaires au Cameroun : quand les consultant.e.s locaux.ales essaient de redéfinir les asymétries Nord-Sud

JEAN ÉMILE MBA

Jean Émile Mba est titulaire d'un PhD en Science politique, spécialisé en Études Internationales. Il est chercheur associé à l'Observatoire canadien sur les crises et l'action humanitaire (OCCAH) mais travaille actuellement au sein de l'agence des Nations-Unies pour les migrations – OIM – au Cameroun. Se situant entre l'action et la recherche, ses travaux portent sur les pratiques émergentes de la solidarité internationale, sur les dynamiques migratoires, mais aussi sur les questions de genre, de protection et d'éducation en contexte de crises humanitaires.

Image de couverture : Une femme dans un camp de réfugiés du HCR au Cameroun en Afrique. © mauritius images GmbH / Alamy Stock Photo

Résumé

Le Cameroun, depuis 2013, apparaît comme un champ privilégié des interventions humanitaires. Celles-ci, en matière d'évaluation des projets, ont longtemps été effectuées par le recours à une expertise internationale. Mais les restrictions à la mobilité internationale imposées par le COVID-19 ont favorisé l'immobilisme de cette expertise, immobilisme qui existait déjà avant la pandémie. Le COVID-19 n'a fait qu'exacerber un processus déjà amorcé par des crises sécuritaires. Si les organisations de solidarité internationale ont longtemps hésité à transférer l'exécution des évaluations des projets humanitaires aux expert.e.s locaux.ales, la crise sécuritaire et sanitaire a permis de surmonter cette réticence. En s'appuyant sur les apports du modèle de la « fenêtre d'opportunité » (Kingdon, 1984), l'article démontre comment les expert.e.s camerounais.e.s ont bénéficié de l'absence d'expertise internationale (immobilisme) pour prendre en charge les missions d'évaluation des projets humanitaires. Ce repositionnement en faveur de l'expertise locale aurait contribué à une redéfinition des asymétries Nord-Sud et des rapports de domination entre expert.e.s nationaux.ales et internationaux.ales.

Pertinence pour le leadership

Au Cameroun, l'évaluation des projets est principalement effectuée par une expertise locale. Cet article examine la "fenêtre d'opportunité" unique générée par la crise du COVID-19 et la désintégration de la situation sécuritaire qui a permis aux expert.e.s locaux.ales de prendre en charge le travail de suivi et d'évaluation des projets humanitaires. L'auteur soutient que les possibilités de localisation de services qui s'en sont suivies devraient être légitimées, institutionnalisées et ancrées dans la pratique quotidienne des ONGI. Il appelle les dirigeants de ces organisations à réfléchir et à mettre en œuvre une transition humanitaire durable qui s'éloignerait du permanent recours à des experts internationaux pour le suivi et l'évaluation des projets humanitaires.

Introduction

Un constat montre que beaucoup d'organisations humanitaires n'ont pas encore adopté une culture de la recherche. Or, aujourd'hui la pertinence de produire des connaissances scientifiques sur des interventions de solidarité internationale constitue un des enjeux du secteur de l'humanitaire, afin d'engager des interventions fondées sur des évidences. Néanmoins quelques organisations en prennent conscience. Lorsqu'elles ne créent pas leurs propres unités de recherche¹, leurs départements d'analyse² ou leurs centres de réflexion³ ou fondations⁴, elles sont associées à des *Think-Tank*⁵ ou à des revues scientifiques⁶. Si dans de nombreux pays, la collaboration entre les chercheurs et les humanitaires reste encore très marginale, au Cameroun en revanche, les projets de coopération entre ces deux catégories d'acteurs et actrices sont de plus en plus féconds. Les premiers reconnaissent aux seconds leur capacité d'action, alors que les seconds reconnaissent aux premiers leur rigueur scientifique. C'est cette reconnaissance mutuelle qui favorise des alliances pour travailler en commun, afin de « passer de la méfiance à l'efficacité » (Ridde, 2021). Cette collaboration a longtemps été entretenue par le recours à une expertise internationale engagée dans les évaluations, études et recherches humanitaires dans les pays du Sud. Mais, les restrictions à la mobilité internationale imposées par le COVID-19, ont contribué à l'immobilisme de cette expertise. Il est tout de même important de souligner que cet immobilisme ne date pas de ce moment. Il est antérieur à la pandémie, qui n'a fait qu'exacerber un processus déjà enclenché dans les zones à hauts risques sécuritaires, fortement déconseillées aux étrangers. Pays d'Afrique centrale dont on pouvait vanter la stabilité jusqu'en 2013, le Cameroun souffre aujourd'hui d'une polarité de crises à la fois sécuritaires et humanitaires dues à l'action des groupes armés et des conflits intercommunautaires. Ces crises multidimensionnelles peuvent également être associées à d'autres facteurs comme les changements climatiques, les épidémies et l'insécurité alimentaire. Dans un État déliquescant, dont la souveraineté est fragmentée par des allégeances plurielles, le stato-centrisme westphalien se trouve contesté.

¹ Par exemple, l'Unité de Recherche sur les Enjeux et Pratiques Humanitaires de Médecins Sans Frontières (MSF) Suisse a été créée en 2006 <http://www.msf-ureph.ch/fr>.

² Voir Département d'analyse de Médecins Sans Frontières - Belgique, <https://msfanalysis.org>

³ À l'image du Centre de Réflexion sur l'Action et les Savoirs Humanitaires (CRASH), Médecins Sans Frontières - France, <https://www.msfcash.org/fr>

⁴ Le cas de la Fondation Croix-Rouge française dédiée à la promotion de la connaissance scientifique, la réflexion éthique et l'innovation, <https://www.fondation-croix-rouge.fr>

⁵ Voir l'Observatoire des questions humanitaires de l'Institut des Relations Internationales et Stratégiques (IRIS) ; le Groupe URD, <https://www.urd.org/fr/le-groupe-urd>

⁶ Telle que *Alternatives Humanitaires*, <https://alternatives-humanitaires.org/fr>

Si les organisations de solidarité internationale ont longtemps hésité à transférer le contrôle des évaluations des projets humanitaires aux acteurs locaux, les crises sanitaires et sécuritaires ont permis de surmonter cette réticence. Ayant rapatrié la majorité de leurs personnels, elles se sont vues contraintes de localiser leurs actions pour faire face aux restrictions à la mobilité imposées par la pandémie. Dans la même lancée, elles ont stationné leurs experts internationaux destinés à évaluer les projets humanitaires en Afrique. Mais comment des crises annoncées alarmistes pour le continent africain, se sont subitement transformées en opportunité pour l'expertise locale ? À partir de ce fil conducteur, et en s'appuyant sur les apports du modèle de la « fenêtre d'opportunité » de John Kingdon (Kingdon, 1984), l'article montre de quelle manière les crises sécuritaires et sanitaires ont contribué à faire évoluer les pratiques d'évaluation de l'aide humanitaire, en essayant d'équilibrer les relations entre consultants nationaux et internationaux à partir du cas du Cameroun. Mais avant d'y parvenir, un détour par la construction de l'objet de la recherche semble nécessaire.

Le double contexte sanitaire et sécuritaire

Lorsque le premier cas de COVID-19 est apparu en Chine, un nombre important de mécanismes de régulation de la pandémie se sont mis en place. L'intégration de la crise sanitaire à l'agenda politique des États s'est ainsi exercée par le biais des restrictions liées à la mobilité internationale dans plusieurs pays. Au Cameroun, une « stratégie gouvernementale de riposte » a été mise en place comme politique publique d'endiguement de la pandémie. À l'occasion de la « déclaration spéciale du Premier Ministre » camerounais du 17 mars 2020, plusieurs mesures ont été édictées par le Gouvernement, parmi lesquelles « la fermeture des frontières terrestres, aériennes et maritimes » et la suspension de la « délivrance des visas d'entrée au Cameroun aux différents aéroports »⁷. À l'international, l'ensemble des pays de l'espace Schengen, les États-Unis et le Canada avaient également fermé leurs frontières⁸. La Commission de l'Union Européenne a alors adopté une proposition de recommandations, émanant du Conseil de l'Europe le 4 septembre 2020⁹, pour une approche coordonnée des mesures de restriction de la libre circulation. Cette action publique concertée visait à instaurer plus de cohérence

⁷ Les 13 restrictions prises par le Gouvernement camerounais, y compris les deux restrictions à la mobilité internationale, à consulter à travers ce lien <https://www.spm.gov.cm/site/?q=fr/content/strategie-gouvernementale-de-riposte-face-la-pandemie-de-coronavirus-covid-19>

⁸ Voir la cartographie globale des restrictions : « Coronavirus Travel Restrictions, Across the Globe ». The New York Times. 26 March 2020, <https://www.nytimes.com/article/coronavirus-travel-restrictions.html>

⁹ Voir les recommandations du conseil de l'Europe relatives à une approche coordonnée de la restriction de la libre circulation en réaction à la pandémie de Covid-19, https://ec.europa.eu/info/files/proposal-council-recommendation-coordinated-approach-restriction-free-movement-response-covid-19-pandemic_en

dans la politique d'endigement de la crise sanitaire, afin d'éviter l'adoption de mesures unilatérales et fragmentées par les États membres. Un travail relativement récent montrait déjà que ces mesures restrictives présentaient plus de coûts que de bénéfices, notamment avec la rupture des déplacements professionnels (Martin et Rivard, 2020), des restrictions ayant entraîné, non seulement des pertes économiques conséquentes, mais également l'immobilisme des expert.e.s internationaux. La solution pour ces équipes était, soit de procéder à l'annulation d'un certain nombre d'activités sur le sol camerounais, soit d'utiliser l'expertise locale. En effet, la crise sanitaire, qui avait commencé en mars 2020 s'est imposée dans les agendas gouvernementaux à travers le monde, avec une extrême célérité. Très vite reconnue par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) comme étant un problème de santé publique globale, son inscription à l'ordre du jour au sein des arènes institutionnelles commençait à revêtir un caractère d'effet de mode. Cependant, le degré de consensus de cette mise sur agenda n'était pas universel. Il est apparu comme un parcours truffé de représentations, de sens et de signifiants propres aux acteurs.ices concerné.e.s. Si certains espaces géographiques du monde y voyaient une menace mondiale aux conséquences cataclysmiques, d'autres, bien au contraire, y trouvaient une occasion pour tirer quelques dividendes. Face à la crainte d'un effondrement apocalyptique des économies africaines, l'Afrique s'en est sortie avec une forte capacité de résilience, soulignent Fred Eboko et Sina Schlimmer (2020).

La solution pour ces équipes était, soit de procéder à l'annulation d'un certain nombre d'activités sur le sol camerounais, soit d'utiliser l'expertise locale.

Toutefois, la mise en arrêt des expert.e.s internationaux.ales peut également trouver une explication bien antérieure au COVID-19. La pandémie a eu indéniablement un effet d'accélération sur une série de réalités déjà à l'œuvre au cours de ces dernières années (Vielajus et Bonis-Charancle, 2020). Bien avant la crise sanitaire déclenchée par le COVID-19, le Cameroun était déjà présenté par certaines missions diplomatiques comme un « pays en rouge ». C'est-à-dire à risque, du fait des crises sécuritaires qu'il traversait depuis 2013 : à savoir la crise provoquée par les attaques terroristes du groupe Boko-Haram dans l'extrême-Nord du pays, les incursions des rebelles centrafricains à l'Est du pays et les récents mouvements sécessionnistes dans les régions du Sud et du Nord-Ouest. La conjugaison de ces conflits armés avait ainsi placé le Cameroun dans une posture à risque pour les personnes étrangères. Nous avons encore en mémoire l'enlèvement de la famille française Moulin-Fournier à

Waza dans l'extrême-Nord du pays le 19 février 2013¹⁰, ou l'enlèvement de dix ouvriers chinois en mai 2014 à Dabanga¹¹. Les cas comme ceux-ci étaient devenus légion, suscitant l'émoi et la frayeur des pays du Nord. D'où l'inscription de six régions du pays sur la carte sécuritaire de l'ambassade de France au Cameroun, comme zones formellement déconseillées aux personnes étrangères¹². Ce double contexte sanitaire et sécuritaire permet de mieux comprendre les enjeux, pour déboucher sur le cadre conceptuel et opérationnel de la recherche.

Conceptualisation et opérationnalisation de la recherche

Dans la perspective des politiques publiques, l'évaluation est une démarche scientifique qui examine de façon systématique et objective les processus, les produits ou les effets d'une politique ou d'un programme public et qui, en fonction de critères définis, porte un jugement sur les interventions publiques afin de produire des connaissances crédibles, pertinentes et utiles à la conduite de l'action publique. L'évaluation est une source d'information qui peut être mobilisée avant la prise de décision (évaluation *ex ante*), pendant la mise en œuvre (évaluation *in itinère* ou concomitante) d'un programme ou après quelques années (évaluation *ex post*) (Steve, 2010). Mais le concept d'« évaluation des projets humanitaires », tel qu'appréhendé dans ce travail, fait référence aux activités commanditées par les agences onusiennes et les Organisations Non Gouvernementales (ONG) humanitaires internationales qui, consistent à mesurer la pertinence, l'effectivité, l'efficacité, la durabilité et l'impact des projets humanitaires. Les évaluations des projets humanitaires ont déjà fait l'objet de nombreuses réflexions en lien avec le contexte humanitaire et sanitaire. Si certains auteur.e.s se sont intéressé.e.s aux conflits d'intérêts observés dans la conduite des évaluations (Pérouse de Montclos, 2011), d'autres se sont essentiellement focalisé.e.s sur les transformations introduites dans leur exécution en contexte de crise (Rot-Münstermann, 2021), notamment l'apport des nouvelles technologies (Ndenga, 2021). Certains travaux expliquent comment la méthodologie et les approches d'évaluation ont été adaptées aux restrictions imposées par le COVID-19 (La Rovere, Smith et Felloni, 2021) et comment cette nouvelle donne a généré de l'agilité et de l'innovation afin de maintenir les standards minimums de qualité et de redevabilité (Mivo Ndoubé et Onana, 2021). Sans être exhaustif, le relatif foisonnement de cette littérature, semble plus experte que celle issue des sciences sociales,

¹⁰ Voir les circonstances relatives à cet enlèvement ici <https://www.france24.com/fr/20130220-famille-enlevee-cameroun-sont-moulin-fournier>. Consulté le 21 avril 2022.

¹¹ Information à retrouver à travers ce lien : https://www.lemonde.fr/afrique/article/2014/05/19/dix-ouvriers-chinois-enleves-au-cameroun_4421023_3212.html, Consulté le 21 avril 2022.

¹² Lire les recommandations du ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères de la France via son site internet : <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/conseils-par-pays-destination/cameroun/>, Consulté le 21 avril 2022.

en dehors d'un rare travail de Camille Laporte (2015), qui aborde l'évaluation comme un objet politique de l'aide au développement. Certes, certaines recherches ont essayé de montrer le rôle des consultant.e.s au sein des évaluations de politiques publiques, comme une forme d'émergence d'un champ professionnel (Matyjasik, 2010), mais sans jamais s'intéresser aux consultant.e.s des pays du Sud. C'est pour éclairer ces zones d'ombre que cette analyse oriente sa réflexion vers ces acteurs et actrices, dont la présence est encore marginale dans la littérature académique. Il s'agit des consultant.e.s locaux.ales, encore désigné.e.s sous le terme expert.e.s locaux.ales, qui profitent de la « fenêtre d'opportunité » ouverte par les crises sanitaires et sécuritaires comme une forme de localisation des pratiques évaluatives. Cette recherche vise à montrer que ces deux crises ont contribué à faire évoluer les pratiques d'évaluation, provoquant le positionnement de l'expertise locale (consultant.e.s nationaux.les), en dépit du catastrophisme annoncé sur l'Afrique. L'évolution des pratiques, en tant que modalité de redéfinition des dynamiques de pouvoir, renvoie aux mutations dans la manière de conduire les évaluations de projets en temps de crises. La fabrique de ces évaluations a profondément été transformée par le nouveau contexte que les crises sécuritaires ont engendré, crises qui ont encore été amplifiées par l'arrivée du COVID-19. Ces mutations sont de plusieurs ordres : le desserrement des critères en matière d'appels d'offres ; les reconfigurations des stratégies d'accès aux objets et aux terrains ; et les contournements et réorientations des démarches évaluatives, notamment avec la mise en place des systèmes de sous-traitance. L'émergence de ces nouvelles pratiques, a eu pour effet de contribuer à une relative redéfinition des asymétries Nord-Sud : c'est-à-dire, aux processus de rééquilibrage dans la structuration des relations entre les consultant.e.s nationaux.ales et internationaux.ales et la déconstruction des rapports de domination qui les régissent. Il s'agit donc ici de la volonté manifeste des consultant.e.s nationaux.ales d'essayer de rééquilibrer ces asymétries avec leurs homologues internationaux.ales, puisque les crises semblent leur avoir donné plus de place, en raison de leur accès privilégié aux terrains d'enquête.

Les acteurs locaux et actrices locales expriment une volonté d'autonomisation, comme une forme de « transition humanitaire ». Ce processus d'autonomisation n'est pas seulement une approche consistant à associer les acteurs.ices à la mise en œuvre des projets humanitaires, mais une volonté de « localisation » des évaluations des projets humanitaires, qui permettra aux acteurs.ices locaux.ales d'accéder à une autonomie fonctionnelle et opérationnelle plus accrue en rupture avec les logiques de dépendance vis-à-vis des pays du Nord. La « localisation » que François Audet (2022) appréhende comme « un processus

collectif de l'écosystème humanitaire visant à ce que les acteurs.ices locaux.ales soient au centre des processus décisionnels au niveau local ». Une « localisation » que certains préfèrent désigner de « transition humanitaire », définie comme un « passage obligé entre un paradigme humanitaire qui s'essouffle et un nouveau système d'aide plus en lien avec les concepts de développement humain, de développement durable et de changement social » (Mattei et Troit, 2016). S'il est vrai que ces deux concepts continuent d'être utilisés de manière interchangeable, dans les faits leur usage indifférencié pose de nombreuses confusions. La « transition humanitaire » apparaît comme la forme la plus aboutie de la « localisation ». Elle exprime l'idée d'une autonomie franche des acteurs.ices locaux.ales, prenant la forme d'une « désoccidentalisation » de l'aide humanitaire, c'est-à-dire, du processus qui consiste à extirper l'aide humanitaire du monopole occidental afin de renforcer le rôle des acteurs.ices locaux.ales (Bazin, Fry et Levasseur, 2010). Mais cette recherche penche pour le concept de « localisation », puisque les consultant.e.s locaux.ales essayent encore d'équilibrer les rapports de force avec leurs homologues occidentaux.ales. Dans le cas du Cameroun, c'est encore une forme de « localisation » qui essaye de se mettre à l'œuvre. La « localisation » semble recouvrir des pratiques ayant pour objectif d'inclure les populations locales et les acteurs.ices locaux.ales dans la prise de décision : il s'agit donc d'un ordre promu par les acteurs et actrices des pays du Nord eux-mêmes, n'entraînant pas forcément l'autonomie des pays du Sud, mais une collaboration mutuelle, ne supprimant pas nécessairement les logiques de domination au regard de certaines formes de sous-traitance qui se perpétuent. La « fenêtre d'opportunité » exprime le laps de temps dont les consultant.e.s locaux.ales disposent pour mettre sur agenda un sujet ou faire avancer une cause, afin de provoquer une « transition humanitaire » leur permettant de supplanter leurs homologues des pays du Nord.

La « transition humanitaire » apparaît comme la forme la plus aboutie de la « localisation ». Elle exprime l'idée d'une autonomie franche des acteurs.ices locaux.ales, prenant la forme d'une « désoccidentalisation » de l'aide humanitaire, c'est-à-dire, du processus qui consiste à extirper l'aide humanitaire du monopole occidental afin de renforcer le rôle des acteurs.ices locaux.ales.

Encadré 1 : Dispositif méthodologique

L'effectif total de la population étudiée est composé de 30 consultant.e.s camerounais.es aux parcours professionnels variés, ayant effectué au moins une évaluation de projet humanitaire en contexte de COVID-19 ou antérieur à la pandémie. La méthode d'échantillonnage non probabiliste en boule de neige, comme procédé d'investigation scientifique a, dès le départ, mobilisé deux consultant.e.s, qui à leur tour, ont permis d'identifier d'autres consultant.e.s dans leur entourage. De février à mai 2022, 30 entretiens individuels par téléphone et face-à-face ont été organisés avec ces consultant.e.s nationaux.ales. Le corpus de données exploitées dans cette recherche est majoritairement issu de ces entretiens, croisé avec des données issues d'une trentaine de questionnaires de projets humanitaires également interviewés.

Du desserrement des procédures

Ordinairement, les consultant.e.s internationaux.ales étaient souvent recruté.e.s à partir des sièges des organisations humanitaires internationales, puis se déployaient au Cameroun pour directement évaluer les projets. Mais ces procédures ordinaires semblent avoir été transformées en situation de crises au regard de l'impossibilité des acteurs.ices internationaux.ales d'effectuer les déplacements au Cameroun à cause de la crise sanitaire et des crises sécuritaires . Les conditions d'éligibilité aux appels d'offres en matière d'évaluation des projets humanitaires semblent avoir été assouplies. Les négociations gré à gré ou par personnes interposées, voire par recommandations directes ont vu le jour. Même lorsque les appels à manifestation étaient lancés, des arrangements informels pouvaient se faire pour dénicher un autre consultant sur le plan local. Telles sont les évolutions dans l'attitude, les exigences et les approches des organisations pendant la pandémie. Ces transformations varient effectivement d'une organisation à une autre et ont contribué à l'accélération du desserrement des procédures déjà lourdes. Autrefois, les appels d'offres étaient publiés sur les sites des organisations, mais dans un contexte de crise, les consultant.e.s étaient souvent contacté.e.s directement pour une proposition d'offre rendant ainsi les procédures plus rapides et flexibles pour les acteurs. ices locaux.ales. Un tel desserrement des procédures contraint les organisations humanitaires internationales implantées au Cameroun à prendre attache avec leurs sièges pour qu'elles identifient localement et directement les consultant.e.s locaux.ales, alors que par le passé ces bureaux siège lançaient des appels d'offres internationaux en mettant en compétition l'ensemble des acteurs et actrices, ainsi que le décrit ce consultant national : « en contexte normal, les expert.e.s locaux.ales ne se seraient jamais retrouvé.e.s dans les listes restreintes. Aujourd'hui,

ils et elles gagnent des parts de marché considérables, qui traditionnellement leur échappaient , ayant souvent du mal à se voir présélectionner »¹³. Les organisations internationales ont dû revoir leurs conditionnalités pour faciliter l'investissement des cabinets locaux. Techniquement, ces appels d'offre exigeaient de manière récurrente que le chef ou la cheffe de mission ait une expérience de cinq missions similaires dans trois pays différents et sur deux continents différents. Un tel niveau d'exigence disqualifiait systématiquement l'ensemble des consultant.e.s locaux.ales, même lorsqu'ils ou elles pouvaient apporter la preuve des cinq années d'expérience professionnelle dans leur pays. Le critère de référence antérieur apparaissait également très discriminatif. L'une des stratégies de contournement des cabinets locaux consistait à aligner les chefs et cheffes de mission d'autres structures au curriculum vitae avéré.

La nécessité d'alléger les procédures contribue ainsi à réduire les inégalités Nord-Sud et à promouvoir l'autonomie locale. Le Cameroun semble ne pas être le seul pays à s'inscrire dans cette dynamique humanitaire autonomiste et souverainiste. D'autres pays du Sud revendiquent en effet et depuis longtemps, une forme de « souveraineté humanitaire » pour se défaire de la dépendance des prestations étrangères. Si l'aide humanitaire internationale jusqu'ici perpétuerait les asymétries de pouvoir, la transition humanitaire contribuerait à réduire les inégalités entre les acteurs et actrices. Selon un travail récent qui prend appui sur le cas de la République de Vanuatu, les auteur.e.s (Savard, Audet et Leroux, 2020) montrent comment l'archipel, suite au cyclone Harold s'étant abattu sur le pays en avril 2020 et le COVID-19 peu de temps après, s'est appuyé sur ses propres ressources humaines après le rapatriement des expatrié.e.s : « ayant rapatrié la majorité de leurs personnels ressortissants de pays du Nord, nombre d'ONG internationales se sont vues contraintes de localiser leur aide pour faire face aux restrictions à la mobilité imposées par la pandémie ». Cette recherche montre comment, à la suite des dégâts causés par Harold et la fermeture des frontières, les secours d'urgence ont été déployés sans les ressortissants étrangers, mais à partir des associations locales, dans un contexte où les interventions humanitaires sont toujours largement pilotées par des agences internationales étrangères. Ce cas d'école de mise en visibilité de l'expertise locale en situation de crise peut sans doute être transposable au Cameroun. Le desserrement des procédures a certes contribué à donner plus de place aux consultant.e.s locaux.ales, mais a également fait émerger de nouvelles pratiques de sous-traitance entre les acteurs et actrices des pays du Nord et ceux du Sud, reprenant ainsi des dynamiques de pouvoir similaires aux ONG locales.

¹³ Propos d'un consultant du Centre de Recherche d'Études Politiques et Stratégiques (CREPS) de l'Université de Yaoundé 2, recueillis lors d'un entretien le 12 mars 2022 à Yaoundé.

Reproduction des logiques de domination via la sous-traitance

La sous-traitance fait référence ici à une opération dans laquelle le donneur d'ordre, à l'instar des consultant.e.s occidentaux.ales, confie aux consultant.e.s camerounais. es, la responsabilité de réaliser des missions d'évaluation des projets qu'ils n'ont plus la capacité d'exécuter. Depuis 2013, avec le déclenchement des crises sécuritaires, jusqu'à la crise sanitaire de 2020, le positionnement de l'expertise locale a certes progressé, mais il demeure captif des systèmes de sous-traitance qui s'opèrent à deux niveaux. La difficulté de migration des expert.e.s occidentaux.ales a amené beaucoup d'organismes internationaux à s'adapter pour faire face aux changements. Du fait de la crise sanitaire, certains organismes ont repoussé leurs missions, s'ils ne les ont simplement pas annulées. La crise s'étant prolongée, il y a eu une explosion des appels à manifestation d'intérêt sollicitant les expert.e.s locaux.ales, où certains marchés se sont ouverts aux employé.e.s nationaux.ales par recommandation des expert.e.s occidentaux.ales, qui contrôlaient toujours les manettes à distance. Trois cas de figure permettent de bien illustrer cet état de fait. Le premier cas présente une pratique de sous-traitance entre les expert.e.s du cabinet français F3E et ceux du cabinet camerounais Multipolaire. En 2022, deux expertes du cabinet français F3E¹⁴, à cause des restrictions de déplacement à l'étranger, ont délégué la conduite de leurs missions d'expertise au cabinet camerounais Multipolaire dans le cadre du projet mis en œuvre par l'ONG française « Noé et Man & Nature »¹⁵ au Cameroun. Le Réseau F3E, avant la crise sanitaire avait déjà pour habitude d'effectuer des missions d'étude au Tchad, en Centrafrique et au Cameroun. Ces missions d'études, qui exigeaient une expertise pointue, étaient essentiellement effectuées par deux consultant.e.s de l'Université de Bordeaux Montaigne¹⁶ et de l'Université de Perpignan¹⁷. Il s'agissait des projets portés par l'ONG Noé et AfrONet au titre des Facilités d'Innovation Sectorielle pour les ONGs (FISONG) 2019 financées par l'Agence Française de Développement (AFD)¹⁸. Malgré la sous-traitance, le leadership reste toujours gardé par les consultant.e.s sous-traitant.e.s.

Le second cas illustre une pratique de sous-traitance entre un consultant camerounais, enseignant à l'Université de

¹⁴ Le Réseau F3E réunit plusieurs acteurs majeurs du secteur de la coopération et de la solidarité internationale en France.

¹⁵ Noé est une association française de protection de la nature, d'intérêt général et à but non lucratif, créée en 2001 par Arnaud Greth. L'association Noé fusionne avec l'association Man and Nature dont les projets constituent aujourd'hui la mission Filières biodiversité, avec des projets au Ghana, au Tchad et au Cameroun. <https://noe.org/histoire-noe>.

¹⁶ Elisabeth Hofmann, socio-économiste du développement, enseignante-chercheuse à l'Université de Bordeaux Montaigne.

¹⁷ Karine Laroche, ingénieure agronome, apporte son expertise sur les questions du genre et de l'agriculture, et sur les études de filières agricoles et de faisabilité, intégrant le genre.

¹⁸ Lire le communiqué du réseau F3E en suivant le lien suivant : <https://f3e.asso.fr/ressource/manuel-de-la-formation-a-distance-a-lintegration-du-genre-dans-les-projets-selectionnes-pour-la-fisong-2019/> consulté le 6 avril 2022.

Maroua, dans la Région de l'extrême-Nord Cameroun et un cabinet de consultation britannique *Jigsaw Consult*¹⁹, sélectionné pour réaliser l'évaluation finale de deux programmes d'éducation gérés par *Plan International Irlande* entre 2017 et 2021. Le premier intitulé « *Education, Quality, Inclusive, Participative (EQUIP) programme* » avait pour objectif général de garantir le droit à une éducation de qualité pour tous les enfants au Burkina Faso, en Guinée-Conakry, en Guinée-Bissau et au Mali. Le second, intitulé « *Humanitarian Programme Plan (HPP)* », visait à répondre aux besoins des enfants touchés par les conflits et les crises prolongées dans le Bassin du Lac Tchad (Nigeria, Niger et Cameroun) et en République Centrafricaine. Les deux programmes représentaient un investissement important et à long terme financé par *Irish Aid* et *Plan International Irlande*. En raison des restrictions de mobilité internationale occasionnées par la crise sanitaire, l'équipe *Jigsaw Consult*, ne pouvant plus effectuer le déplacement, a recruté un consultant²⁰ localement en avril 2021, et s'est limité à assurer la supervision à distance comme on peut le lire dans ce paragraphe tiré du rapport final de cette évaluation :

« Une approche mixte a été appliquée, avec une collecte de données à distance dans le pays. Cette approche à deux niveaux a impliqué quatre « pays cibles » (le Burkina Faso et la Guinée Bissau pour EQUIP ; le Cameroun et le Niger pour HPP), dans lesquels la collecte de données en personne a été effectuée par des consultants de recherche résidant dans les quatre pays cibles, tandis que la collecte de données à distance a été effectuée par l'équipe de *Jigsaw Consult* depuis le Royaume-Uni, en raison des restrictions de voyage liées à la pandémie de COVID-19 »²¹.

Cet extrait atteste que la « localisation » des activités d'évaluations en contexte de crise n'a pas été un choix délibéré, mais une solution de dernier recours, tel qu'expliqué par Marie-Claude Savard, François Audet et Marie-Pierre Leroux (2020), dans une récente recherche. Les auteur.e.s soulignent le manque de volonté de la part des acteurs et actrices internationaux.ales qui hésitaient encore à transférer le contrôle des interventions aux acteurs et actrices locaux.ales. Cette hésitation a renforcé le contrôle de ces évaluations par les acteurs et actrices des pays du Nord à distance, alors que les consultant.e.s locaux.ales s'attendaient à plus d'autonomie.

Enfin, le troisième cas illustre un système de sous-traitance dans le cadre des évaluations « *Third Party* » menées par le Fonds des Nations-Unies pour l'Enfance (Unicef), qui habituellement organise pendant l'année

¹⁹ *Jigsaw Consult Ltd* est un cabinet enregistré en Angleterre et au Pays de Galles sous le n° 06844615. 06844615 au 1er étage du Salvation Army Building, Manor Park Road, Londres, NW10 4JJ.

²⁰ Enseignant de l'Université de Maroua au Cameroun.

²¹ Voir le Rapport final d'évaluation intitulé « PGII and HPP Final Evaluation », Plan International Ireland - *Jigsaw Consult*, Novembre 2021, pp. 7-8

les missions de supervision pour les financements qu'il a accordés à plusieurs ONG. Depuis 2021, à cause des restrictions liées au COVID-19, l'agence onusienne sous-traite une partie de ces évaluations à l'Association Camerounaise pour le Développement de l'Évaluation (CaDEA). Ces partenariats qui hier, étaient l'apanage des expert.e.s onusiens, se démocratisent aujourd'hui en faveur des expert.e.s locaux,ales, comme l'explique ce consultant :

« L'expertise locale n'a rien à envier à l'expertise des pays du Nord, qui a seulement l'avantage d'être mieux encadrée. Ce n'est donc pas l'intrinsèque qui pose problème, mais ce sont les conditions de travail et la masse critique qui font la différence. Dans les pays du Nord, il est facile d'identifier deux ou trois collègues avec lesquels travailler. Ici, c'est plus difficile, car nous avons une expertise en faible quantité. Quand je cherche des experts pour faire l'analyse économique d'un projet, je vous assure que je n'en trouve pas vite, parce que la poignée qui existe est déjà occupée par les Nations-Unies, dans le gouvernement ou dans les ONG internationales »²².

La collaboration de ces cabinets internationaux avec ceux des pays du Sud comble une limite qui leur est reconnue : l'accès aux terrains. Mais elle permet aussi l'arrimage aux normes internationales en faveur des acteurs locaux,ales. La mise en réseau de Multipolaire et Arc Audit & Consulting (AAC) respectivement au sein du RFE et au sein du Réseau Russell Bedford International illustre bien et participe au renforcement des capacités. AAC par exemple s'est récemment arrimé aux normes américaines de l'International Financial Reporting Standards (IFRS) pour les audits financiers dans l'optique d'engager des collaborations fructueuses avec les « big four » comme on peut le lire dans ces propos :

« Certaines ONG arrivent au Cameroun avec des cabinets étrangers déjà recommandés par leur siège. On leur dira de travailler avec des cabinets internationaux de type « big four », tels KPMG, Price Waterhouse Coopers (PwC), Ernst & Young ou Deloitte. Certains de ces cabinets ont des bureaux au Cameroun, pays pivot en Afrique centrale, où expatrié.e.s et camerounais.e.s travaillent en collaboration. C'est la raison pour laquelle, nous à AAC, étions obligés de s'affilier à ces réseaux pour nous permettre de nous aligner à une certaine norme, en vue de présenter nos états sur les mêmes formats des cabinets londoniens et parisiens »²³.

Du fait des contextes sécuritaires et sanitaires ayant entraîné l'immobilisation des équipes internationales, les expert.e.s camerounais.e.s développent de plus en plus de réseaux avec leurs homologues des pays du Nord. Ce

²² Entretien réalisé par téléphone le 31 mars 2022, avec un consultant du cabinet Multipolaire et par ailleurs, Président actuel du Réseau Francophone de l'Évaluation (RFE).

²³ Entretien téléphonique avec un cadre du cabinet AAC, 30 mars 2022.

renforcement de collaboration à distance a largement promu l'approche par la sous-traitance, qui est certes mutuellement bénéfique entre les acteurs et actrices du Nord et ceux du Sud, mais qui ne favorise pas une réelle autonomie des acteurs locaux,ales. Pour contourner ces logiques de domination, plusieurs cabinets, centres de recherches et consultant.e.s individuels.e.s camerounais.e.s se sont positionné.e.s au sein des réseaux internationaux sur la base des équations coûts/bénéfices pour essayer de redéfinir les asymétries Nord-Sud.

Tentative de redéfinition des asymétries Nord-Sud

Malgré les logiques de dépendance qui semblent persister, les consultant.e.s locaux,ales veulent profiter de la « fenêtre d'opportunité » qui s'ouvre à eux. Malheureusement celle-ci semble être de très courte durée. En effet, la « fenêtre d'opportunité » s'ouvre avec la crise sécuritaire, prolongée par la crise sanitaire : des crises toutefois limitées dans le temps, au regard de leur conjoncture et de leur contingence. Cette période équivaut à bien des égards aux trois « courants » décrits par Kingdon, facilitant la rencontre d'un problème public (*problem stream*), d'une solution au problème (*policy stream*) et d'un contexte politique favorable pour définir son agenda et les règles du jeu (*political stream*). Le premier « courant » correspondant à la période durant laquelle les crises sécuritaire et sanitaire se sont posées comme préoccupation d'urgence (*problem stream*). En ce moment précis, « les gens sont convaincus que quelque chose peut être fait pour améliorer la situation » (John Kingdon, 1984). Le second « courant » intervient au moment où l'on apporte des solutions aux problèmes posés (*policy stream*). Le dernier « courant » (*political stream*), rend compte de la manière dont l'autorité gère le problème en fixant des règles et un plan pour l'adresser. Pauline Ravinet (2019) explique par ailleurs que, lorsque ces trois courants se rejoignent, les « fenêtres d'opportunités » s'ouvrent et se referment aussi vite lorsque les événements qui ont conduit à leur ouverture ne sont plus d'actualité. La mise sur agenda du COVID-19 comme un problème de santé publique à l'échelle internationale et des crises sécuritaires comme un problème de sécurité nationale, ont favorisé l'ouverture d'une « fenêtre d'opportunité » en Afrique, dont se sont saisis les consultant.e.s nationaux,ales. Ceux-ci considèrent l'humanitaire comme une représentation occidentale de la solidarité internationale et conteste de plus en plus ce secteur. Les pays dits « bénéficiaires de l'aide » expriment une volonté croissante d'autonomie dans la gestion des actions qui concernent leur population. Ils n'acceptent apparemment plus de dépendre d'une aide internationale trop asymétrique et éloignée du concept de partenariat, dont ils estiment qu'elle ne favorise ni le développement ni la réduction de la pauvreté. C'est peut-être le cas au Cameroun, où l'État veut désormais s'imposer comme acteur principal sur la scène des opérations humanitaires. Cette reprise

en main de l'État, illustre sa volonté d'autonomisation pour décider des actions qui concernent sa population, tel qu'aperçu dans la crise anglophone, avec le Plan d'Assistance Humanitaire d'Urgence (PAHU) de 12,7 milliards de FCFA en faveur des populations des régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest²⁴. Cet « humanitaire d'État » s'illustre bien entendu dans le registre de l'évaluation des projets humanitaires à travers le positionnement et la multiplication des centres de recherche publics qui fournissent un grand nombre de consultant.e.s issu.e.s des Universités d'États aux organisations humanitaires. Ceci participe à la volonté des acteurs et actrices locaux.ales de s'approprier les rouages de l'expertise. La montée en puissance de l'expertise académique dans les évaluations de projets humanitaires prend des proportions de plus en plus considérables. Ce réveil des universitaires apparaît comme un signe annonciateur d'un rééquilibrage des relations asymétriques sur fond d'autonomisation. L'implication du Centre d'Études de Recherche en Paix Sécurité et Intégration (CERPSI) logé à l'Université de Maroua, le positionnement du Centre de Recherche d'Études Politiques et Stratégiques (CREPS) et du Bureau des Études Stratégiques (BESTRAT)²⁵ de l'Université de Yaoundé 2, témoignent de cette volonté d'autonomisation. Il est de plus en plus courant que ces différents *think-tanks* fournissent aux organismes internationaux une expertise en matière stratégique et opérationnelle. Leur investissement au sein du tissu humanitaire camerounais pourrait peut-être sonner comme une alerte pour la construction d'une autonomie stratégique par rapport à l'expertise venant des pays du Nord.

Les crises sécuritaires et sanitaires constituent des opportunités pour la reconfiguration des relations dans la conduite des évaluations des projets humanitaires, longtemps apanage des consultant.e.s des pays du Nord.

L'État n'est pour autant pas le seul acteur à revendiquer son autonomie dans la gestion des interventions humanitaires. L'implication du secteur privé se laisse également illustrer à travers certains cabinets d'expertise à l'image du Bureau d'Études Vision Positive du Développement (VIPOD) et de la Nouvelle Dynamique pour le Développement (N2D

²⁴ Plan d'assistance humanitaire d'urgence en faveur des populations du Nord-Ouest et du Sud-Ouest (2018-2019) <https://www.prc.cm/fr/multimedia/documents/6515-plan-d-assistance-humanitaire-d-urgence-nw-sw-20-06-2018>, Consulté le 5 avril 2022.

²⁵ Signalons également la collaboration entre le BESTRAT logé à l'Université de Yaoundé 1 et le cabinet américain *Social Impact Inc* depuis 2021 dans le cadre de l'évaluation du projet « OIT northern Cameroon initiative cluster evaluation ». Le BESTRAT collabore en plus avec la Fondation Friedrich Ebert Stiftung sur plusieurs activités en lien avec les crises au Cameroun.

Sarl)²⁶. Certains consultant.e.s nationaux.ales ont même commencé à créer leurs propres structures de mise en œuvre des projets humanitaires à l'instar du Centre d'Appui au Développement Local Participatif Intégré (CADEPI)²⁷ basé à Mora dans l'extrême-Nord du Cameroun et du Centre pour la Promotion et la Défense des Droits de l'Homme (CPDDH)²⁸ basé dans la même région. Il ne s'agit pas ici de sombrer dans les travers de l'afrocentrisme, mais de montrer comment, les cabinets nationaux se positionnent comme acteurs et actrices de premier plan dans la conduite des évaluations des projets humanitaires. Qu'ils soient publics ou privés, le positionnement des acteurs et actrices nationaux.ales au sein des réseaux d'évaluation des projets pourrait sonner le glas de la dominance des expert.e.s internationaux. Dans un cas comme dans l'autre, c'est un mouvement de transition humanitaire qui semble s'opérer pour rompre avec une dépendance asymétrique de type « centre-périphérie » (Samir, 1973 ; Moyo, 2009 ; Etounga Manguelle, 1985).

Les crises sécuritaires et sanitaires constituent des opportunités pour la reconfiguration des relations dans la conduite des évaluations des projets humanitaires, longtemps apanage des consultant.e.s des pays du Nord. Ces dynamiques appellent l'action humanitaire à opérer une véritable mutation, car elles révèlent une période de transition, qui n'a pas été anticipée, et qui traduit le passage d'un paradigme de solidarité Nord-Sud occidental-centré en termes de ressources et de pratiques, à un nouveau modèle multipolaire beaucoup plus complexe en lien avec les concepts de partenariat. Ainsi, parvenir à une réponse plus « locale » et décentralisée aux besoins

²⁶ Citons à titre illustratif, l'évaluation finale du projet « Intervention pour l'éducation des enfants et des jeunes affectés par la crise humanitaire à l'extrême-Nord du Cameroun » commanditée par Plan International, sous le financement de ECHO (European Union Civil Protection and Humanitarian Aid), en 2018, pour une Valeur approximative des services de 3.500.000 FCFA HTVA soit 5, 535,72 euros. <https://n2d-cameroun.com/document/Evaluation/20.N%C2%B08046PICMRACAMCDFY19.pdf>. Tout comme l'« évaluation à mi-parcours du projet réinstauration de la coexistence pacifique et de la cohésion sociale de la population touchée par le conflit dans le bassin du Lac Tchad (German Federal Foreign Office), conduit dans l'extrême-Nord, en 2020 par Plan International, financé par le ministère fédéral allemand des Affaires étrangères (GFFO), <https://n2d-cameroun.com/document/Evaluation/19.N%C2%B0865168PICGFFOMPIAACAMCDFY21.pdf>. Mais aussi l'évaluation finale du projet PRM 0104 intitulé « strengthened livelihoods and peaceful cohabitation for central African refugees and host communities in Cameroon », en 2020 mis en œuvre par Lutheran World Federation (LWF), financé par le Bureau des Populations, Réfugiés et Migration (BPRM), <https://n2d-cameroun.com/document/Evaluation/04.Evaluation%20PRM%200104.pdf>, pour ne citer que ces projets. Plus d'informations sur les projets évalués à retrouver sur le site de N2D https://n2d-cameroun.com/activite_2.html

²⁷ Le CADEPI, coordonné par un enseignant de l'Université de Maroua, réalise plusieurs évaluations avec les ONG humanitaires et agences des Nations-Unies.

²⁸ Coordonné par une universitaire, consultant.e en droit de l'homme, le CPDDH avait déjà collaboré avec le Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD) pour l'évaluation du projet intitulé « Facilité Régionale pour la Stabilisation du Bassin du Lac Tchad », en février 2021, https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=240745, Consulté le 5 avril 2022. Aujourd'hui, le CPDDH met en œuvre un projet de protection civile en partenariat avec le Haut-Commissariat des Nations-Unies pour les Réfugiés (HCR) dans l'extrême-Nord Cameroun.

humanitaires est apparu dans l'agenda politique comme une réponse possible aux problèmes auxquels se heurte l'humanitaire international, et à la nécessité de le réformer. Le rapport du Secrétaire général du Sommet humanitaire mondial de 2016, et le Grand Bargain qui en résulta, avait appelé à des réponses « aussi locales que possible, aussi internationales que nécessaire »²⁹. Les crises sanitaires et sécuritaires semblent avoir offert une opportunité pour rééquilibrer les relations entre les acteurs et actrices des pays du Sud et ceux du Nord dans la conduite des évaluations des projets humanitaires.

Conclusion

Si les logiques de collaboration des acteurs et actrices des organismes des pays du Nord et ceux du Sud ont sans doute essayé de provoquer une certaine redéfinition des rapports de force, on peut néanmoins remarquer les faiblesses d'une telle collaboration. La « localisation » semble être perçue comme une solution de dernier recours, car nous constatons « qu'en dépit de l'engagement du Grand Bargain, qui promeut l'autonomie, le financement et le savoir des organisations des pays du Sud, la « localisation » peine à s'instaurer comme vision humanitaire. Elle ne se produit que lorsque les expatrié.e.s ne sont plus en mesure de se rendre sur le terrain » (Savard, Audet et Leroux, 2020 : 78). Or, « il ne s'agit pas d'un dernier recours, mais d'une solution de premier plan », martèlent les auteur.e.s. Aussi, nous pouvons justement regretter que le positionnement des consultant.e.s locaux.ales ne se soit effectué de manière « *intuitu personæ* », et non au moyen des conventions institutionnelles ratifiées entre les organismes humanitaires et les centres de recherche logés dans les Universités par exemple. S'il est vrai que la plupart des consultant.e.s est issu de ces centres de recherche, sur le terrain, ils et elles s'investissent souvent à titre individuel. Or, sans ratification des conventions entre les structures, il est difficile de voir comment la légitimité de l'expertise académique locale pourrait être renforcée. Les cabinets quant à eux, en tant que structures privées, sont confrontés aux défis de patrimonialisation accrue. Ils sont souvent adossés sur les individus, et généralement quand le promoteur décède, le cabinet ferme ses portes.

Au demeurant, les crises ont certes entraîné des changements et bouleversé un certain nombre de pratiques, impulsé une certaine dynamique, renforcé l'idée d'une vulnérabilité des acteurs et actrices des pays du Nord pour déconstruire l'angélisme de sa prédominance. Mais, il ne faut pas perdre de vue que ces changements sont loin d'avoir des impacts immédiats. Ils doivent s'inscrire dans la durée et se poursuivre au-delà de la pandémie et des contingences sécuritaires. La réouverture des frontières telle qu'amorcée actuellement démontre à suffisance que le COVID-19 n'était qu'une « fenêtre d'opportunité » de très courte durée qui nous laisse très sceptique quant à sa capacité réelle d'occasionner la bascule vers une réelle transition humanitaire. Or, l'intérêt principal du modèle de Kingdon résidait dans la mise en évidence d'une période plus ou moins longue de la fenêtre, pour permettre aux acteurs et actrices de s'engager dans des refontes substantielles et structurelles. Ce n'est pas en brandissant l'épouvantail du COVID-19 que les expert.e.s internationaux.ales se stationneront définitivement pour laisser la place aux acteurs locaux et actrices locales. Pour une éventuelle réouverture du débat et pour qu'une véritable transition humanitaire prenne corps, faudrait-il encore questionner le rôle des synergies entre les Gouvernements africains, leurs sociétés civiles et le secteur privé. D'autres recherches longitudinales permettront sans doute d'évaluer la durabilité de ces dynamiques. Nous pouvons aussi regretter que cette recherche ne soit pas en mesure de donner la parole aux expert.e.s des cabinets des pays du Nord pour être plus complet dans l'analyse. Telle semble être la principale limite de cette recherche, que d'autres travaux pourront éventuellement combler.

²⁹ Voir le site officiel du Grand Bargain : <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain>

Bibliographie

Audet F. (2020). « La localisation de l'aide humanitaire : un chantier de recherche en pleine émergence », *Canadian Journal of Development Studies*, 2022, pp. 459-467

Audet F., Leroux M-P. et Savard M-C. (2020). « La localisation de l'aide au prisme de la Covid-19 : question de choix ou dernier recours ? », *Alternatives Humanitaires*, n° 15, pp. 68-78, <https://www.alternatives-humanitaires.org/fr/2020/11/22/la-localisation-de-laide-au-prisme-de-la-covid-19-question-de-choix-ou-dernier-recours/>

Bazin M., Fry A. et Levasseur P. (2010). « L'aide humanitaire internationale non-gouvernementale : un monopole occidental », *Revue Humanitaire*, pp. 1-6, <https://journals.openedition.org/humanitaire/696>

Council of Europe. (4 September, 2020). Proposal for a Council recommendation on a coordinated approach to the restriction of free movement in response to the COVID-19 pandemic. https://ec.europa.eu/info/files/proposal-council-recommendation-coordinated-approach-restriction-free-movement-response-covid-19-pandemic_en

Eboko Fred et Schlimmer Sina, « L'Afrique face à une crise mondiale », *Politique Étrangère*, n° 4, pp. 123- 134, <https://doi.org/10.3917/pe.204.0123>

Etounga M. D. (1985). *Cent ans d'aliénation*, Paris, Silex

Jigsaw Consult. (2021). *PGII and HPP Final Evaluation*. Plan International Ireland

Kingdon J. (1984). *Agendas, Alternatives and Public Policies*, Boston, Little Brown

La Rovere R., Smith S. et Felloni F. (2021). « Les évaluations en temps de Covid-19 : impact de la pandémie sur l'évaluation des performances du projet d'infrastructures côtières résilientes au climat au Bangladesh et enseignements tirés », *eVALUation Matters*, Volume 2, p. 18-29

Laporte C. (2009). *L'évaluation, un objet politique : le cas d'étude de l'aide au développement*. Science politique. Institut d'études politiques de Paris - Sciences Po, 2015

Leduc, S. (20 Février, 2013). Famille enlevée au Cameroun : qui sont les Moulin-Fournier ? France 24. <https://www.france24.com/fr/20130220-famille-enlevee-cameroun-sont-moulin-fournier>

Le Monde. (17 Mai, 2014). Dix ouvriers chinois enlevés au Cameroun par Boko Haram. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/afrique/article/2014/05/19/dix-ouvriers-chinois-enleves-au-cameroun_4421023_3212.html

Martin J. et Rivard G. (2020). « Les restrictions à la mobilité internationale dans un contexte de crise sanitaire mondiale », *Regards de l'IEIM*, https://www.ieim.uqam.ca/IMG/pdf/regards_de_l_ieim_covid-19_restrictions_mobilite_internationale.pdf

Mattei J-F. et Troit V. (2016). « La transition humanitaire », *Revue Médecine/Science*, vol. 3, n° 2, [https://doi.org/10.1016/S0001-4079\(19\)30497-2](https://doi.org/10.1016/S0001-4079(19)30497-2)

Matyjasik N. (2010). « Des évaluations de politiques et des consultants : émergence d'un champ professionnel et segmentation des rôles », *Revue française d'administration publique*, n°148, pp. 907-921

Mende T. (1972). *De l'aide à la recolonisation, les leçons d'un échec*, Paris, Le Seuil

Moyo Dambisa. (2009). *L'Aide fatale : les ravages d'une aide inutile et de nouvelles solutions pour l'Afrique*, Paris, Lattès.

Ndenga E. (2021). « La technologie de télédétection atténue les perturbations liées à la Covid-19 dans le suivi des projets de sécurité alimentaire », *eVALUation Matters*, Volume 2, pp.30-35, <https://idev.afdb.org/fr/document/levaluation-en-temps-de-corona-sadapter-et-evaluer-une-nouvelle-realite>

Ndoubé A. M. et Onana P. F. (2021). « Pratiques de suivi et évaluation en contexte de crise sanitaire et sécuritaire : Contraintes, stratégies d'adaptation et opportunités. Expériences de terrain », *eVALUation Matters*, vol. 2, pp. 8-17, <https://idev.afdb.org/fr/document/levaluation-en-temps-de-corona-sadapter-et-evaluer-une-nouvelle-realite>

New York Times. (26 March 2020). Coronavirus Travel Restrictions, Across the Globe. *New York Times*. <https://www.nytimes.com/article/coronavirus-travel-restrictions.html>

Obrecht A. (2014). « Pour une « désinternationalisation » de l'action humanitaire : repenser la relation « mondial-local » », *Observatoire des Questions Humanitaires*, IRIS, Paris, p. 2, <https://www.iris-france.org/wp-content/uploads/2015/01/FR-Obs-Huma-Obrecht-octobre-2014.pdf>

Pérouse de Montclos M-A. (2011). « L'aide humanitaire dans les pays en développement : qui évalue qui ? », *Mondes en Développement*, vol. 1, n° 153, pp. 111-120, <https://doi.org/10.3917/med.153.0111>

Ravinet P. (2019). « Fenêtre d'opportunité », *Dictionnaire des politiques publiques*, pp. 265-272

Republique de Cameroon. (2018). *Plan d'Assistance Humanitaire d'Urgence dans le Sud-Ouest et le Nord-Ouest*. <https://www.prc.cm/fr/multimedia/documents/6515-plan-d-assistance-humanitaire-d-urgence-nw-sw-20-06-2018/>

Ridde V. (2021). « Chercheurs et acteurs humanitaires : passer de la méfiance à l'efficacité », *Alternatives Humanitaires*, n° 17, pp. 1-9

Rot-Münstermann K. (dir) (2021). *L'évaluation en temps de Corona : s'adapter à et évaluer une nouvelle réalité*, eVALUATION Matters, vol. 2, p. 68, <https://idev.afdb.org/fr/document/evaluation-en-temps-de-corona-sadapter-et-evaluer-une-nouvelle-realite>

Samir A. (1973). *Le développement inégal. Essai sur les formations sociales du capitalisme périphérique*, Paris, Minitext, 367p.

Steve J. (2010). « L'évaluation des politiques publiques », in Stéphane Paquin, Luc Bernier et Guy Lachapelle, *L'analyse des politiques publiques*, Paramètre, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 285, pp. 279-308

Vielajus M. et Bonis-Charancle J-M. (2020). « Localisation de l'aide : situation actuelle du débat et possibles impacts de la crise de la Covid-19 », *Alternatives Humanitaires*, n° 14, pp. 150-161



Repenser les récits autour du système de l'aide humanitaire : le bien-fondé d'un leadership collaboratif

NIGEL TIMMINS ET JOSHUA HALLWRIGHT

Nigel est le cofondateur de CollaborANTS et est associé au Centre for Humanitarian Leadership. Il exerce dans le milieu de l'aide humanitaire internationale depuis 1996 et travaille aujourd'hui comme consultant. Il a récemment contribué à des travaux portant sur la performance du secteur humanitaire avec Humanitarian Outcomes, et sur la recherche et l'innovation au sein du secteur pour Elrha. Nigel a été un des administrateurs fondateurs de Start Network et du Global Network for Disaster Reduction (Réseau mondial pour la réduction des catastrophes), président du réseau CaLP et également membre du groupe directeur des services d'urgence d'IASC. Il a été coauteur de La Norme humanitaire fondamentale (première version) et point focal pour la RRC (Réduction des risques de catastrophes) dans la version 2011 de SPHERE.

Joshua est un spécialiste du secteur humanitaire. Il a travaillé pour de nombreuses organisations à l'international, dont les ONG internationales Oxfam, MSF, la Croix-Rouge, UN-OCHA ou encore AusAID en Australie. Joshua est intervenu dans la région du Pacifique mais également en Asie et en Afrique subsaharienne. Ses recherches portent sur l'évolution du système humanitaire, le financement des réponses aux catastrophes, l'utilisation des technologies de pointe au sein de l'aide, et les questions liées aux relations entre le local et le global dans le secteur de l'humanitaire. Joshua est actuellement Directeur adjoint du Centre for Humanitarian Leadership, où son travail porte principalement sur les priorités stratégiques, le développement et l'engagement de partenariats et la durabilité des activités.

Image de couverture : Une femme dans un camp de réfugiés du HCR au Cameroun en Afrique. © mauritius images GmbH / Alamy Stock Photo

Résumé

Les catastrophes – qu'il s'agisse de catastrophes dites « naturelles » ou de crises liées à des conflits – constituent un défi grandissant. Leurs conséquences ont un impact profond sur les résultats du développement. En effet, dans le meilleur des cas, elles atténuent les gains acquis dans le secteur, mais le plus souvent, elles entraînent malheureusement d'importantes détériorations, en particulier pour les personnes les plus précaires. Alors que les catastrophes sont souvent perçues et traitées comme des événements exceptionnels, elles mettent en fait en évidence les failles du développement et exposent l'inadaptabilité du secteur de l'aide humanitaire et du développement à répondre adéquatement à ces défis. Cette recherche questionne les modes de pensée et les incitations qui façonnent les comportements qui participent à la perpétuation de ce système cloisonné et réactionnaire. Dans le cadre du développement, nous soutenons qu'il est nécessaire de recadrer les catastrophes comme des facteurs contextuels plutôt que comme des événements exceptionnels. En outre, il est nécessaire de soutenir les directeur.rice.s qui promeuvent la collaboration, au lieu de travailler à la réussite individuelle de leur département ou de leur institution, et de renforcer la responsabilité afin de rendre le système de développement et d'aide humanitaire plus efficace dans le soutien apporté aux communautés touchées par les catastrophes et aux communautés à risque.

Pertinence du leadership

De nombreux.se praticien.ne.s et politicien.ne.s estiment que le système humanitaire et de développement est cloisonné et inflexible au changement. Trop de directeur.rice.s se retrouvent à perpétuer le système alors même qu'il.elle.s souhaiteraient le faire évoluer. Pourtant, si les directeur.rice.s peuvent identifier les incitations qu'il.elle.s créent pour les bénéficiaires et comprendre les comportements qu'il.elle.s adoptent en raison des incitations qui leur sont imposées, il.elle.s ont alors l'opportunité de faire d'autres choix. Transformer le secteur de l'aide humanitaire en un secteur durable nécessitera une coopération et une collaboration qui ira au-delà des frontières du système cloisonné que nous connaissons aujourd'hui. Cela demandera également de partager les succès, des succès mesurés au regard des communautés affectées ou à risque, plutôt qu'au regard de l'individu ou de l'organisation individuelle.

Cette publication est basée sur une étude de 2024, "Failing those most at risk", qui a été commandée par Oxfam et qui est, avec leur permission, reproduite en partie.

Notre système n'est pas assez efficace

Le système humanitaire mondial, malgré son évolution depuis la Seconde Guerre mondiale, ne parvient pas à répondre adéquatement aux besoins des communautés touchées par les catastrophes. Cette réalité est importante aujourd'hui, mais le sera encore plus dans un avenir proche, compte tenu de l'augmentation attendue des catastrophes causées par le changement climatique et de la nature de plus en plus prolongée des situations d'urgence liées aux conflits. Le système actuel est réactif, cloisonné et conçu pour répondre aux besoins de ceux et celles qui administrent les fonds plutôt qu'aux besoins des communautés touchées. Les ressources disponibles ne sont pas à la hauteur de la demande et la responsabilité envers les bénéficiaires des services est faible.

L'action humanitaire se concentre sur les conséquences des catastrophes, alors que de nombreuses études indiquent que l'investissement dans la résilience, la réduction des risques de catastrophes (RRC) et l'action anticipative est beaucoup plus importante que les réponses formulées en réaction aux événements (Hallegatte et al, 2019). Pourquoi les moyens de prévention, d'atténuation, de préparation et de réponses aux catastrophes et aux crises humanitaires ne sont-ils pas mieux planifiés et ne sont pas composés de ressources suffisantes, alors que les avantages d'une action préventive sont évidents ? Pourquoi le secteur du développement ne tient-il pas davantage compte des risques alors que ce sont des réalités contextuelles ?

Pourquoi les moyens de prévention, d'atténuation, de préparation et de réponses aux catastrophes et aux crises humanitaires ne sont-ils pas mieux planifiés et ne sont pas composés de ressources suffisantes, alors que les avantages d'une action préventive sont évidents ?

Cette publication est basée sur les résultats d'une étude plus longue entreprise à la demande d'Oxfam Australie. Cette étude portait sur les systèmes et processus disparates de financement des crises, et sur la nécessité d'établir un dialogue afin d'apporter plus de cohérence, d'efficacité et finalement, d'impact à travers ces systèmes pour soutenir les personnes touchées par les catastrophes et les conflits (cf. Timmins, 2024). Ce document analyse la manière dont le système humanitaire continue d'alimenter ses faiblesses. Il se concentre sur l'impact des modes individuels et systémiques de pensée, de parole, d'action et de pouvoir et suggère que le recadrage des incitations et la redéfinition des comportements conduiront à un système plus efficace et plus équitable. Cette recherche examine la manière dont :

- a) Les approches réductionnistes de résolution de problèmes et la dépendance à l'égard du chemin parcouru ont conduit à la construction de domaines d'étude et de travail distincts qui ont développé et acquis leur propre langage, renforçant ainsi les barrières entre les différents domaines de travail.
- b) Les institutions - ou les équipes ou départements composant ces institutions - et les mécanismes de financement se développent pour soutenir ces différents domaines de travail.
- c) Les dirigeant.e.s sont encouragé.e.s à réussir sur le plan institutionnel et financier et sont ainsi poussé.e.s à perpétuer les récits et les méthodes de travail qui maintiennent le système actuel, même s'il.elle.s insistent sur la nécessité d'un changement.
- d) Les "freins" normaux de tout système de responsabilité sont étrangement faussés dans le secteur de l'aide, car ce n'est généralement pas le bénéficiaire des services qui les paie.

Pour changer cette dynamique, il est nécessaire de redéfinir notre compréhension des catastrophes - en reconnaissant qu'elles font partie du secteur du développement - et de se mettre d'accord sur des politiques de développement et des politiques humanitaires fondées sur la compréhension holistique que les communautés locales peuvent faire le lien entre « développement » et « risque ». Cela signifie qu'il faut aller au-delà du champ d'action d'une institution ou d'un instrument de financement, et que les responsables humanitaires devront collaborer pour élaborer des réponses complémentaires, en ne cherchant non pas seulement le succès de leur institution, mais en partageant les résultats de ces succès. Cela nécessitera également un changement dans les incitations politiques, il faudra se tourner vers un système qui récompense la collaboration, en développant le partage de résultats et en offrant des opportunités de financement mixte. Un seul et unique « super-héros » ne sera probablement pas à l'origine du changement, il s'agira plutôt d'un ensemble d'individus qui se « passeront le relais ». Ces personnes devront avoir des perspectives et des pensées diverses, et devront être capables de faire preuve d'empathie à l'égard d'expériences et de points de vue différents.

Normaliser les catastrophes

À travers le monde, les catastrophes sont considérées (en termes de politique) comme exceptionnelles et non pas comme une réalité contextuelle normale. Les gouvernements nationaux disposent de plans de développement nationaux, souvent soutenus par des organismes tels que la Banque mondiale, basés sur des modèles de croissance économique dans lesquels les stratégies et les modèles d'analyse traitent les catastrophes comme des événements exceptionnels, non planifiés et fortuits plutôt que comme faisant partie du

contexte habituel (cf. le Modèle du Diamant de Porter, par exemple).

En pratique, lorsque des dangers connus et probables se transforment en catastrophe, l'incapacité de la planification du développement à prendre en compte les risques contextuels fait surface. La sécheresse dans la Corne de l'Afrique n'est, par exemple, pas une surprise.

En pratique, lorsque des dangers connus et probables se transforment en catastrophe, l'incapacité de la planification du développement à prendre en compte les risques contextuels fait surface. La sécheresse dans la Corne de l'Afrique n'est, par exemple, pas une surprise. Pourtant, les objectifs de développement sont souvent fixés sans réelle prise en compte des risques de catastrophe, ce qui nous amène à deux développements possibles : soit un mal-développement en créant une plus grande vulnérabilité, soit un sous-investissement si les praticiens du développement considèrent que leurs chances de réussite sont faibles.

Dans son rapport de l'année 2023, Development Initiatives note que 75 % (306,9 millions) des personnes ayant eu besoin d'une aide humanitaire en 2022 vivaient dans des pays confrontés à au moins deux dimensions de conflit, de climat et de fragilité socio-économique. Plus de la moitié (54 %, soit 220,8 millions) des personnes dans le besoin vivaient dans des pays confrontés à une combinaison de ces trois vulnérabilités (Development Initiatives, 2023. Rapport sur l'aide humanitaire mondiale 2023, p. 26). En outre, le rapport note que « dans les données les plus récentes, de 2020 à 2021, l'aide au développement des membres du CAD (Comité d'aide au développement) pour ces contextes a diminué, passant de 54 % du total de l'APD (Aide publique au développement) reçue par ces pays à 48 %. L'APD soutenant des objectifs de paix a atteint son niveau le plus bas en cinq ans, soit 11 % en 2021, contre 13 % en 2019 » (Ibid. p.91), ce qui montre que, dans ces contextes, le financement est passé du développement aux objectifs humanitaires.

Alors que les prévisions relatives au changement climatique montrent que davantage de régions deviennent vulnérables aux événements extrêmes-parallèlement à des situations de fragilité et de conflit de plus en plus prolongées- il est crucial que les systèmes de développement incluent, progressivement, une compréhension de ces risques. Ne pas le faire revient à ne pas reconnaître la réalité des contextes et à condamner davantage de personnes à des souffrances qui pourraient être évitées, sans compter que ces souffrances ont un coût ; « mieux vaut prévenir que guérir ». Pour ce faire,

il convient d'inscrire les risques dans le cadre d'une analyse de systèmes complexes plutôt que d'adopter une approche « réductionniste ».

Le cloisonnement n'est pas la solution

Une approche réductionniste aborde les problèmes en les décomposant en éléments plus distincts. Les éléments distincts sont résolus, puis l'ensemble est reconstruit, en partant du principe que les éléments individuels interagiront de manière prévisible et proportionnée. Une grande partie de la structure actuelle de l'aide reste basée sur cette logique (même si les approches basées sur les systèmes ont gagné en popularité ces dernières années). Lorsqu'un problème majeur est identifié, une institution ou un instrument de financement, voire les deux, seront créés pour y répondre. Par exemple, il existe des agences des Nations Unies qui s'occupent des problèmes de famine (PAM, Programme Alimentaire Mondial), des droits de l'enfant (UNICEF, Fonds des Nations unies pour l'enfance), de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes (UNWOMEN, ONU Femme), de la réduction des risques de catastrophe (UNDRR, Le Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe), etc. Les fonds humanitaires, eux, sont réservés aux interventions d'urgence et sont séparés des fonds de développement, même si les situations d'urgence sont implicitement liées à des problèmes sous-jacents que les fonds de développement devraient traiter (cf. Blaikie et al, 1994).

Du point de vue des décideurs politiques, créer des institutions et des instruments de financement est essentiel, car il leur faut faire des choix concernant la distribution des ressources entre différentes priorités et doivent disposer de processus adaptés, d'une gouvernance claire et d'une capacité à mesurer les progrès acquis. Dans certains cas, les fonds ou les institutions bénéficient de protections juridiques distinctes. Par exemple, pour que les fonds humanitaires soient utilisés rapidement et conformément aux principes humanitaires, indépendamment de la politique et en fonction des besoins, le financement humanitaire dispose souvent d'une base juridique distincte pour protéger cette indépendance par rapport au financement plus large du développement. Cependant, ces séparations juridiques sont un obstacle au travail collaboratif. Les discussions autour des relations entre l'humanitaire, le développement et la paix cherchent à vaincre cette vision cloisonnée, mais les encouragements à montrer les bénéfices spécifiques des fonds spécifiques rendent le dépassement de ces cloisonnements difficile. Comme Andrew Natsios l'affirme, « les programmes de développement qui sont les plus précis et les plus faciles à mesurer sont ceux qui génèrent le moins de changement, et les programmes qui sont les moins mesurables sont les plus transformateurs » (Natsios, 2010, p. 3).

Évolution des objectifs et définition de la valeur

Une fois l'agence établie, il s'agit de définir la nature du succès et de clarifier l'objectif de l'organisation, car chaque organisation cherche à établir sa propre spécialité et à définir sa propre valeur. Cela s'inscrit dans l'approche réductionniste de la résolution des problèmes, car il est plus facile de collecter des fonds et de mener des campagnes lorsque les objectifs sont précis. En outre, à mesure que les contextes évoluent, les objectifs de réussite s'éloignent également ; les grandes quêtes telles que la lutte contre la pauvreté comportent à la fois des éléments absolus et relatifs, et la réflexion évolue au fil du temps. Nous l'avons vu, par exemple, lorsque le PAM est passé de l'objectif d'apporter une aide alimentaire à l'objectif de mettre un terme à la famine.

Lorsque les institutions évoluent, elles cherchent à rester pertinentes, souvent en développant leur propre culture et leur propre langage. Comme l'a dit une personne interrogée dans le cadre de l'étude d'Oxfam, « le langage est à la fois un outil puissant et un outil de pouvoir » (Timmins, 2024). Il peut être utilisé pour véhiculer des idées ou des concepts tels que la « résilience », qui soutiennent les choix des politiques et fixent des limites. Nous définissons un nouveau langage pour appréhender les problèmes d'une nouvelle manière, pour recadrer et pour proposer des solutions. Pour les cyniques, cela devient du jargon, des « mots à la mode », qui appartiennent à la « dernière mode ». Mais la création d'un nouveau langage accompagne un nouveau leadership et une nouvelle autorité. Il n'y a rien de mal à cela - c'est ainsi que le débat et la connaissance sont générés dans toutes les disciplines d'étude - et il est attendu des groupes de réflexion et des conférences internationales qu'ils génèrent de nouvelles initiatives. Une grande conférence sans création de nouvelles initiatives ne remplit pas ses objectifs. En pratique, ces initiatives peuvent se transformer en instruments pour

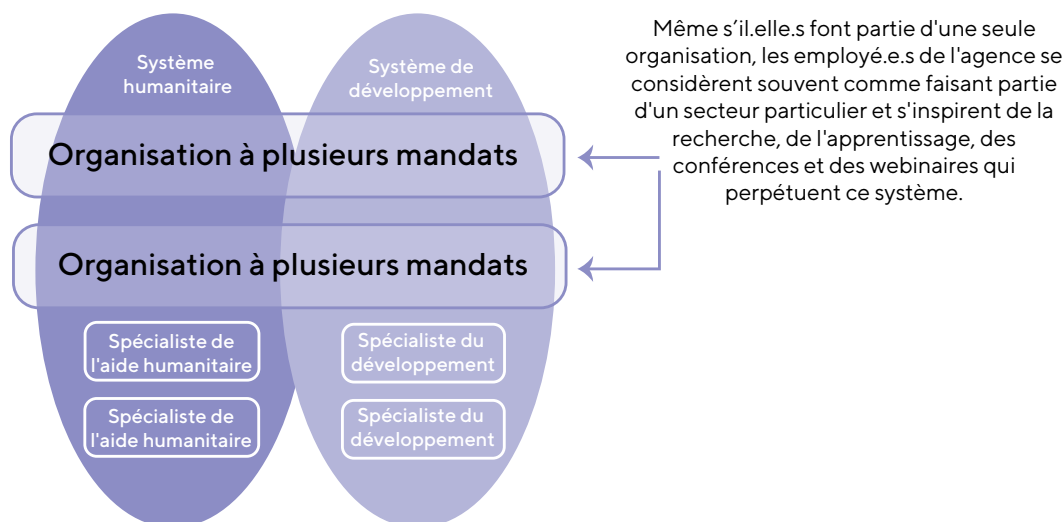
gagner de l'influence et des ressources, ce qui crée une concurrence supplémentaire pour les ressources disponibles. C'est la raison pour laquelle ces nouvelles initiatives peuvent heurter les praticien.ne.s encore attaché.e.s aux approches existantes. La dynamique qui consiste à savoir qui sont les personnes qui comprennent l'évolution des terminologies peut également exclure et créer des obstacles à la collaboration - de nombreux.se acteur.rice.s du secteur doivent déjà opérer dans leur deuxième ou troisième langue en utilisant l'anglais plutôt que leur langue maternelle - et la plupart des nouveaux langages du secteur humanitaire évoluent en anglais.

Cela contribue à la concurrence qui affecte les organisations dans les secteurs de l'humanitaire et du développement, et peut même nourrir la concurrence entre les départements en interne. La manière dont un fond est défini et le langage utilisé pour décrire le but de son utilisation ont une incidence directe sur l'accès des personnes à cette ressource. Comme l'a dit une autre personne interrogée, « la terminologie elle-même est un mécanisme de collecte de fonds » (Ibid.). Ceci renforce davantage l'approche réductionniste plutôt que systémique de la résolution des problèmes.

Perpétuer le système : pouvoir et incitations pour les agent.e.s individuel.le.s et organisationnel.le.s du système

Les agent.e.s des systèmes d'aide humanitaire et de développement sont des humains, et chaque personne a sa propre vision et ses propres objectifs de carrière. Cependant, le personnel et les décideur.euse.s politiques travaillant dans les organisations internationales opèrent également dans un contexte politique et sociotechnique. Leur comportement influence et est influencé par les institutions, les conversations politiques et les instruments financiers, créant ainsi un processus de coévolution entre les agent.e.s et les structures.

Figure 1 : Perpétuation des silos organisationnels



Par exemple, un.e employé.e d'une agence gouvernementale donatrice, responsable du financement et du maintien du partenariat avec une institution multilatérale spécifique devra gérer les incitations, les récompenses et les obstacles avec le.la donateur.rice pour obtenir des fonds pour leur partenaire; il.elle interagira également directement avec le personnel de l'agence qu'il.elle finance, cherchant à améliorer les performances pour l'aider à justifier en interne auprès du donateur.rice pourquoi « son » partenaire devrait bénéficier d'une augmentation ou d'une préservation de son financement. Le membre du personnel multilatéral naviguera également dans la complexité interne de son organisation et assurera probablement la coordination avec de multiples donateur.rice.s externes, en tentant de les satisfaire. Tous.les agents sont à la fois contraint.e.s par le système et moteurs du changement, en fonction de leur vision du succès.

Les cadres juridiques, les institutions et les personnes au sein des systèmes de développement et d'aide humanitaire ont une interprétation différente du monde, mesurent le succès différemment et perpétuent leur propre système parce qu'il.elle.s sont encouragé.e.s à le faire. Les incitations entre l'individu et l'institution se renforcent mutuellement ; la plupart des gens, la plupart du temps, réagissent en fonction des encouragements ou des découragements de leur.e.s supérieur.e.s hiérarchiques, qui sont , eux.elles aussi, façonné.e.s par une combinaison de critères de performance, de récits répétés ou de culture organisationnelle qui cultivent un certain discours autour de ce que le succès devrait être. Il ne s'agit pas seulement d'encouragements « venant d'en haut » : la plupart des dirigeant.e.s sont félicité.e.s par leurs propres équipes s'il.elle.s parviennent à obtenir des financements pour leur département ou leur agence, et sont mal vu.e.s s'il.elle.s échouent et doivent alors imposer des coupes budgétaires, par exemple. De plus, il existe des institutions universitaires, des cours de formation, des groupes de réflexion et des organismes de recherche qui produisent des données et des preuves montrant la nécessité d'aborder les différents aspects des défis du développement et du système humanitaire au sein de leur institution.

Pour atteindre les résultats souhaités, la plupart des institutions sont contraintes d'accroître leurs ressources. Cette pression provient de plusieurs instances : les demandes croissantes liées au nombre et à l'ampleur des catastrophes, ainsi que la pression accrue sur le personnel pour l'apport de services et de solutions. Même si l'organisation ne cherche pas à se développer mais souhaite collaborer avec des partenaires, il est attendu d'elle qu'elle soit en mesure de programmer davantage de ressources pour aider ces partenaires à se développer. Lorsque ce type d'organisations s'attaque à un problème, presque toutes les équipes estiment qu'elles manquent de ressources et qu'elles devraient avoir plus de spécialistes ou de partenaires. Lorsqu'un.e spécialiste est nommé.e, il.elle remarque rapidement qu'il n'est pas possible de

couvrir toute l'étendue d'un problème et qu'il faut faire appel à un .e autre spécialiste. Cette pression en faveur de la croissance n'est pas déplacée, elle reflète aussi le désir des professionnel.le.s de bien faire leur travail. La plupart des dirigeant.e.s, attaché.e.s à l'objectif de leur rôle et qui désirent aider leur équipe à accomplir davantage, chercheront à obtenir plus de ressources et une plus grande influence. Cela les pousse à faire preuve d'un « leadership éclairé », car les nouvelles approches visant à résoudre des problèmes complexes créent de la visibilité et peuvent conduire à une augmentation de l'influence et du financement.

Perpétuer le système : le pouvoir et les encouragements des agences gouvernementales au sein du système

Cette même pensée cloisonnée et cette priorisation des besoins visibles et immédiats opèrent également au niveau des gouvernements locaux et nationaux et conduisent souvent à un sous-investissement dans des risques pas encore concrétisés. Les gouvernements nationaux sont responsables du bien-être de leurs citoyen.ne.s et disposent d'une série de dispositions institutionnelles et budgétaires pour répondre aux catastrophes, bien que ces institutions rencontrent également des difficultés à travailler sur l'ensemble du système en raison des pressions exercées par le pouvoir, la concurrence, l'intérêt personnel et la perpétuation du système.

La manière dont les vaccins contre le COVID-19 ont été distribués est un exemple parlant de comment, en contexte de crise, l'intérêt personnel refait surface. Le risque de voir circuler différentes variantes du virus, si sa propagation n'était pas enrayée le plus rapidement possible, était clair. Or, même dans une position d'intérêt personnel éclairé, sans parler de l'obligation morale de soutenir d'abord les communautés les plus à risque, nous aurions attendu que les pays à revenu élevé opèrent un transfert des vaccins aussi rapidement que possible. Mais cela n'a pas été le cas. Même si des initiatives ont été prises, - telles que le vaccin AstraZeneca fourni à prix coûtant ou l'Alliance Gavi - les pays à revenu élevé ont mis la priorité sur leur propre population, en fournissant les deuxièmes et troisièmes injections de rappel alors que de nombreux autres pays n'avaient même pas encore fourni les premiers vaccins à leurs agents de santé de première ligne (Peoples Vaccine Alliance, 2020). Plus que la logique de l'approche globale du système, les décideur.euse.s politiques ont ressenti la pression de l'intérêt personnel de leur population. Dans un système aussi complexe, tout changement significatif est intrinsèquement complexe à réaliser.

Décentraliser certaines responsabilités et les déléguer aux autorités locales offrirait une plus grande participation locale, là où les risques sont mieux compris et plus vivement ressentis, mais les autorités locales manquent

souvent de ressources et sont limitées par leurs faibles capacités (Scott & Tarazona, 2011). La distribution des ressources peut constituer une tension particulière, par exemple, dans certains systèmes fédéraux lorsque le gouvernement central et les gouvernements des États sont dirigés par des partis politiques opposés et qu'ils veulent tous deux obtenir des succès visibles à présenter à leurs électeurs. Des données provenant du Mozambique, de l'Afrique du Sud et de la Colombie nous montrent que les fonds non affectés à la RRC sont souvent déplacés vers d'autres secteurs qui ont une plus grande visibilité politique ou dont les besoins sont apparemment plus urgents (Ibid.).

Plus que la logique de l'approche globale du système, les décideurs politiques ont ressenti la pression de l'intérêt personnel de leur population. Dans un système aussi complexe, tout changement significatif est intrinsèquement complexe à réaliser.

Les Philippines disposent d'une des législations les plus strictes en matière de gestion des catastrophes, et le gouvernement central est légalement tenu d'allouer des ressources financières aux différents niveaux de gouvernance en prévision des catastrophes. Les collectivités locales sont tenues d'allouer 5% de leur budget à la RRC, à l'évaluation des risques, à la planification des mesures d'urgence et à d'autres activités de préparation. Ces activités sont supervisées par un comité composé de représentant.e.s du gouvernement et de la société civile, mais même dans ce cas, ce financement est encore peu utilisé et l'accent est davantage mis sur les dépenses faites après les catastrophes (Timmins, 2024).

Outre les défis liés aux relations verticales entre les gouvernements nationaux et locaux, les relations horizontales entre les gouvernements posent également des problèmes lorsque différents ministères ou départements prennent en charge des mandats différents. Au Kenya, par exemple, le Département d'État pour le Développement des Terres arides et semi-arides a l'autorité nationale de la gestion de la sécheresse, mais les inondations, elles, relèvent du ministère d'État pour les programmes spéciaux. En outre, le Centre national d'opérations en cas de catastrophe, qui coordonne les interventions en cas d'événements sévères, fait partie des services de la police nationale. Compte tenu des problèmes liés à la responsabilité du gouvernement et dans le but d'attirer les financements du secteur privé, des organismes parapublics ont parfois également été créés, comme le Fonds fiduciaire du secteur de l'eau. Un système de filet de sécurité sociale, le *Hunger Safety Net Programme*, est géré par l'Autorité nationale de gestion de la sécheresse sous la tutelle du ministère de

la Dévolution et de la Planification, afin de fournir des apports supplémentaires aux ménages confrontés à des pénuries alimentaires. Cependant, lorsqu'une crise survient, il peut s'avérer nécessaire de se tourner vers des ressources budgétaires d'autres secteurs. Une analyse non publiée d'Oxfam montre qu'en 2019-2020, quelque 3,9 milliards KSh (environ 25 millions de dollars américains) ont été transférés d'autres départements de l'État pour financer des situations d'urgence. Ce montant s'est ajouté aux dépenses récurrentes prévues de 1,17 milliard KSh (environ 7,6 millions de dollars américains). Il s'agit d'une augmentation presque trois fois plus importante que celle qui était prévue au budget initial. Ceci démontre clairement l'inadaptation du financement régulier et nous montre à quel point il peut être complexe de coordonner une réponse efficace, à travers un si grand nombre d'institutions et d'instruments de financement.

Les gouvernements nationaux disposent de dispositifs institutionnels similaires basés sur des approches de prévention des catastrophes - ministères de l'Agriculture, des Affaires Économiques, de la Santé, ... - bien que ces institutions éprouvent également de la difficulté à travailler sur l'ensemble du système, en raison de la concurrence et des différences de pouvoir entre les ministères. La plupart des pays disposent d'une agence nationale de gestion des catastrophes ou d'une institution similaire qui s'efforce de coordonner l'action des pouvoirs publics, du niveau local au niveau national, et des différents ministères. Cependant, ces agences sont souvent peu financées et ont de la difficulté à convaincre les ministères les plus dominants de prendre au sérieux les risques de catastrophe.

Les politicien.ne.s sont motivé.e.s par ce qui parle aux électeur.rice.s. Il ne s'agit pas d'une opinion cynique : c'est ainsi que le système devrait fonctionner, c'est-à-dire en responsabilisant les politicien.ne.s qui sont au service des personnes qui les ont élu.e.s. Même dans les environnements dépourvus de démocratie formelle, les directeur.rice.s cherchent à obtenir le soutien de groupes importants pour conserver leur mandat, malgré des cycles électoraux relativement courts, empêchant la planification à long terme et favorisant les résultats à court terme (Malakar, 2012). Une fois de plus, le système tend à privilégier des approches réductionnistes, car des objectifs politiques précis et à court terme sont fixés, souvent sans prise en compte adéquate du système dans son ensemble. Et même si les catastrophes sont prises en considération, les politicien.ne.s sont principalement récompensé.e.s pour l'apport de réponses efficaces et charitables, mais beaucoup moins lorsqu'il.elle.s investissent dans la RRC ou la résilience. Même les fonctionnaires non élu.e.s qui peuvent avoir une perspective à long terme doivent servir les intérêts des ministres élu.e.s qui souhaitent, généralement laisser un héritage personnel derrière eux. Cela peut rendre leur travail de maintien des politiques à long terme difficile et s'il existe une culture de « satisfaire le ministre », il.elle.s pourraient alors être réticent.e.s à mettre en garde contre les conséquences

négatives d'un changement de politique. Cela vaut autant pour les gouvernements donateurs que pour les gouvernements nationaux.

Le manque de considération pour le domaine de la RRC est aussi renforcé par les médias et les mécanismes de collecte de fonds des organisations caritatives qui mettent souvent l'accent sur les tragédies humaines plutôt que sur ce qui serait prévisible et sur les bénéfices des investissements en faveur de la résilience.

Le manque de considération pour le domaine de la RRC est aussi renforcé par les médias et les mécanismes de collecte de fonds des organisations caritatives qui mettent souvent l'accent sur les tragédies humaines plutôt que sur ce qui est prévisible et sur les bénéfices des investissements en faveur de la résilience. Les politiciens peuvent également évidemment craindre les critiques venant du domaine public s'il.elle.s sont perçue.s comme faisant des mauvais investissements (Centre for Global Disaster Protection et al, 2018), il.elle.s pourraient même hésiter à publier les risques de catastrophe par crainte d'une fuite des investissements. Ce dernier point reflète le fait que les donateur.ice.s et les investisseur.euse.s ne choisissent pas les zones à haut risque et perpétuent ainsi la vulnérabilité des pays et des communautés déjà affaiblies.

En résumé, le secteur international de l'aide humanitaire et du développement a évolué en optant pour une approche réductionniste de la résolution des problèmes, les catastrophes étant considérées comme un secteur distinct alors qu'elles font partie de notre réalité contextuelle et affectent tous les domaines politiques. La difficulté de sortir des sentiers battus, ainsi que les structures de pouvoir et de financement, ont conduit à des comportements incitatifs, et la coévolution agence-structure a construit un système complexe, cloisonné et inflexible au changement.

Où est la responsabilité ?

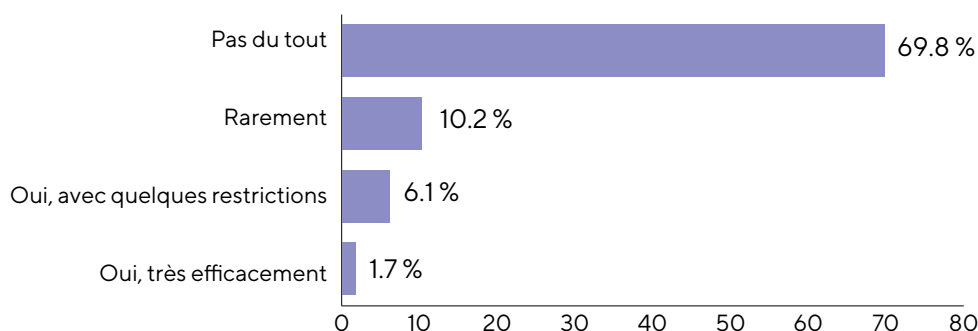
Les questions d'économie politique ne sont pas propres au secteur humanitaire. Ce qui est peut-être différent dans ce secteur est que les bénéficiaires des services - les communautés affectées et à risque - ne sont souvent pas considéré.e.s comme les principaux client.e.s, mais ceux qui paient pour ces services, le sont. Dans le cadre d'une transaction normale, un.e client.e commande un service ou achète un produit, puis le paie. S'il.elle n'est pas satisfait.e, il.elle a le contrôle des ressources pour influencer la suite des opérations. Mais dans le secteur humanitaire, cette structure d'incitation fait défaut.

Des recherches menées par plus de 200 organisations de la société civile du Global Network for Disaster Reduction (Réseau mondial pour la prévention des catastrophes) auprès de plus de 100 000 personnes dans 625 communautés de plus de 40 pays sont arrivées à la conclusion que « les personnes les plus exposées au risque d'être frappées par une catastrophe ne participent pas aux décisions sur la manière de réduire le risque auquel elles font face » (Réseau mondial pour la prévention des catastrophes, 2019). Seules 16% des personnes à risque se sentent impliquées dans l'évaluation des risques, la préparation des politiques et des plans, et la prise de mesures pour réduire les risques, et seules 31% ont déclaré être impliquées dans le suivi de l'efficacité des interventions liées à la RRC; 36% des personnes handicapées et 30% des femmes ont déclaré ne pas être consultées lors de la préparation des politiques, des plans et des actions. Au Pakistan, 53 % des fonctionnaires locaux.ales interrogé.e.s ont admis qu'il.elle.s n'avaient jamais impliqué les communautés dans des consultations, tandis que 82 % des personnes handicapées et 97 % des femmes ont déclaré qu'elles n'avaient jamais été impliquées dans les processus de gouvernance des risques. Sur une note plus positive, aux Philippines, seuls 3 % des fonctionnaires locaux.ales ont déclaré ne pas consulter les communautés lors de la préparation des politiques, des plans et des actions.

De la même manière, dans le domaine de l'aide humanitaire, l'obligation de rendre des comptes aux communautés touchées reste faible, et ce, malgré les engagements qui datent de l'adoption du Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe, il y a plus de 25 ans, et malgré les normes humanitaires fondamentales et le Grand Bargain. Depuis 2012, Ground Truth Solutions suit l'expérience des communautés touchées et constate que, dans de multiples environnements humanitaires, l'aide fournie ne répond pas aux besoins prioritaires tels qu'ils avaient été évalués (Van Pragg & Sattler, 2022). Un rapport a révélé que les communautés déplacées les plus exposées, en particulier les femmes, ne sont pas suffisamment impliquées dans les décisions qui les concernent (Global Network for Disaster Reduction, 2022). Deux tiers des personnes interrogées dans le cadre de cette enquête estiment qu'elles ne sont « pas du tout consultées » lors de l'élaboration des politiques, des plans et des activités visant à réduire les risques de catastrophe, qu'elles n'ont pas accès aux ressources financières nécessaires et qu'elles n'ont pas accès aux informations utiles pour réduire les risques auxquels elles font face. Le manque d'information (18 %), le manque de sensibilisation (15 %) et l'extrême pauvreté (14 %) ont été cités comme des facteurs clés empêchant l'inclusion de ces personnes dans l'environnement politique.

Les solutions politiques et les programmes ne répondent pas aux principales préoccupations des personnes pour lesquelles ils ont été mis en œuvre. Les données de Views

Figure 2 : Réponses à la question « Est-ce que les personnes déplacées sont suffisamment consultées dans l'élaboration des politiques, des plans et des activités pour la réduction des risques ? »



Source : Making Displacement Safer, 2022, GNDR.

from the Frontline (Perspectives depuis la ligne de front) (Global Network for Disaster Reduction, 2019) montrent que, lorsqu'il s'agit des besoins, les gouvernements locaux peuvent avoir des idées très différentes de celles des membres de la communauté ; les gouvernements locaux se concentrent souvent davantage sur les biens publics, alors que les ménages sont plus directement concernés par les biens de production privée. De nombreux organismes de financement, telles que les institutions internationales de financement, traitent presque exclusivement avec les gouvernements nationaux, et leurs visions sont donc fortement influencées par des points de vue qui ne reflètent pas ceux qui sont au cœur du projet initial.

Pourquoi, malgré la multitude d'évaluations et de recherches, le manque de responsabilité des acteurs du développement et de l'aide humanitaire à l'égard des populations à risque et dans le besoin reste-t-il si présent ?

Au lieu d'être encadrées par les personnes les plus impactées par les crises, l'économie politique de base et les structures sont articulées par les personnes détenant les financements et pour ces personnes, l'approche réductionniste est la plus utile. Tant que les donateurs et les agences de financement n'exigeront pas des participants aux projets des données systématiques sur leur responsabilité, les motivations à modifier les dynamiques seront limitées.

Recommandations

Au vu de cette analyse, que pouvons-nous changer pour mettre en place un système plus efficace et plus efficient et qui réponde aux besoins des communautés les plus touchées par les crises ?

Redéfinir notre compréhension des catastrophes

Nous devons redéfinir notre perception des catastrophes dans le cadre du développement national et mondial et cela implique plus précisément que :

- **Les risques et les vulnérabilités existent dans tous les contextes de développement** : pays à hauts, moyens et faibles revenus et les États fragiles.

Ce sont des éléments qui doivent être pris en compte dans les stratégies et la planification de développement, car ils ont un impact sur tous les domaines politiques : de la santé à l'éducation, en passant par la performance économique.

- Tout système de réponse aux catastrophes, qu'il soit local, national ou international doit mettre l'accent sur l'importance du soutien aux personnes touchées par les crises pour qu'elles deviennent actrices de leur propre travail de réparation. Les solutions imposées de l'extérieur sont rarement durables et ne permettent pas de renforcer les capacités de gestion des futures crises.

Pour opérer ce changement conceptuel, il faudrait que les politiques humanitaires et de développement s'appuient sur la compréhension globale que les communautés locales peuvent leur fournir. Cela dépasserait le champ d'action d'une institution ou d'un instrument de financement ; le personnel ferait preuve d'une collaboration active et élaborerait des réponses complémentaires qui reconnaissent la nature du problème dans sa globalité et la réalité des barrières que les institutions et les instruments de financement représentent. L'analyse médico-légale/causale post-crise devrait être systématisée afin de fournir des informations critiques en amont des processus de développement. Les catastrophes sont des symptômes de l'échec du développement et peuvent donc être utilisées comme outil d'apprentissage. Pour cela, renforcer le dialogue et la compréhension entre les différents secteurs sera crucial.

Changer les incitations politiques

Les encouragements politiques doivent être modifiés. Si les citoyens ne s'indignent davantage du fait que des catastrophes prévisibles ne soient pas mieux préparées ou qu'elles privent les gens de leur vie et de leurs moyens de subsistance, cela encouragerait le passage d'un investissement ex post à un investissement ex ante. Voici quelques options pour remédier à cette situation :

- **Sensibiliser les médias à la prévisibilité des catastrophes « naturelles »** et les encourager à rendre compte de l'échec de la planification et de l'investissement, plutôt que de mettre l'accent sur les réponses apportées post-catastrophe.
- Au sein des systèmes éducatifs, favoriser une meilleure compréhension des liens entre l'environnement, le développement, la gouvernance et les crises. Travailler avec des interlocuteur.rice.s de confiance pour une implication plus importante dans l'éducation civique et la sensibilisation du public.
- Les campagnes de collecte de fonds des ONG internationales et nationales doivent éviter de perpétuer l'approche « exceptionnaliste » et caritative des crises. Au contraire, l'occasion devrait être saisie pour sensibiliser les sympathisant.e.s et faire en sorte que les fonds collectés lors des appels d'urgence soient utilisés à l'avenir pour la RRC et la préparation aux situations d'urgence.
- Les donateur.rice.s (y compris philanthropes, trust et les ONG qui accordent des financements), les conseils d'administration et les philanthropes doivent être plus fermes et exiger des bénéficiaires qu'il.elle.s rendent des comptes à l'égard des participant.e.s aux projets.
- La nécessité d'investir davantage dans des organisations tierces pour entreprendre des exercices de responsabilisation indépendants, rencontrer les communautés et comprendre leurs points de vue, afin d'avoir une vision plus globale de la situation et de l'impact des interventions.
- Les agences et les gouvernements locaux doivent investir davantage pour informer les communautés de leurs droits et de leurs protections juridiques, y compris la législation pertinente en matière de gestion des catastrophes ou le droit humanitaire international, le cas échéant, afin de leur donner les moyens de faire valoir leurs droits.

Établir des succès communs – dont des objectifs de réduction des risques– pour atteindre les objectifs de développement durable

Afin d'éviter les incitations cloisonnées et motivées plutôt par les instruments de financement que par l'analyse du contexte, il serait intéressant de mettre davantage l'accent sur l'établissement de résultats communs. Ceci serait encouragé par un financement qui récompense la collaboration avec une « responsabilité conjointe et solidaire » pour les acteur.rice.s concerné.e.s.

Cela pourrait se faire en fixant des objectifs de réduction de l'impact des catastrophes dans le cadre des objectifs de développement. Par exemple, si à la suite d'une sécheresse, 30 % de la population se trouve en situation d'insécurité alimentaire, l'objectif durant la prochaine

période de sécheresse devrait être d'avoir un taux d'insécurité alimentaire de 15%. Pour parvenir à ce résultat, il serait nécessaire de procéder à une analyse complète des facteurs systémiques qui conduisent à l'insécurité alimentaire pendant les sécheresses. Ce n'est qu'ensuite que des solutions adaptées au contexte seront élaborées en collaboration avec les gouvernements et les acteur.rice.s locaux.ales.

De tels résultats communs nécessiteraient une approche plus sophistiquée pour combiner les possibilités de financement, étant donné que la vulnérabilité est multiforme et qu'il est peu probable qu'elle soit due à un problème unique, tel que le changement climatique. Pour utiliser une métaphore médicale, ce serait comme si un.e patient.e devant subir une intervention chirurgicale avait été pris.e en charge par une équipe pluridisciplinaire depuis le diagnostic initial jusqu'à l'intervention chirurgicale, puis aux soins postopératoires à domicile.

Soutenir les directeur.rice.s qui mettent en avant la collaboration

La seule ressource qui contrôle toutes les autres est la personne. Les personnes sont les agent.e.s libres, qui, au sein du système, vont le façonner, se retrouvent façonné.e.s par lui, peuvent le changer et peuvent résister au changement. Les recherches menées par le « Development Leadership Programme » de l'Université de Birmingham et de l'Université La Trobe pendant 15 ans (Developmental Leadership Program, 2018) ont conclu que trois éléments sont nécessaires pour effectuer des changements dans des systèmes complexes :

1. Des directeur.rice.s motivé.e.s et stratégiques proposant les incitations, les valeurs, les intérêts et les opportunités nécessaires pour pousser au changement.
2. Des directeur.rice.s capables de surmonter les obstacles à la coopération et de former des coalitions avec suffisamment de pouvoir, de légitimité et d'influence.
3. La capacité des directeur.rice.s et de leurs coalitions à gagner la bataille des idées.

La capacité des agent.e.s libres à naviguer dans la complexité du système apporte une différence fondamentale. De plus, les institutions peuvent investir dans des personnes qui ont acquis ces compétences, en récompensant la collaboration au-delà des frontières organisationnelles internes et externes. Pour parvenir à la collaboration, la première étape consiste à passer du conflit ou de la concurrence à la coopération. Pour encourager cela, les donateur.rice.s, les gouvernements et les organisations doivent établir des indicateurs de performance qui récompenseraient la réussite collective plutôt que la réussite individuelle.

D'autres recherches récentes menées par l'école de cybernétique de l'Université Nationale Australienne (ANU) (2022) suggèrent que pour que les directeur.rice.s puissent relever avec succès les défis complexes du 21e siècle, il.elle.s doivent se concentrer sur les points suivants :

- Les relations entre les personnes, les organisations et les systèmes - afin de mieux comprendre quelles sont les connexions qui doivent être entretenues, encouragées et renouvelées.
- La valeur du dépassement des limites, du travail entre les organisations et les secteurs pour trouver des points communs, des opportunités et des connexions supplémentaires afin de créer des « systèmes d'intérêts ».
- Le leadership est la condition d'une organisation et non celle d'un individu (« Leadership is a condition of an organisation not an individual ») (Pangaro, 2002).

Il est important de noter que la notion de leadership collaboratif s'étend au-delà des organisations humanitaires existantes pour inclure également les communautés touchées par les crises. Lorsque nous considérons la valeur du dépassement des frontières,

il ne s'agit pas seulement de travailler avec d'autres organisations humanitaires, mais aussi de travailler avec des communautés provenant de zones touchées par des crises. Pour naviguer dans la complexité du système humanitaire actuel et contribuer à le transformer selon les idées partagées dans ce document, les organisations doivent investir dans, encourager et soutenir le développement d'un leadership collaboratif.

Conclusion

Les systèmes humanitaires et de développement dans le monde laissent de côté une partie trop importante de la population dans le besoin. Ils accomplissent de grandes choses, qui doivent être célébrées, mais la menace du changement climatique et les inégalités font qu'il devient impératif de combler ces lacunes - selon le dicton attribué à Einstein, « la folie, c'est de toujours faire la même chose et de s'attendre à des résultats différents ». Faire les choses différemment demandera des changements profonds dans notre attitude face aux catastrophes, y compris dans notre manière d'analyser et de résoudre les problèmes, et dans la façon dont nous choisissons d'encourager les agent.e.s travaillant au sein du système, mais cela sera la seule façon d'avancer.

Bibliographie

ANU School of Cybernetics. (2022). *Re/defining Leadership in the 21st century: the view from cybernetics*. ANU School of Cybernetics

Blaikie, P., Cannon, T., Davies, I. & Wisner, B. (1994). *At Risk: Natural Hazards, People's Vulnerability, and Disasters*.

Centre for Global Disaster Protection and Lloyds of London. (2018). *Innovative finance for resilient infrastructure: Preliminary findings*. London. Centre for Global Disaster Protection and Lloyds of London

Developmental Leadership Program. (2018). *Inside the black box of political will: 10 years of findings from the Developmental Leadership Program*. University of Birmingham, University College London, La Trobe University and the Australian Department of Foreign Affairs and Trade (DFAT).

Global Network for Disaster Reduction. (2019). *Views from the Frontline*. Global Network for Disaster Reduction

Global Network for Disaster Reduction. (2022). *Making Displacement Safer* Global Network for Disaster Reduction.

Hallegatte, S., Rentschler, J., and Rozenberg, J. (2019). *Lifelines: The resilient infrastructure opportunity*. Sustainable infrastructure series. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1430-3.

Malakar, Y. (2012). Increasing adaptive capacity: What is the role of local institutions? *Risk Hazards & Crisis in Public Policy* 3(4)

Natsios, A. (2010) *The clash of the counter-bureaucracy and development*. The Center for Global Development www.cgdev.org/content/publications/detail/142427

Pangaro, P. (2002). *Notes on the Role of Leadership and Language in Regenerating Organizations*. <https://pangaro.com/littlegreybook.pdf>

Peoples Vaccine Alliance. (9 Dec, 2020). Campaigners warn that 9 out of 10 people in poor countries are set to miss out on COVID-19 vaccine next year. <https://www.oxfam.org/en/press-releases/campaigners-warn-9-out-10-people-poor-countries-are-set-miss-out-covid-19-vaccine>.)

Scott Z. and Tarazona M. (2011). *Study on disaster risk reduction, decentralization and political economy. The global assessment report on disaster risk reduction*. UNDP Bureau for Crisis Prevention and Recovery

Timmins, N. (2024). *Failing those most at risk*. Oxfam

Van Pragg, N. and Sattler, M. (2022) Accountability is about leadership, not mechanisms. Why we need to stop 'doing' AAP. *Ground Truth Solutions*.



La colonialité et les faiblesses du concept de localisation

FARAH MIHLAR

Dr Farah Mihlar est professeure en Études des conflits et droits humains au Centre for Development and Emergency Practice (Centre pour le Développement et les Pratiques d'urgence) à l'Université d'Oxford Brookes. Avant d'entamer sa carrière académique, elle a longtemps travaillé pour des ONG internationales dans des contextes de conflits avec toujours un intérêt particulier pour les droits des minorités.

Image de couverture : Une poupée brisée trouvée dans les décombres de la bande de Gaza, 25 octobre 2023. © Bissan Owda/ Save the Children

Résumé

Cet article utilise le cadre analytique de la colonialité pour remettre en question le concept de localisation. Il soutient que pour rompre la dynamique asymétrique de pouvoir et réduire les inégalités existantes, le concept de localisation n'est pas adéquat. En effet, la localisation ne tient pas compte de la colonialité, la logique sous-jacente du colonialisme, qui est ancrée au sein du secteur humanitaire. Le positionnement et le financement sont deux facteurs permettant aux organisations des pays du Nord de rester dominantes, même dans les contextes où la localisation est appliquée. Cependant, cet article va encore plus loin et questionne la manière dont la colonialité épistémique et méthodologique renforce et maintient la subordination des organisations des pays du Sud. La localisation cherche à mettre en lumière et reconnaître les connaissances et l'expérience locales. Toutefois, et ironiquement, ces connaissances et cette expérience doivent souvent être produites par le biais de méthodes et systèmes des pays du Nord. Cette dynamique va donc à l'encontre du but recherché, car les institutions des pays du Nord contrôlent les méthodes et les pratiques et maintiennent ainsi le manque de renforcement des capacités qui empêche l'instauration d'une localisation efficace.

Pertinence du leadership

Cet article problématise le concept de la localisation, une théorie influente dans le secteur humanitaire. Il soutient que les dynamiques de pouvoir que la localisation cherche à défaire ne changeront pas tant que la colonialité - la logique sous-jacente au colonialisme- ne sera pas reconnue et traitée. Le document questionne donc la base structurelle et fondamentale sur laquelle la production de connaissances et les modes d'action humanitaire reposent et il montre de quelle manière, au sein du système humanitaire, les pays du Nord maintiennent leur domination. Utiliser la théorie décoloniale perturbe le positionnement « habituel » et dominant au sein du secteur, démystifie les présupposés et soulève des questions critiques auxquelles les responsables humanitaires doivent faire face lorsqu'il s'agit de penser les relations de pouvoir « internationales » versus « locales ».

Introduction

La localisation, bien que conceptuellement vague et controversée, reste un concept influent au sein du secteur de l'aide humanitaire internationale. Ayant reçu un nouvel élan à la suite des engagements pris au Sommet Humanitaire Mondial (SHM) en 2016, elle semble offrir des possibilités radicales pour remédier aux déséquilibres de pouvoir entre les organisations, les institutions au niveau international et les contextes locaux où les interventions sont menées. La localisation a également été encouragée pour d'autres raisons, telles que la rentabilité. Toutefois, la reconfiguration de la hiérarchie du pouvoir au sein du secteur humanitaire reste son principal objectif. L'engagement pris par les donateurs internationaux lors du Sommet Humanitaire Mondial, de consacrer au moins 25 % du financement direct aux acteurs locaux dans le cadre du Grand Bargain a donné un nouvel élan et a renforcé le concept de localisation. Pourtant, alors qu'il existe peu d'outils pour évaluer la localisation, des préoccupations émergent quant à l'ambiguïté de sa définition et quant au manque de clarté de son champ d'action (Barbelet, 2018). Quoi qu'il en soit, la localisation continue d'être présentée et promue comme un processus de transformation, avec des limites qui peuvent être résolues par une clarification, un engagement et une mise en œuvre accrue (Brabant et Patel, 2018 ; Spandler et al, 2022).

(...) lorsqu'il s'agit de déplacer la concentration du pouvoir du niveau international vers le niveau local, la localisation reste conceptuellement problématique et inadéquate.

Dans cet article, je soutiens que lorsqu'il s'agit de déplacer la concentration du pouvoir du niveau international vers le niveau local, la localisation reste conceptuellement problématique et inadéquate. En effet, elle n'aborde pas la colonialité, la logique sous-jacente du colonialisme, qui est profondément ancrée dans le secteur humanitaire et qui fait partie intégrante du problème de déséquilibre de pouvoir auquel la localisation veut remédier. Je définirai la colonialité et l'utiliserai comme cadre analytique pour expliquer les limites du concept de localisation. Cet article est en grande partie conceptuel et théorique avec des exemples étant uniquement tirés de la littérature existante, néanmoins, cette analyse conceptuelle est essentielle. Premièrement, elle met en évidence les obstacles structurels à la localisation, des obstacles qui n'ont pas été suffisamment pris en compte dans la littérature et elle permet ainsi de passer de la problématisation du concept à la compréhension des facteurs qui freinent sa mise en œuvre. Deuxièmement, elle met en évidence la nature « contre-productive » du

concept. En effet, la localisation prétend pouvoir déplacer les dynamiques de pouvoir tout en maintenant et en renforçant une hiérarchie. Reconnaisant que le secteur humanitaire est vaste, cette analyse se concentrera principalement sur le rôle des ONG internationales dans la localisation.

La décolonisation implique de se détacher de la colonialité et de la ré-existence (*re-existence*) et elle devrait être la recommandation évidente lorsqu'il s'agit d'aborder les questions soulevées ici. Cependant, il est complexe de la préconiser car la décolonisation va bien au-delà de l'élimination de la colonialité. Son impact sur le secteur international de l'aide humanitaire et du développement serait immense et engendrerait une réflexion bien plus approfondie. La décolonisation est un processus, un mouvement, qui doit être développé depuis la base plutôt que théorisé et imposé telle une recommandation académique ou politique. Nous soutenons ici que la reconnaissance et l'élimination de la colonialité est un point de départ essentiel pour atteindre les objectifs les plus élémentaires de la localisation.

Le positionnement est un concept crucial dans la décolonialité et mon positionnement est entaché de colonialisme. Je suis d'origine sri-lankaise, issue d'une communauté minoritaire, mais j'ai été instruite dans la langue et dans les institutions de mon ancien pays colonisateur et je travaille dans le secteur académique, un secteur qui a participé au projet colonial (Bhambra et al, 2018). J'ai passé près de deux décennies à travailler pour et avec des ONG internationales, y compris dans des contextes de crises humanitaires, et même s'il n'est pas évident pour moi de m'identifier comme une actrice internationale du secteur humanitaire, je ne pourrais pas prétendre non plus faire partie des actrices locales ou nationales. Cela s'explique en partie par le fait que je suis une migrante et que je reflète une hybridité à la fois dans mon pays d'origine et dans mon pays de résidence. Ma formation est principalement axée sur les droits humains, bien qu'en tant que membre d'un centre universitaire spécialisé dans l'action humanitaire, je m'engage et j'enseigne maintenant dans ce domaine. Cette position me permet d'identifier et de reconnaître la colonialité au sein de ce secteur et je considère cet article comme une intervention parmi les nombreuses conversations sur la décolonisation qui ont lieu dans cet espace.

Je suis consciente des immenses défis auxquels le secteur humanitaire est confronté au moment où j'écris ces lignes. La remise en cause du droit international humanitaire dans le cadre de la guerre à Gaza, le ciblage éhonté des travailleurs humanitaires et le retrait des fonds humanitaires de l'Office de secours et de travaux des Nations unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA) mettent le secteur dans une position complexe, peut-être la plus complexe qu'il n'ait jamais connue. La colonialité est sans doute aussi l'un des principaux facteurs contribuant aux défis que le secteur connaît actuellement, en particulier si nous pensons aux

allégations de « double standard » (Callaghan et al, 2023) ainsi j'espère que les questions soulevées dans cet article contribueront à la consolidation du secteur et non à son affaiblissement.

Je commencerai cet article par une brève clarification sur l'importance du choix des mots, ensuite, je procéderai à l'analyse des limites de la localisation et j'évoquerai ensuite le cadre conceptuel de la colonialité, j'utiliserai enfin ce cadre pour critiquer la localisation avant de conclure par une analyse de ce que la désassociation, voire la décolonisation, pourrait apporter au secteur.

Terminologie

Bien qu'elles soient considérées comme une amélioration considérable par rapport au langage du « premier monde » et du « tiers monde », les expressions « pays du Nord » et « pays du Sud » restent des termes extrêmement problématiques que je souhaite directement déconstruire avant de les utiliser dans cet article. Marnia Tlostanova (2011) nous donne une critique puissante de cette catégorisation binaire qui, selon elle, est essentialiste et réductrice, que ce soit sur le plan racial, religieux ou culturel. Pour elle, cette division est « produite par les pays du Nord » et présente les pays du Sud comme « pauvres, souffrant et opprimés, fixant leur place essentialisée de victime qui peut être détruite si leur résistance devient trop violente et dangereuse » (Tlostanova, 2011, p. 7). Comme je l'explique plus loin, le secteur humanitaire est complice du maintien de l'image négative et vulnérable que les pays du Sud ont aujourd'hui, il ne remet pas assez en question le rôle des pays du Nord dans la construction, la désignation et le cadrage de « l'autre ».

Les termes binaires « international » et « local » ont également fait l'objet de critiques similaires (Roepstorff, 2022). Ironiquement, l'appellation « local » découle de cette hiérarchie de pouvoir et des questions ont été soulevées quant à savoir qui définit ou qui encadre ce qui est « local » (Baguios et al, 2022). Non seulement ce cadrage ne tient pas suffisamment compte des catégories intermédiaires, telles que les acteur.rice.s nationaux.ales, mais il ne tient pas non plus compte des croisements entre les catégories ou des croisements à l'intérieur des catégories. Dans mes propres recherches sur la justice post-conflit au Sri Lanka, j'ai constaté que les frontières entre le local, le national et l'international étaient floues : certain.e.s acteur.rice.s internationaux.ales étaient impliqué.e.s dans des projets locaux, des locaux.ales et des nationaux.ales travaillaient au niveau international et des groupes de la diaspora basés à l'extérieur du pays exerçaient une influence considérable sur la politique locale. En effet, le « local » n'est pas aussi homogène que le cadre le suggère et l'imprécision du rôle du national par rapport au local peut induire en erreur, en particulier dans des contextes répressifs et lorsque le « local » constitue une population minoritaire par rapport à une majorité nationale.

Les chercheur.euse.s qui se sont penché.e.s sur ces questions ont proposé d'autres interprétations. McGinty (2015) invite à considérer le local comme un « système de croyances et de pratiques » qui va au-delà de la catégorisation géographique et peut être librement adopté par les réseaux et les communautés. Selon Baguios et al (2022), les mouvements des pays du Sud considèrent que le local se situe principalement au niveau de la communauté et s'étend à la société civile au niveau national, tandis que les organisations des pays du Nord considèrent que de multiples parties prenantes, des acteur.rice.s du gouvernement national aux organisations communautaires, font tous et toutes parties du niveau local. Bien que cela puisse aider à démystifier et à expliquer le « local », les questions discutées ci-dessus en relation avec la catégorisation binaire en particulier, restent un immense défi.

Dans cet article, j'utilise le terme « international » de manière interchangeable avec le terme « pays du Nord » et j'utilise le terme « local » pour désigner le reste, tout en reconnaissant les problèmes liés à ces dénominations. Que ce soit d'un point de vue géographique ou racial, l'international ou les « pays du Nord » ne représentent pas nécessairement une catégorie fixe, en effet, ces termes peuvent inclure une certaine représentation du local. Toutefois, il est important de reconnaître le statut dominant historique, culturel et racial de ces termes.

Comprendre et identifier la colonialité

La colonialité est la logique sous-jacente d'un système colonialiste (Quijano, 2007) qui a été maintenue à travers « les systèmes coloniaux et les technologies de domination jusqu'à aujourd'hui » (Rutazibwa, 2018). Défini par le privilège de la race à travers le capitalisme et la modernité, Anibal Quijano distingue le colonialisme eurocentrique du XV^{ème} siècle des autres formes de colonialisme. Selon Quijano (2000), cette structure de pouvoir mondial eurocentrique, capitaliste et coloniale a été accompagnée d'une expérience historique spécifique de la modernité ayant été fondée sur les idéaux européens de rationalité. « La logique de la colonialité est profondément ancrée et toujours masquée par la rhétorique de la modernité, que cette rhétorique prétende civiliser des barbares ou répandre la démocratie alors que les barbares ne l'ont ni élue, ni demandée » (Mignolo, 2020, p. 6). Les chercheur.euse.s s'intéressant au décolonialisme suggèrent que, bien qu'elles n'agissent plus en tant que puissances colonisatrices, les puissances eurocentriques ou occidentales maintiennent des relations hiérarchiques « d'exploitation et de domination » sur les « autres » - les autres étant principalement des peuples ayant été colonisés à travers une domination raciale et capitaliste (Grosfoguel, 2007).

Comme le colonialisme, la colonialité présente le monde sous une forme binaire : d'un côté les « colonisateur.rice.s », de l'autre, les « colonisé.e.s », les « civilisé.e.s, les sauvages », les « éclairé.e.s, les barbares », « la lumière,

l'obscurité », « les sauveur.euse.s et les victimes ». Comme les puissances coloniales l'ont fait auparavant, la colonialité est présentée aujourd'hui comme nécessaire, bénéfique, transformatrice et porteuse de bonnes intentions, alors qu'elle est, en fait, déresponsabilisante, nuisible et destructrice.

Comme le colonialisme, la colonialité présente le monde sous une forme binaire : d'un côté les « colonisateur.rice.s », de l'autre, les « colonisé.e.s », les « civilisé.e.s, les sauvages », les « éclairé.e.s, les barbares », « la lumière, l'obscurité », « les sauveur.euse.s et les victimes ». Comme les puissances coloniales l'ont fait auparavant, la colonialité est présentée aujourd'hui comme nécessaire, bénéfique, transformatrice et porteuse de bonnes intentions, alors qu'elle est, en fait, déresponsabilisante, nuisible et destructrice.

L'existence ou la prospérité de la colonialité au sein du secteur humanitaire n'est pas une surprise si l'on prend en compte sa propre relation historique avec le colonialisme. Dans les travaux académiques (Duffield et Hewitt, 2009), il est désormais bien établi que la logique du développement ou du progrès humain ait été dérivée de la mission de civilisation (Aspergren, 2009 ; Williams et Young, 2009) et de la vision de ce que ce progrès, cette croissance et cette avancée impliquent par rapport à la modernité (le « revers de la médaille » de la colonialité) (Quijano, 2009). En explorant le travail de Williams et Young, Duffield et Hewitt montrent de quelle manière le discours utilisé dans la mission de civilisation est reconfiguré « dans les idées contemporaines sur la gestion et l'imposition du développement et du changement social, à distance à travers la conditionnalité, le rôle et l'intervention d'agences extérieures, d'organismes professionnels et d'acteur.rice.s non étatiques » (2009, p. 6). L'histoire du développement de l'action humanitaire à travers le colonialisme et son incapacité à critiquer les atrocités coloniales ou à s'en protéger est également bien documentée (Pringle, 2017). De plus en plus proche de l'image du « sauveur blanc » (white saviourism) et accusé de reproduire et de maintenir la « blancheur » (Pallister et Wilkins, 2021), le secteur humanitaire permet également aux pays du Nord de perpétuer la domination et l'exclusion sous prétexte d'une éthique du soin (Reopstorff, 2020).

Les ONG internationales exerçant dans ce domaine n'ont pas été épargnées par cette critique. Elles sont accusées de perpétuer l'héritage colonial et la domination occidentale tout en affichant des idées d'indépendance et de neutralité. Wright (2012, p. 123) cite Wallace (2014), qui qualifie les ONG de « chevaux de Troie du néolibéralisme mondial » et remet en question

leur légitimité et leur responsabilité en raison de leur dépendance aux financements des donateur.rice.s, dont une grande partie provient des États et des « personnes propageant la domination occidentale » par le biais de la bureaucratisation, de la technocratisation, de l'homogénéisation et du corporatisme.

La colonialité offre une perspective critique essentielle, mais elle ne doit pas être considérée comme « pleinement achevée ». Des chercheur.euse.s ont souligné sa capacité d'essentialisation dans sa référence à l'eurocentrisme ou à l'Occident, qui comprend les États colonisateurs tels que les États-Unis, l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Tous les pays colonisés ne partagent pas l'expérience historique dont découle le concept de colonialité. De plus, bien que les spécialistes de la décolonisation aient minutieusement analysé le positionnement de la Russie et de la Chine, les analyses restent limitées, compte tenu des récents événements politiques et économiques de ces deux pays. Malgré ces arguments, la colonialité offre un cadre qui aide à comprendre le déséquilibre qui existe dans la dynamique du pouvoir mondial, en particulier la difficulté de déconstruire ou de déplacer ce pouvoir. Comme l'affirme Meera Sabratnam (2017, p. 4), la colonialité explique comment les échecs se reproduisent « parce qu'ils sont constitués par des relations structurelles de différences coloniales qui façonnent intimement leur conception, leur fonctionnement et leurs effets ». Ceci est particulièrement important en ce qui concerne la production de connaissances, un point sur lequel je reviendrai plus en détails, en relation avec le secteur humanitaire, plus spécifiquement.

Localisation

Les travaux de Homi Bhabha, bien que développés en relation avec la culture, sont utiles pour comprendre la localisation. Bhabha (1994) parle de « troisième espace » (third space) comme des espaces intermédiaires de négociation et de contestation où de nouvelles formes d'identité sont produites, dans des contextes colonisés. Ces « troisième espaces », qui sont hybrides, où l'identité et les cultures se mélangent, sont très fréquents au sein du secteur de l'aide humanitaire internationale et du développement dans lequel opèrent les ONG internationales. Ces espaces assistent de plus en plus souvent à des mouvements entre le niveau international et local ; les locaux.ales et les nationaux.ales passent à l'international, reviennent ensuite parfois au local ou encore, les internationaux.ales passent suffisamment de temps au niveau local pour se sentir totalement immergé.e.s. Le « mimétisme » des internationaux.ales est également visible chez certains locaux.ales et nationaux.ales.

La localisation est en partie une réponse au fait que le secteur de l'aide est associé au colonialisme. En étendant le pouvoir, l'autonomie, le financement, les réponses, etc. au niveau local, on espère réduire l'asymétrie du pouvoir et alors déstabiliser la dichotomie centre-périphérie. Je soutiens ici que la localisation est un

produit du « troisième espace » et de l'« hybridité » qui s'est développée au sein des ONG internationales dans le domaine de l'humanitaire et du développement. C'est un point important car cela montre que les acteur.rice.s au niveau local n'ont jamais été de simples bénéficiaires de l'aide internationale, avec une attitude passive, mais qu'ils, elles ont résisté à sa domination et ont tenté d'influencer le cours des choses.

Les critiques de la localisation s'articulent autour des points suivants : l'absence de définition claire, la binarité du concept, les problèmes de catégorisation du local et de l'international, sa portée, sa mise en œuvre et son évaluation (Barbelet, 2018 ; Baguios et al, 2021 ; Fast, 2017). Il existe également des travaux importants qui mettent en lumière le déséquilibre des pouvoirs au sein même de la localisation (Baguios et al, 2021 ; Barbelet, 2018 ; Fast, 2017 ; Piquard, 2021 ; Roepstorff, 2019.), y compris la discussion des héritages coloniaux et de la colonialité (Roepstorff, 2019 ; Zadeh-Cummins, 2022). Je souhaite élargir et développer l'analyse de Roepstorff (2019) sur la colonialité dans le cadre binaire de la construction du local versus l'international, dans le contexte de la localisation. À travers une perspective de colonialité plus large, j'irai au-delà de la binarité en postulant qu'au sein du secteur humanitaire, la localisation est inadéquate pour modifier de manière significative les dynamiques de pouvoir, parce qu'elle est fondamentalement ancrée dans une dynamique de colonialité. Elle ne risque pas simplement de « perpétuer les problèmes qu'elle veut traiter » (Roepstorff, 2019, 1), elle est en fait contre-productive.

Positionnement : pouvoir et finance

Mon point de départ est ce que des chercheur.euse.s travaillant sur la question de la décolonisation comme Walter Mignolo, nomment le « lieu d'énonciation », ou le positionnement à partir de laquelle nous parlons. Mignolo (2009) affirme que, bien que le lieu d'énonciation puisse être présenté comme neutre ou indépendant, il a un positionnement culturel et géopolitique. Même si nous considérons que la localisation émerge d'un « troisième espace », son lieu d'énonciation se situe dans les pays du Nord. Ainsi, ce positionnement s'accompagne d'une structure de pouvoir sous-jacente et manifeste.

Même si nous considérons que la localisation émerge d'un « troisième espace », son lieu d'énonciation se situe dans les pays du Nord. Ainsi, ce positionnement s'accompagne d'une structure de pouvoir sous-jacente et manifeste.

Les liens historiques et structurels entre le secteur humanitaire, le colonialisme et la colonialité sont à la base du concept de localisation. Cela comporte

des interrogations tel que le zèle missionnaire des humanitaires qui s'est étendu jusqu'à, dans des contextes de colonisation, vouloir « sauver » les indigènes de leurs propres croyances, pratiques et modes d'existence perçues comme « barbares » et « sauvages », tout en omettant de mentionner les exploitations, les pillages, la déshumanisation et la destruction du pays colonisateur, y compris lorsque les pays cherchaient et obtenaient leur indépendance (Baughan, 2020). Lorsque les acteur.rice.s humanitaires des pays du Nord interviennent et apportent leur aide au sein de conflits ou de crises, quel est le rôle du colonialisme ? L'aide humanitaire, sa colonialité et sa politique sont inhérentes à cette question. Quelle est la relation entre l'aide humanitaire et la politique étrangère des États « occidentaux » ? Quelle est la politique de cet « humanitarisme » et de l'assistance, en particulier lorsqu'il correspond à l'échec de certain.e.s acteur.rice.s internationaux.ales à faire respecter les lois et les normes de base qui protègent les vies humaines ? Ces conversations prennent place à différents niveaux dans le secteur humanitaire, mais pas nécessairement en relation avec la localisation. Concevoir la localisation sans la mettre en relation avec ces questions est problématique et insignifiant. Nous ne pouvons pas aborder la localisation sans parler des facteurs fondamentaux qui ont produit la structure de pouvoir inégale qu'elle cherche à défaire.

Puisque le lieu d'énonciation du concept de localisation se trouve dans les pays du Nord c'est au niveau international que les termes sont fixés, que le concept est défini et dicté et cela se reflète dans les différentes définitions de la localisation. L'objectif fondamental de la localisation est de placer les acteur.rice.s locaux.ales au centre du processus humanitaire (Geoffroy, Grunewald et Ni Chéilleachair, 2017), mais son absence de définition uniforme pose un problème évident pour atteindre cet objectif.

Les principaux.ales donateur.rice.s donnent une définition de la localisation qui peut considérablement varier. L'USAID, par exemple, la définit comme « des réformes internes, des actions et des changements de comportement » qui cherchent à placer les acteurs.rice.s locaux.ales « à la tête de l'action, à renforcer les systèmes locaux et à répondre aux besoins des communautés locales » (USAID, n.d.). Europe Aid se réfère à « l'autonomisation des intervenant.e.s locaux.ales dans les pays touchés pour diriger et fournir l'aide humanitaire » (Commission européenne, n.d.). L'accent est toujours mis sur le renforcement des capacités et des ressources pour atteindre l'objectif de manière durable. Le réseau mondial d'ONG humanitaires ICVA (International Council of Voluntary Agencies), définit la localisation comme tel : « processus par lequel un éventail diversifié d'acteur.rice.s humanitaires tentent, chacun à leur manière, de faire en sorte que les acteur.rice.s locaux.ales et nationaux.ales soient mieux impliqué.e.s dans la planification, l'apport et la responsabilité de l'action humanitaire, tout en veillant à ce que l'on puisse rapidement et efficacement répondre aux besoins humanitaires et dans le respect des principes" (ICVA, 2019).

Qu'il s'agisse de « rendre plus autonome », de « mettre en avant » ou de « mieux impliquer » les acteurs locaux, ces définitions indiquent clairement qui est aux commandes du processus. Il s'agit peut-être d'une demande ascendante, mais c'est en grande partie une offre descendante, avec des acteurs des pays du Nord qui fixent les critères et décident de comment et quand mettre en place le processus. Pardy et al (2022) font allusion à ce point en évoquant le « grand silence » (*grand silencing*) produit avec le lancement du Grand Bargain, signé par 30 pays participants, tous issus des pays du Nord, après une consultation large et efficace au Sommet Humanitaire Mondial d'environ 23 000 participants, dont beaucoup venaient des pays du Sud. Bien que certains aient affirmé que les pays du Nord devaient prendre la responsabilité de rendre des comptes par rapport à leur rôle historique dans le déséquilibre des pouvoirs, qui existe aujourd'hui, la localisation est à la merci des acteurs des pays du Nord, qui, avec la même logique que les pays colonisateurs peuvent continuer à maintenir l'assujettissement ou à soutenir de manière sélective les acteurs locaux au sein du secteur humanitaire.

Le pouvoir du financement est un autre facteur essentiel. La dynamique initiale des engagements pris par les donateurs et les organisations internationales, y compris en matière de financement, semble s'essouffler. Selon le rapport 2023 de Global Humanitarian Assistance, l'aide internationale fournie directement aux acteurs nationaux et locaux n'a représenté que 1,6 %, soit moins que les 2,3 % de 2016, l'année où le Grand Bargain a été conclu. En revanche, les fonds alloués aux organisations multilatérales sont passés de 52 % à 61 % en 2023. Cette régression de l'engagement financier suggère que la localisation risque de n'offrir que des promesses en l'air. De plus, même si l'engagement financier est respecté, les acteurs des pays du Nord seront toujours en position de domination par rapport à ceux des pays du Sud.

Les chercheurs qui travaillent sur les questions de décolonisation ont réussi à établir le lien entre le capital et la race au sein de la colonialité. Quijano (2000) a montré que ce lien est la logique qui a permis à l'exploitation et au pillage, par le biais du racisme et de l'esclavage, de fonctionner de manière inédite pour permettre la domination coloniale européenne (Quijano, 2000). Même un transfert de 25 % des fonds vers le local ne pourrait suffire à reconfigurer toute la structure et le flux de financement au sein du secteur humanitaire et ces freins ont pour effet de maintenir la situation actuelle et donc de perpétuer la colonialité.

Colonialité de l'être et du savoir

La colonialité ontologique explique comment l'impact causé par la colonisation sur l'être et le savoir se poursuit encore aujourd'hui (Maldonado-Torres, 2007). Cela inclut, les formes d'identité, les cultures, les

traditions, les modes de vie, les visions du monde et la spiritualité. Les modes de vie autochtones et indigènes ont été détruits tandis que ceux des pays colonisateurs ont été imposés et rendus attrayants car présentés en tant que modes de vie « civilisés », « supérieurs » ou « éclairés ». Les penseurs qui travaillent sur les questions de décolonisation affirment que cette logique reste en place à travers la colonialité ontologique qui est propagée par la modernité, la mondialisation et le développement. Cela remet en question ce qui constitue une existence digne, progressive et sûre ; cette existence, est-elle basée sur les perspectives dominantes d'une partie du monde ou à travers une pluralité de modes de vie ? Dans le secteur humanitaire, la réponse à cette question devient évidente avec ce que les chercheurs appellent le « sauveur blanc » (*industrial white saviourism*) et l'éthique de la représentation de la souffrance dans les pays anciennement colonisés (Calain, 2013 ; Kherbaoui & Aronson, 2022). Sylvia Wynter (1996) et Mignolo (2009) remettent en question la construction raciale, sexuelle, culturelle et historique du terme « humain », qui prétend être universel, mais qui a en fait été créé pour protéger uniquement des groupes spécifiques. Pallister-Wilkins (2021, p. 98) affirme que, dans le secteur de l'humanitaire, cela permet non seulement à la suprématie blanche de rester « incontestée, mais aussi de prospérer ». Sans utiliser spécifiquement ce discours, des articles plus récents ont fait allusion à la colonialité ontologique au sein du secteur humanitaire dans la manière dont l'image des « bénéficiaires de l'aide » ou des « victimes » est présentée et nourrie par les réponses humanitaires que les acteurs internationaux offrent (Jayawickrama, 2018 ; Gathara, 2020).

Il est intéressant de relever que les raisons invoquées pour expliquer la réticence des acteurs internationaux à mettre en place la localisation sont une illustration même de la colonialité. Il s'agit notamment de la perception des locaux comme présentant un manque de responsabilité ou comme n'étant pas dans la capacité de respecter de manière fiable les principes humanitaires de neutralité et d'impartialité (Baguios et al, 2021). Et ce, bien que les acteurs internationaux aient été critiqués pour leur manque de responsabilité vis-à-vis des communautés locales et des bénéficiaires de leurs services (Baguios et al, 2021). De même, les affirmations selon lesquelles les acteurs locaux sont incapables d'être neutres ou impartiaux pourraient également être formulées à l'encontre des acteurs internationaux qui dépendent de la politique de l'aide gouvernementale et se trouvent sous leur influence. Cependant, en présentant les populations locales comme « déficientes » (comme le faisaient autrefois les pays colonisateurs), les internationaux sont en mesure de justifier en permanence leur volonté de les « civiliser », de les « moderniser » et de les « développer ».

En réponse à cela, certains considèrent les modes de vie comme une dimension importante de la localisation, qui soutient que les réponses humanitaires doivent

être adaptées aux modes de vie locaux plutôt que de représenter une version imposée de l'extérieur (Baguios et al, 2021). Il y a cependant très peu de références sur cet aspect de la localisation, dans la littérature du secteur humanitaire. En outre, nous pouvons nous demander comment les modes de vie locaux peuvent se développer et s'épanouir dans le secteur lorsque les structures, les systèmes et les processus de base restent non seulement biaisés, mais donnent la priorité aux modes de vie occidentaux, modernes et coloniaux.

Nous pouvons nous demander comment les modes de vie locaux peuvent se développer et s'épanouir dans le secteur lorsque les structures, les systèmes et les processus de base restent non seulement biaisés, mais donnent la priorité aux modes de vie occidentaux, modernes et coloniaux.

Ces modes de vie découlent de nos croyances et de ce que nous savons de notre existence et sont étroitement liées à la production de connaissances. Quijano (2007) montre comment les anciennes puissances coloniales évaluaient systématiquement les savoirs et les formes de connaissance des populations autochtones, en s'appropriant les éléments qu'elles jugeaient intéressants et en, successivement, tournant en dérision, rejetant ou même détruisant ce qui n'était pas utile à leur projet colonial. Mignolo (2009) parle d'ailleurs d'une dualité entre la « destitution » des savoirs locaux et la « constitution » de pensées et de savoirs extérieurs, occidentaux, européens et rationnels et présentés avec, comme l'explique Quijano (2007), un sentiment de « totalité », de perfection ou d'exhaustivité.

Grosfoguel (2011, p.5) résume la colonialité de la connaissance comme « les paradigmes dominants eurocentriques qui ont informé la philosophie et les sciences occidentales dans le système mondial capitaliste, patriarcal, moderne et colonial au cours des 500 derniers siècles et qui supposent un point de vue universaliste, neutre et objectif ». Au sein du secteur humanitaire, cette perspective est reproduite en mettant l'accent sur certaines connaissances et méthodes qui font « autorité », qui sont « crédibles », « acceptables », « fiables », voire « universelles » et que les ONG internationales revendiquent souvent au détriment des organisations locales.

Permettez-moi d'approfondir ce point sur deux aspects : premièrement, ce qui constitue la connaissance et ensuite, la manière dont elle est produite. Dans le secteur humanitaire, la connaissance devient nécessaire pour comprendre, planifier, préparer et répondre aux crises, ainsi que pour examiner et évaluer ces réponses.

Les universitaires et les chercheur.euse.s ont déjà soulevé la question du positionnement politique, culturel et du pouvoir dans ce qui peut être interprété comme un savoir dans le secteur humanitaire (Piquard, 2021 ; Baguios et al, 2021). Piquard (2021, p.87) affirme que le savoir local dans les contextes humanitaires est principalement considéré comme « tacite : non formalisé, pratique, intuitif et résidant dans les comportements et les perceptions des individus ou des organisations locales ». Par conséquent, les connaissances locales sont souvent « mises de côté ou confinées à des rôles spécifiques » (Humanitarian Action Group et al, 2021). Il peut s'agir, par exemple, de fournir des connaissances contextuelles et situationnelles. Malgré cela, l'interprétation, la création de sens et l'utilisation de ces connaissances dans le contexte humanitaire reposent sur des systèmes, des outils et des cadres dominants provenant de l'international. Les informations provenant du niveau local sont souvent interprétées et présentées dans une terminologie et des cadres appartenant au niveau international, inconnu ou peu connu du niveau local.

De plus, les acteur.rice.s internationaux.ales conservent souvent leur statut d'expert.e.s, de spécialistes et de fournisseur.euse.s de connaissances techniques qui découlent de leur perspective internationale et de leur compréhension des lois et des normes. Ce positionnement, qui permet d'acquérir des connaissances spécialisées considérées comme hors de portée des populations locales, ainsi que le contrôle des règles, du cadrage et de l'interprétation des connaissances produites au niveau local, permet aux acteur.rice.s internationaux.ales de rester au sommet de la hiérarchie des connaissances.

Cette domination repose sur les constructions coloniales binaires de « civilisé » et « éclairé » par opposition à « primitif » et « sauvage », ainsi que sur la présentation linéaire du temps. L'Europe étant perçue comme ayant progressé de l'Âge des ténèbres aux Lumières, rendant ainsi nécessaire la mission de civilisation par le biais du colonialisme (Quijano, 2007).

En outre, cette hiérarchie de pouvoir est validée par des discours qui affirment que les méthodes de production de connaissances des pays du Nord sont supérieures, voire pleinement achevées. Les normes, les principes, les pratiques, les outils et les processus du secteur humanitaire sont censés être issus de méthodes évaluées et testées au niveau mondial, ce qui garantit leur crédibilité, leur fiabilité et leur autorité. Le fait que ces méthodes de recherche et de production de normes proviennent en grande partie des pays du Nord - avec le positionnement culturel, historique et idéologique particulier que cela implique - est dissimulé par le discours de neutralité, d'universalité et d'acceptabilité au niveau international. Ainsi, les méthodes alternatives, telles que, par exemple, les formes de transmission orale ou les interprétations de phénomènes naturels ou autres - qui ont d'ailleurs servi de déclencheurs d'alerte et qui ont sauvé des communautés de catastrophes - restent mises à l'écart

par les organisations des pays du Nord (HAG et al, 2021), souvent considérées comme peu fiables ou ne montrant pas les preuves nécessaires. HAG et al (2021) ont listé de nombreux exemples de savoirs locaux présentant une valeur cruciale pour le secteur humanitaire, mais jamais considérés au-delà « d'objets » pouvant être utilisés à titre consultatif seulement.

Bien que des progrès aient été réalisés en matière de documentation et d'utilisation des connaissances locales, la nécessité de localiser les modes d'interprétation, d'analyse et les méthodes de connaissance est peu discutée. Même si les formes participatives de recherche, de suivi et d'évaluation gagnent du terrain, elles continuent à fonctionner avec des méthodes, des systèmes, des outils et des approches provenant des pays du Nord et eurocentriques, même s'ils sont présentés comme « globaux » et faisant « autorité ».

Colonialité des connaissances et manque perpétuel de capacité

L'une des raisons invoquées par les organisations des pays du Nord pour expliquer leur retard dans l'avancement de la localisation est le manque de préparation des acteur.rice.s locaux.ales à respecter les « normes mondiales ». Dans un système mondial comme le secteur humanitaire, il ne fait aucun doute que des normes et des principes communs sont nécessaires, et cet article ne le nie pas. Toutefois, nous remettons en question la manière dont le « neutre/universel » s'est transformé en « global/international » et nous nous interrogeons sur le pouvoir politique, économique et culturel qui se trouve à la base de ces normes. Il est possible d'affirmer que quelques acteur.rice.s locaux.ales (sur le plan de la représentation et de l'idéologie) ont participé à l'établissement des principes par le biais de tiers espaces. Cependant, le cadre de la colonialité nous permet de comprendre comment le déséquilibre de pouvoir sous-jacent et le contrôle des systèmes et des méthodes par les pays du Nord finissent par maintenir et perpétuer leur supériorité et leur domination sur les connaissances, les normes et les processus, même lorsqu'ils peuvent être produits ou influencés par les acteur.rice.s locaux.ales.

Ainsi, l'idée de localisation ne peut être considérée que comme dépendante de normes dérivées, produites par et développées avec la connaissance et la compréhension de la puissance dominante, créant alors un système (apparenté à la mission de civilisation), qui permet aux pays du Sud d'aspirer à un contrôle et à une influence localisée qu'ils ne pourront, en fait, jamais pleinement atteindre. Cette dynamique produit et maintient un manque de capacité et de ressources qui, à nouveau, renforce la domination des pays du Nord. Barbelet (2018) explique que malgré l'absence de définition claire des termes « local » et « capacité », la « capacité » est devenu une question centrale. Alors que Barbelet affirme que la capacité doit être comprise comme la contribution d'un

acteur.rice à réduire la souffrance plutôt que sa capacité à gérer des ressources et à rendre compte de ses actions, les organisations humanitaires internationales, elles, la considèrent toujours comme un exercice technique (Barbelet, 2018). Cela s'explique en partie par le fait que les acteur.rice.s internationaux.ales donnent la priorité à certaines compétences sans remettre en question les hypothèses et les critères nécessaires pour atténuer les souffrances plutôt que pour gérer les ressources. C'est ce que Barbelet (2018) attribue à la « dynamique du pouvoir et aux sous-entendus néocoloniaux » que les processus actuels d'évaluation des capacités impliquent. Je soutiens que cela est lié à mon argument de départ selon lequel la colonialité au sein de la localisation entraîne un manque perpétuel de capacité qui va alors à l'encontre de son objectif de transférer le pouvoir au niveau local. Ce prétendu déficit de connaissances doit être comblé par des formations, des outils et le développement des capacités techniques des ONG internationales, ce qui leur permettent d'atteindre une position d'autorité indispensable dans la production de connaissances.

Bien qu'il soit prouvé qu'ils.elles sont souvent les premiers. ère.s à arriver sur les lieux d'une crise et qu'ils.elles répondent de manière adéquate aux besoins de la population, les ONG internationales considèrent- comme les pays colonisateurs- que ceux-ci et celles-ci ne sont pas à la hauteur.

Depuis des décennies, le renforcement des capacités dans les pays du Sud est un élément central des programmes des ONG internationales. Cela consiste à développer, construire et renforcer les compétences des acteur.rice.s locaux.ales. Bien qu'il soit prouvé qu'ils.elles sont souvent les premiers. ère.s à arriver sur les lieux d'une crise et qu'ils.elles répondent de manière adéquate aux besoins de la population, les ONG internationales considèrent- comme les pays colonisateurs- que ceux-ci et celles-ci ne sont pas à la hauteur. Les compétences au niveau local sont jugées médiocres et doivent être renforcées uniquement pour répondre aux critères fixés par les pays du Nord, qu'il s'agisse de se conformer aux normes internationales ou de rendre des comptes aux donateur.rice.s internationaux.ales. En effet, même les pays du Nord doivent adhérer à ces normes, mais je soutiens que les normes et les critères des évaluations sont en grande partie imposés par le haut. OXFAM (2023) a récemment tenté de rééquilibrer ces relations avec l'idée du partage des compétences, mais tant que les acteur.rice.s locaux.ales travailleront avec les outils et les approches épistémiques et méthodologiques des pays du Nord, ils.elles resteront toujours sur leur faim. Tant que les connaissances et les méthodes de production

des connaissances restent basées sur celles des pays du Nord, les pays du Sud seront en permanence en train de « rattraper leur retard » et donc incapables de parvenir à une véritable égalité.

Conclusion

Sans identification et suppression de la colonialité, la localisation n'est qu'un autre outil avec lequel les acteur.rice.s internationaux.ales peuvent examiner, mesurer, limiter, restreindre et contrôler les acteurs.rices au niveau local et ainsi perpétuer leur domination au sein du secteur humanitaire. La déconnexion, la désobéissance et la ré-existence (*re-existence*) ou la décolonialité sont des éléments cruciaux pour le secteur humanitaire avant et après l'instauration de la localisation. Cela implique, premièrement, d'identifier les liens historiques du secteur avec le colonialisme et la colonialité et de systématiquement supprimer ces liens. Cela implique également de déplacer le lieu d'énonciation des discours hors des pays du Nord et de permettre à de nouvelles formes d'existence de se développer et de s'épanouir. La décolonialité a une interprétation très particulière, ce n'est pas un euphémisme pour la diversité ou l'inclusion. La décolonialité englobe le genre, le racisme et diverses formes de discrimination. La décolonialité n'est pas un programme ou une politique que les organisations internationales peuvent créer et mettre en œuvre, mais c'est un réel processus qui doit être actionné au niveau local. Cependant, du fait de sa nature, la colonialité est intangible et moins visible. De plus, pendant des siècles, le colonialisme, la colonialité et la modernité ont implanté leur supériorité dans notre manière de pensée et dans nos idées, ceci peut-être même inconsciemment, et défaire ces idées s'avèrera complexe. Néanmoins, la décolonialité se manifeste par des actes de résistance, incluant les

efforts des acteur.rice.s locaux.les à localiser, des efforts que nous pouvons encourager, soutenir et renforcer.

Une véritable décolonialité entraînera un rééquilibrage du pouvoir, ce qui nécessitera également une ré-existence (*re-existence*) des acteur.rice.s internationaux.ales. Puisque l'existence même des institutions et organisations internationales a été construite sur la base de la colonialité, la suppression de celle-ci provoquerait un cataclysme. Il s'agit là d'un problème majeur pour les acteur.rice.s internationaux.ales et c'est peut-être la raison pour laquelle il existe une telle réticence à envisager la décolonialité. Ce cataclysme impliquerait de transférer le contrôle, la gestion et la prise de décision aux pays du Sud et de développer de nouvelles façons d'exister et de nouveaux savoirs, y compris des méthodes, des systèmes, des processus et des outils qui ne correspondent pas aux modèles acceptés par le niveau « global » et « international ». Dans la pratique, cela signifie désapprendre et réapprendre, le renforcement des capacités des pays du Nord devra d'abord s'appuyer sur les connaissances et les méthodes des pays du Sud pour que le partage puisse avoir lieu. La décolonialité n'implique pas le rejet des méthodes, des outils et des pratiques provenant des pays du Nord mais exige de déconstruire la position de domination qu'ils occupent et demande une reconfiguration du système à travers des connaissances et des façons d'être « autres » et « marginalisées ».

Il s'agira d'un changement sismique pour le secteur humanitaire, un changement qui nécessitera une introspection interne importante et un engagement en faveur de changements structurels profonds qui iront bien au-delà de la localisation. À moins d'un tournant radical et transformateur qui s'attaquera à l'inégalité et à l'injustice qui existent au sein du secteur humanitaire aujourd'hui, ce changement n'aura probablement lieu qu'à un niveau superficiel.

Bibliographie

- Aspengren, H. (2012). Empire: a Question of Hearts? In *Empire, Development & Colonialism*. Boydell and Brewer Limited, 45-58.
- Cullen, Poppy; McCorriston; Steve & Thompson, Andrew. (2022). The “Big Survey”: Decolonisation, Development and the First Wave of NGO Expansion in Africa After 1945. *The International History Review*, 44:4, 721-750.
- Baguios, Arbie; King, Maia; Martins, Alex and Pinnington, Rose. (2021). *Are we there yet? Localisation as the journey towards locally led practice Models, approaches and challenges*. ODI, Available at: <https://odi.org/en/publications/are-we-there-yet-localisation-as-the-journey-towards-locally-led-practice/>
- Barbelet, Veronique. (2018). *As local as possible, as international as necessary: understanding capacity and complementarity in humanitarian action*. ODI, Available at: <https://odi.org/en/publications/as-local-as-possible-as-international-as-necessary-understanding-capacity-and-complementarity-in-humanitarian-action/>
- Bhabha, Homi. (1994). *The Location of Culture*. Routledge.
- Bhambra, G. K.; Gebrial, D. and Nişancioğlu, K. (2018). *Decolonising the University*. London: Pluto Press.
- Brabant, Van. K. & Patel, S. (2018), *Localisation in practice, emerging indicators and practical recommendations*, Available at: https://www.preventionweb.net/files/59895_localisationinpracticefullreportv4.pdf
- Calain, Philippe. (2013). Ethics and images of suffering bodies in humanitarian medicine. *Social Science & Medicine*, Volume 98:2013, 278-285.
- Duffield, Mark, & Hewitt, Vernon. (2009). Introduction. In M. Duffield & V. Hewitt (Eds.), *Empire, Development and Colonialism: The Past in the Present*. Boydell & Brewer, 1-15.
- European Commission. (no date). European Civil Protection and Humanitarian Operations – Localisation Fact sheet. Available at: https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/humanitarian-aid/localisation_en
- Fast, Larissa. (2017). *Upending humanitarianism Questions emerging ‘from the ground up’*. Humanitarian Policy Group. ODI.
- Gathara, Patrick, (2020), What makes a humanitarian crisis. *Al Jazeera Opinion*, Available at: <https://www.aljazeera.com/opinions/2020/7/3/what-makes-a-humanitarian-crisis>
- Geoffroy, V.; Grunewald, F.; & Ní Chéilleachair, R. (2017). *More than the Money – Localisation in practice*. Groupe URD & Trócaire, 1-8.
- Grosfoguel, Ramón. 2011. Decolonizing Post-Colonial Studies and Paradigms of Political-Economy: Transmodernity, Decolonial Thinking, and Global Coloniality. *TRANSMODERNITY: Journal of Peripheral Cultural Production of the Luso-Hispanic World*. 1.1. Available at: <https://live-ethnic-studies.pantheon.berkeley.edu/wp-content/uploads/2019/07/24/grosfoguel-decolonizing-pol-econ-and-postcolonial.pdf>
- Humanitarian Leadership Academy. (no date). Local knowledge in humanitarian response. Available at: https://static1.squarespace.com/static/5db2f0dc29f30174496dfbc6/t/5e53df328f9f5167fd2408d/1582554934400/Humanitarian+Leadership+Academy+-+Local+Knowledge+in+Humanitarian+Response+Report_small.pdf
- Humanitarian Advisory Group; CoLab; Glow Consultants; Insights; Australian Aid. (2021). *Needles in a Haystack: Analysis of Global South roles in humanitarian knowledge production*. Available at: <https://humanitarianadvisorygroup.org/wp-content/uploads/2022/12/HAG-HH2-PPLL-Needles-in-the-HaystackFINAL.pdf>
- ICVA. (2019). *Unpacking localization*. Humanitarian Leadership Academy, Available at: <https://www.icvanetwork.org/uploads/2021/08/Unpacking-Localization-ICVA-HLA.pdf>
- Jayawickrama, Janaka. (2018). Humanitarian aid system is a continuation of the colonial project. *Al Jazeera Opinion*, Available at: <https://www.aljazeera.com/opinions/2018/2/24/humanitarian-aid-system-is-a-continuation-of-the-colonial-project>
- Kherbaoui, J., and Aronson, B. (2022). Bleeding through the band-aid: The white saviour industrial complex. In *Routledge Handbook of Critical Studies in Whiteness* (1st ed). Routledge, 269-279.
- OXFAM. (2023). *Inclusive language guide*, Available at: <https://policy-practice.oxfam.org/resources/inclusive-language-guide-621487/#:~:text=Language%20has%20the%20power%20to,in%20the%20context%20of%20inequality>.
- Mac Ginty, Roger and Richmond, Oliver, P. (2013). The Local Turn in Peace Building: a critical agenda for peace. *Third World Quarterly*, 34:5, 763-783.
- Maldonado-Torres, Nelson. (2007). ON THE COLONIALITY OF BEING. *Cultural Studies*, 21:2-3, 240-270.
- Mignolo, W. D. (2007). Delinking. *Cultural Studies*, 21:2, 449-514.
- Mignolo, Walter D. (2009). Who Speaks for the “Human” in Human Rights? *Hispanic Issues Series*. Retrieved from the University of Minnesota Digital Conservancy, <https://hdl.handle.net/11299/182855>.
- Mignolo, W. D. (2011). *The Darker Side of Western Modernity: Global Futures, Decolonial Options*. Duke University Press.

- Mignolo, W. D. (2017). Coloniality Is Far from Over, and So Must Be Decoloniality. *Afterall: A Journal of Art, Context and Enquiry*, 43:38-45
- Mignolo, W. D. (2020). Coloniality and globalization: a decolonial take. *Globalizations*, <https://www.sit.edu/criticalconversations/assets/Coloniality-and-globalization-a-decolonial-take.pdf>
- O'Callaghan, Sorcha; Khan, Ayesha; Nwajiaku-Dahou, Kathryn; Tindall, Theo; Fouad, Leen and Milesi, Cecilia. (2023). *Humanitarian hypocrisy, double standards and the law in Gaza*. ODI, Available at: <https://odi.org/en/insights/humanitarian-hypocrisy-double-standards-and-the-law-in-gaza/>
- Pallister-Wilkins, Polly. (2021). Saving the souls of white folk: Humanitarianism as white supremacy. *Security Dialogue*, 52:S, 98-106
- Pardy, Maree.; Kelly, Max. and Mc Glasson, M. A. (2016) *Listening and localisation*. Centre for humanitarian leadership, Available at: https://centreforhumanitarianleadership.org/wp-content/uploads/2022/06/Listening-report_v2.pdf
- Piquard, Brigitte. (2022). What knowledge counts? Local humanitarian knowledge production in protracted conflicts. A Central African Republic case study. *Peacebuilding*, 10:1, 85-100
- Quijano, A. (2007). Coloniality and modernity/rationality. *Cultural Studies*, 21:2-3, 168-178.
- Quijano, A. (2000). Coloniality of power and Eurocentrism in Latin America. *International Sociology*, 15 (2), 215-232
- Roepstorff, K. (2020). A call for critical reflection on the localisation agenda in humanitarian action. *Third World Quarterly*, 41(2): 284-301.
- Rutazibwa, Umurerwa, Olivia. (2018). What's There to Mourn? Decolonial Reflections on (the End of) Liberal Humanitarianism. *Journal of Humanitarian Affairs*, 1:1.
- Sabaratnam, M. (2017). *Decolonising Intervention: International Statebuilding in Mozambique* (1st ed.). Rowman & Littlefield International.
- Spandler, Kilian; Roepstorff, Kristina and Maitra, Sulagna. (2022). Editorial: Localization and the politics of humanitarian action. *Frontiers in Political Science*, Available at: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpos.2022.10131874.2673-3145>
- Tlostanova, M. (2011). The South of the Poor North: Caucasus Subjectivity and the Complex of Secondary "Australism." *The Global South*, 5(1), 66-84.
- USAID. (no date). *Localization*. Available at: <https://www.usaid.gov/localization#:~:text=USAID%20defines%20localization%20as%20the,is%20responsive%20to%20local%20communities>.
- Williams, D., & Young, T. (2012). The International Politics of Social Transformation. In *Empire, Development & Colonialism*. Boydell and Brewer Limited, 102-115.
- Wright, G. W. (2012). NGOs and Western hegemony: causes for concern and ideas for change. *Development in Practice*, 22(1), 123-134.
- Wynter, S. (2003). Unsettling the coloniality of being/power/truth/freedom: Towards the human, after man, its overrepresentation – an argument. *CR: New Centennial Review*, 3(3), 257-337
- Zadeh-Cummings, Nazanin. (2022). Through the looking glass: Coloniality and mirroring in localisation. *The Humanitarian Leader*, working paper 031, NOVEMBER 2022, Available at: <https://centreforhumanitarianleadership.org/research/publications/through-the-looking-glass-coloniality-and-mirroring-in-localisation/>



Une analyse des groupes « grassroots » au sein du discours sur la localisation

JANAKA MCGEARY

Janaka a récemment obtenu son Master en Assistance Humanitaire de la Deakin University et travaille actuellement comme Responsable du design de programme et de la coordination dans les services pour personnes handicapées.

Image de couverture : Des plantes poussent dans le jardin d'une mère dans la région de Karamoja, au Nord-Est de l'Ouganda.
© James Mbiri / Save the Children International

Résumé

Le principal but de la localisation de l'aide humanitaire est de rendre l'aide plus équitable et plus efficace en responsabilisant les acteur.rice.s locaux.ales. Cependant, l'ambiguïté qui entoure la définition des acteur.rice.s locaux.ales entrave l'atteinte de cet objectif. Malgré les discussions de plus en plus présentes sur la localisation dans le secteur humanitaire, il reste des lacunes importantes dans la compréhension du rôle et dans la prise en compte des groupes « grassroots »¹ au sein du secteur. Afin de combler ces lacunes et de favoriser une compréhension plus profonde de l'importance de ces groupes, cet article examine de manière critique le discours sur la localisation humanitaire, en se concentrant particulièrement sur la prise en compte de ces acteur.rice.s. À l'aide d'une étude exploratoire, ce document analyse trois articles clés publiés entre 2020 et 2022, et examine de quelle manière les groupes « grassroots » et les concepts de base de la localisation sont définis. Bien que la prise en compte directe des membres de la société civile soit limitée, les articles examinés révèlent par contre un engagement important envers certains concepts connexes, tels que les dynamiques transnationales, transculturelles et translocales qui remettent en question les notions traditionnelles de l'action locale. Si nous souhaitons promouvoir l'autonomisation locale et des efforts de localisation plus efficaces et plus inclusifs dans la réponse humanitaire, il est essentiel d'élargir la compréhension de cette population au-delà des frontières traditionnelles. Si nous voulons instaurer des pratiques humanitaires équitables et efficaces, reconnaître que les individus provenant des mouvements « grassroots » représentent des parties prenantes distinctes est cruciale.

Pertinence du leadership

Cet article apporte un éclairage critique sur les pratiques de leadership humanitaire en mettant en avant le manque de considération qui existe autour des acteurs et actrices « grassroots », dans le discours sur la localisation de l'aide humanitaire. En examinant la prise en compte des concepts « grassroots » dans les articles-clés, ce document remet en question les idées préconçues traditionnelles et souligne qu'il est nécessaire que les dirigeant.e.s humanitaires reconnaissent les contributions uniques de ces groupes. Cette perspective devrait inciter les dirigeant.e.s à adopter des stratégies plus inclusives et plus adaptées au contexte, favorisant des partenariats significatifs et renforçant le potentiel de transformation des efforts de localisation. Ce document invite les responsables humanitaires à questionner et réévaluer leurs approches, en veillant à ce qu'ils.elles répondent aux besoins et à la dynamique des communautés locales.

¹ N.d.T Les lecteur.rice.s trouveront le terme anglais « grassroot » tout au long de l'article. La traductrice de ce texte a jugé préférable de conserver ce terme dans sa langue d'origine, ce choix répond à une double exigence de fidélité et de lisibilité. L'auteur définit les groupes ou les mouvements « grassroots » comme des groupes de personnes venant d'une même localisation, qui se sont rassemblées afin d'améliorer le bien-être de leur communauté, à travers des actions. Ces groupes sont généralement bénévoles.

Introduction

Depuis le Sommet Humanitaire Mondial (SHM) tenu en 2016, le concept de localisation, qui souhaite façonner de meilleures pratiques en matière de prise de décision et de leadership humanitaire, est au centre des discussions sur la réforme humanitaire. Le sentiment exprimé lors du SHM, selon lequel l'avenir de l'aide humanitaire doit être « aussi local que possible, aussi international que nécessaire », témoigne de la nécessité pour le secteur de devenir plus équitable, plus efficace et plus efficient en jouant un rôle de soutien aux intervenant.e.s locaux.ales (Nations Unies, 2016). Les transferts le plus direct possible de fonds au niveau local et la localisation de l'action humanitaire sont des éléments considérés cruciaux pour contrer l'inefficacité et le manque d'efficacité des mécanismes de réponse humanitaire paternalistes traditionnels (Roepstorff, 2022). Cependant, malgré les mesures prises en faveur de cette réforme, nous pouvons nous questionner : comment pouvons-nous évaluer l'impact du financement des acteur.rice.s locaux.ales alors que leur définition reste ambiguë (Roepstorff, 2020) ? Pour tenter de répondre à cette question, cet article passe en revue une fine partie du discours sur la localisation et analyse comment et dans quelle mesure les groupes « grassroots » engagés dans des actions humanitaires sont pris en compte dans la littérature sur la localisation.

Qu'est-ce que le local et l'importance des définitions

Une idée commune exprimée dans le discours sur la localisation est la nécessité de s'éloigner d'une utilisation ambiguë – et par conséquent présomptueuse – de la terminologie. En l'absence de définitions convenues, de nombreuses parties prenantes locales peuvent se voir exclues des pratiques humanitaires, ce qui réduit la portée et la mobilité des efforts de localisation (ICVA, 2019). L'utilisation ambiguë et variée de la « localisation » dans la littérature sur les pratiques humanitaires a pour conséquence de construire un regard binaire entre le « local » et l' « international » – une dichotomie qui ne tient pas compte d'une multitude d'autres acteur.rice.s qui n'entrent pas dans ces deux catégories (Roepstorff, 2020 ; Mac Ginty, 2015).

L'utilisation ambiguë et variée de la « localisation » dans la littérature sur les pratiques humanitaires a pour conséquence de construire un regard binaire entre le « local » et l' « international » – une dichotomie qui ne tient pas compte d'une multitude d'autres acteur.rice.s qui n'entrent pas dans ces deux catégories.

Dans le contexte humanitaire, lorsque nous évoquons les acteur.rice.s locaux.ales, il est important de comprendre

ce à quoi le terme « local » fait référence. En 2018, le Comité permanent interorganisations (IASC) a travaillé aux côtés des signataires du Grand Bargain et d'un réseau d'acteur.rice.s des pays du Nord et du Sud pour créer un marqueur de localisation et pour déterminer ce qui constitue un.e. acteur.rice local.e et national.e. Ce marqueur de localisation a été conçu afin de pouvoir mesurer les résultats de la localisation au niveau mondial. La définition des acteur.rice.s locaux.ales non étatiques qui en est ressortie inclut les ONG locales et nationales, les organisations de la société civile, les sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et les organisations à but lucratif du secteur privé (IASC, 2018). Ces grandes sous-catégories indiquent quel.le.s membres non étatiques sont considéré.e.s comme faisant partie du « local » aux yeux de la majorité internationale, mais n'établissent aucune priorité quant à la manière dont les financements de la localisation devraient être distribués. Le Grand Bargain et le marqueur de localisation ne reconnaissent pas non plus la complexité et la nuance des dynamiques translocales qui existent dans les pratiques humanitaires locales (Roepstorff, 2020 ; IASC, 2018 ; IASC, 2016). Pourtant, il est crucial de prendre en compte ces dynamiques dans les politiques et les pratiques humanitaires, car la construction binaire actuelle du local et de l'international risque de créer des nouveaux déséquilibres de pouvoir et des stéréotypes au sein de l'action humanitaire (Melis et Apthorpe, 2020).

La définition de la sous-catégorie des « organisations de la société civile » (CPI, 2018) du Comité permanent interorganisations (IASC) manque de précision et nécessiterait un examen beaucoup plus approfondi. Bien que de nombreuses publications aient été consacrées à la légitimité et à l'efficacité des organisations de la société civile, trop peu d'attention est accordée à ce qui compose la société civile ou à ce qui constitue une organisation de la société civile, ce qui rend les définitions ambiguës et les utilisations de ces termes sujettes à interprétation (Tjahja et al., 2021, p.1). La société civile a été définie comme étant composée, entre autres, d'organisations communautaires, d'ONG, de mouvements sociaux, de groupes non laïques, d'initiatives locales et d'organisations « grassroots » opérant dans la sphère publique en dehors du marché économique et de l'État (Tjahja et al., 2021, p. 4 ; WEF, 2013 ; Office des publications de l'Union européenne, 2022). Ces groupes offrent différentes forces et avantages à la société dans son ensemble, contribuent à son fonctionnement mais risquent d'être mis de côté s'ils ne sont pas explicitement mentionnés dans la littérature sur les politiques et les pratiques sociales (WEF, 2013). Dans cet article, ce sont sur ces groupes que nous aimerions nous arrêter. Les organisations « grassroots » (Grassroots organisations, GROs) évoluent dans de multiples secteurs, y compris dans le secteur humanitaire, et offrent un point d'intérêt particulier dans la dynamique qui existe à l'intersection de l'action « grassroots », du travail humanitaire et de la société au sens large, et ceci en particulier dans le cadre du discours sur la localisation.

Objectifs de l'étude

Cet article pose la question suivante : dans quelle mesure les concepts actuels de localisation prennent-ils en compte les groupes « grassroots » ? Je soutiens que bien qu'il existe une prise en compte importante des concepts liés à ces types de groupes et d'actions, la prise en compte directe de ces membres de la société est limitée, ceci en raison d'un manque d'inclusion dans la terminologie.

Ce qui suit est une vue d'ensemble du concept de « grassroot » dans le contexte humanitaire, ensuite la méthodologie d'un examen approfondi du discours académique sur la localisation est décrite afin d'identifier les théories clés, les concepts et les lacunes de la recherche (Grimshaw, 2020) et d'examiner comment le concept de « grassroot » est utilisé, discuté et étudié dans la littérature (Peters et al., 2020).

Cet article donne ensuite un bref aperçu de la littérature académique récente sur la localisation humanitaire et explore dans quelle mesure cette littérature considère les mouvements « grassroots », en utilisant un critère d'inclusion pour identifier les données extraites et la manière dont elles sont extraites. Les résultats sont ensuite résumés, analysés et nous discuterons finalement des diverses implications de ces résultats pour la recherche et la pratique.

Dans le secteur de l'aide humanitaire et du développement, qu'est-ce que nous entendons quand nous parlons des actions humanitaires « grassroots » ?

Le concept « grassroot » existe dans de nombreux aspects de la société et dans différents secteurs. Les organisations « grassroots » désignent des citoyens qui s'associent dans le cadre d'un travail essentiellement bénévole et à but non lucratif, qui poursuivent des intérêts communs et qui sont souvent formés par des activistes au sein de mouvements sociaux (Flores & Samuel, 2019). L'action « grassroot » est souvent étroitement liée aux préoccupations des communautés locales, car la motivation provient généralement du désir d'améliorer le bien-être physique, culturel, économique et social des familles, des communautés et des membres composant la société. Bien qu'il existe de nombreuses conceptions de ce qui constitue ces groupes, les groupes « grassroots » recrutent généralement leurs membres dans les communautés qu'elles souhaitent aider et au sein desquelles elles évoluent (Chowdhury et al., 2021).

Les définitions utilisées pour désigner les mouvements « grassroots » dans la littérature humanitaire, de développement ou politique, sont multiples et diverses. En voici quelques exemples : les organisations « grassroots », les mouvements de la société civile, le nouveau mouvement social, les initiatives citoyennes, les acteurs de la société civile, les micro-mouvements, l'humanitarisme « démotique », l'humanitarisme bénévole

et l'humanitarisme informel.² Cette utilisation variée de terminologies qui font référence aux mouvements « grassroots » dans divers contextes théoriques rend la littérature spécifique au sujet fragmentée et décousue (Fechter et Schwittay, 2019).

[L'] utilisation variée de terminologies qui font référence aux mouvements « grassroots » dans divers contextes théoriques rend la littérature spécifique au sujet fragmentée et décousue

Il a également été soutenu que certaines des terminologies utilisées pour se référer à ces mouvements sont mal utilisées, comme l'utilisation de « nouveau mouvement social », « initiative civile » et « ONG » (Pattnaik & Panda, 2005 ; Vandevordt, 2019). Il est important de le noter, car même si une organisation « grassroot » peut exister dans une ou toutes ces catégories, ce sont les caractéristiques spécifiques liées à la nature de la base du mouvement qui distinguent ces groupes des autres formes d'association, ce qui nécessite une distinction explicite lorsque l'on discute de ces groupes (Chowdhury et al., 2021). Cette distinction permet une enquête plus approfondie sur la base et la dynamique qui existe au sein des initiatives de terrain et entre les organisations « grassroots » et les autres initiatives civiles, étatiques ou internationales.

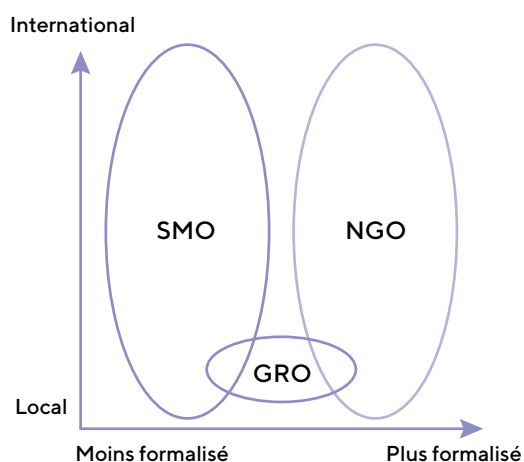
Chowdhury et al. (2021) ont construit un cadre visuel pour faciliter la compréhension de la distinction entre les organisations « grassroots », les ONG et les organisations de mouvement social, les deux types d'initiatives civiles dans lesquels les organisations « grassroots » sont souvent regroupées (voir Figure 1). La distinction est faite à l'aide de deux caractéristiques clés : la localité et la formalité modérée.

La notion de localité est au cœur de la notion de « grassroot ». Ces mouvements sont souvent considérés comme englobant l'un des éléments fondamentaux de la société, à savoir les individus « ordinaires » composant la société. C'est souvent par mécontentement du statu quo que ces citoyens se rassemblent et forment une union (Fechter & Schwittay, 2019). Cela signifie que ces mouvements sont généralement motivés par une mission partagée et spécifique qui existe au niveau local, créés par un mécontentement commun et finalement guidés par les valeurs et les intérêts fondamentaux des membres à travers leur localité partagée (Chowdhury, 2013). À l'inverse, les « organisations de mouvement social » s'attaquent généralement à des problèmes sociétaux plus vastes qui touchent plusieurs organisations. Les ONG, elles, ont

² N.d.T « GRO, grassroots movement, new social movement, citizen initiatives, small-scale civil society actors, micro movements, demotic humanitarianism, volunteer humanitarianism and informal humanitarianism » dans la version anglaise de l'article.

tendance à être davantage guidées par des politiques qui concernent des groupes plus larges de personnes habitant dans plusieurs localités (Chowdhury et al., 2021). Toutefois, avec la mondialisation accrue et le développement des technologies sociales, les spécificités de la localité ont évolué pour inclure désormais des réseaux relationnels plus complexes qui s'étendent au-delà d'un lieu unique, englobant alors des relations de solidarité locales et translocales (Roepstorff, 2020 ; Fechter & Schwittay, 2019 ; Dunn & Kaliszewska, 2023).

Figure 1. Comparaison entre les « organisations de mouvement social » (SMO), « organisations non gouvernementales » (NGO), organisations « grassroots » (GRO)



Source : (Chowdhury et al. 2021: p.424)

Afin de parvenir à la réalisation des objectifs souvent très spécifiques des organisations « grassroots » (GRO) il est essentiel de fonctionner avec un degré modéré de formalité, afin de maintenir une démocratie interne forte, de préserver l'indépendance et l'autonomie par rapport à d'autres réseaux et d'éviter la bureaucratie (Chowdhury et al., 2021). Pour de nombreuses parties prenantes, ce niveau modéré de formalité est perçu comme un manque de capacité, plutôt que comme un choix stratégique. Par conséquent, ces GRO sont souvent exclues des discussions importantes (Jalali, 2013). Ce problème de marginalisation les oblige à construire leur légitimité en tant que parties prenantes dans le traitement des problèmes sociétaux (Van Oers et al., 2018). Afin de maintenir cette légitimité, les GRO sont souvent les mieux placées pour réduire le champ d'action et s'attaquer à des problèmes beaucoup plus spécifiques (Brown & Kalegaonkar, 2002). Le traitement de problèmes étroits et spécifiques nécessite l'utilisation de processus plus formels similaires à ceux des « organisations de mouvement social », tout en étant moins bureaucratiques et formels que ce qui est utilisé par les ONG (Chowdhury et al., 2021). Cette caractéristique de formalité modérée permet aux GRO de se créer un espace à travers différents secteurs qui présente une stratégie unique dans

sa façon de s'attaquer aux problèmes spécifiques locaux (Van Oers et al., 2018). Avec le temps, les GRO peuvent commencer à agir comme des mouvements sociaux et se transformer par la suite en ONG ; c'est le changement de niveau de formalité et de localité d'une GRO qui signale cette transformation (Chowdhury et al., 2021).

Séparer les GRO des autres acteurs de la société civile par la distinction théorique ci-dessus est utile pour mieux les comprendre, cependant, ces organisations ne fonctionnent pas exclusivement dans ces cadres théoriques. Un grand nombre de ces organisations travaillant dans des contextes plus politiques choisiront de ne pas travailler avec les gouvernements ou les agences internationales comme une forme de désobéissance civile ou de protestation. Cependant, la collaboration entre les GRO et les autres parties prenantes peut présenter de nombreux avantages (Vandevordt, 2019 ; McGee et Pelham, 2018 ; Flores et Samuel, 2019). L'augmentation de la responsabilité, de la mobilisation et de la transparence sont trois domaines clés qui mettent en évidence la force des GRO et les avantages de la collaboration entre ces dernières et les autres parties prenantes. Parce que les GRO sont composées de membres de la communauté dans laquelle elles opèrent, elles offrent une force unique aux opérations sociales sous la forme d'une surveillance citoyenne (Flores et Samuel, 2019 ; Jalali, 2013). En mobilisant les membres de la communauté pour collecter des données par le biais d'entrevues ou d'observations, il est possible de réaliser de fréquentes mises à jour sur la qualité de la prestation ou du fonctionnement des services. Étant donné que les informations peuvent être recueillies dans l'ensemble de la communauté pendant une période plus longue, les GRO sont dans une meilleure position pour relever les problèmes récurrents ainsi que les problèmes plus petits ou individuels liés à l'action sociale (Flores et Samuel, 2019). Les actions « grassroots » qui demandent une action de terrain, comme la surveillance des citoyens, seront plus susceptibles d'obtenir une plus grande mobilité dans la communauté et les zones environnantes (Jalali, 2013). Parallèlement, aux taux plus élevés de mobilisation, l'augmentation des connaissances locales, des meilleures pratiques et l'augmentation simultanée des attentes opérationnelles des campagnes d'action sociale permettent aux GRO d'exiger un niveau plus élevé de transparence de la part de diverses opérations (Flores et Samuel, 2019).

L'augmentation de la responsabilité, de la mobilisation et de la transparence sont trois domaines clés qui mettent en évidence la force des GRO et les avantages de la collaboration entre ces dernières et les autres parties prenantes.

Méthodologie

Critères d'inclusion

Il est important que la sélection des articles et les critères d'inclusion soient systématiques par nature, afin de garantir la cohérence de la prise de décision et la possibilité de reproduire ou de répéter l'analyse (Arksey & O'Malley, 2005). Comme la question de recherche concerne les positions conceptuelles sur la localisation, plutôt que les travaux de politique ou de pratique dans le discours humanitaire, cette revue n'inclut que des articles académiques évalués par des pairs. En outre, les études comprises dans cet article sont uniquement des articles qui offrent une compréhension ou une analyse conceptuelle de la localisation. La question porte également sur les concepts actuels de la localisation. Par conséquent, ce document n'a analysé que les articles publiés dans les trois ans qui ont précédé sa rédaction, c'est-à-dire de 2020 à 2022. Ce choix s'explique par le fait que le secteur humanitaire étant un milieu dont l'évolution est rapide, des travaux plus récents expliquaient l'échec de l'objectif principal du Grand Bargain - à savoir fournir 25 % du financement humanitaire mondial aux interventions locales et nationales d'ici 2020 - un point crucial dans le discours sur la localisation (IASC, 2016 ; Development Initiatives, 2021).

Le nombre de citations dans chaque article a également été considéré comme l'un des critères d'inclusion, avec une inclusion des articles ayant 20 citations et plus. Cette préférence pour les citations plus nombreuses est considérée comme une garantie d'influence élevée des discours sur la localisation (Teplitskiy et al., 2022). Il convient de noter que les contraintes de temps et de portée de cette étude ont considérablement limité la quantité de données analysées et affecté la généralisation des résultats. Cette analyse a tenté de tenir compte de ces limitations en sélectionnant les articles les plus influents, toutefois, il existe également de nombreux articles avec moins de 20 citations dont l'influence reste importante et dont la portée est significative pour la réforme humanitaire. Cette analyse n'a pris en compte que les articles rédigés en anglais et vise à donner un aperçu du discours sur la localisation.

Stratégie de recherche

Les trois sources utilisées pour trouver des études permettant de répondre à la question de recherche sont les bases de données en ligne EBSCOHOST et Google Scholar, ainsi que les bibliographies et les listes de référence de la littérature grise et de la littérature évaluée par des pairs. Les recherches ont été effectuées à l'aide d'une phrase clé dans les deux bases de données en ligne : « local OR localisation OR localization » (local, localisation) et « humanitarian OR humanitarianism » (humanitaire ou humanitarisme). Les articles issus de ces recherches qui comportaient les expressions clés dans leur titre et qui ont été publiés entre 2020 et 2022 ont été sélectionnés pour une analyse plus approfondie.

Une recherche de citations a également été utilisée, dans laquelle les listes de citations d'articles significatifs et pertinents ont été recherchées, en signalant les articles de cette liste dont les titres comprenaient les expressions clés utilisées dans la recherche d'expressions clés. Les bibliographies et les listes de référence des articles significatifs, pertinents et récents publiés par des pairs (signalés lors des recherches précédentes) et de la littérature grise ont également fait l'objet d'une recherche, les articles dont le titre contenait les phrases clés ont été signalés pour une inspection plus approfondie. Une fois la liste d'articles réduite, d'autres critères d'inclusion ont été appliqués, notamment, la lecture des résumés des articles, afin de déterminer s'ils offraient une compréhension ou une analyse conceptuelle de la localisation.

Extraction des données

Les articles sélectionnés ont ensuite été analysés en vue d'obtenir des données spécifiques à la question de recherche et tous les documents en lien direct ou indirect avec le terme « grassroots » ont été enregistrés. Par lien direct, nous entendons toute utilisation des termes : « grassroots », organisation « grassroots », « aide provenant des mouvements « grassroots », « groupes volontaires », « initiative citoyenne », « aide citoyenne », « micro-mouvement », « humanitarisme demotique », « aide demotique », « humanitarisme ordinaire », « humanitaire ordinaire »³. Par relation indirecte, nous entendons la description des caractéristiques clés des organisations « grassroots » tel décrites dans l'analyse documentaire, sans les nommer directement. Ces caractéristiques clés sont les suivantes : la localité, la formalité modérée, les objectifs spécifiques/étroits et les faibles ressources. Il convient de noter qu'en l'absence d'une description unifiée des mouvements « grassroots », cette analyse a pris en compte la description de concepts similaires, mais non identiques.

Limitations

Les critères d'inclusion restrictifs (articles publiés entre 2020 et 2022 avec au moins 20 citations) ainsi que les délais de publication des revues (y compris le temps nécessaire pour que les articles cités soient publiés) signifient qu'il n'était pas possible de prendre en compte tous les articles pertinents publiés au cours de la période d'étude. La taille réduite de l'échantillon qui en résulte limite la compréhension de l'étendue du discours sur la localisation et sa prise en compte des mouvements « grassroots ». Ainsi, il est préférable de considérer qu'il s'agit d'un compte-rendu des concepts actuels les plus influents en matière de localisation ainsi que de la manière avec laquelle les mouvements « grassroots » sont pris en compte. Pour cette raison, les résultats de cette

³ N.d.T. « grassroots », « grassroots organisation », « grassroots movement », « grassroots aid », « volunteer groups », « citizen initiative », « citizen aid », « micro movement », « demotic humanitarianism », « demotic humanitarian », « demotic aid », « everyday humanitarianism » et « everyday humanitarian » dans la version anglaise de l'article.

étude ne sont pas facilement généralisables à l'ensemble du discours humanitaire. En outre, comme le paysage humanitaire et la littérature sont très vastes et évoluent rapidement, de nombreux autres articles (se trouvant hors des critères d'inclusion de cette recherche) pourraient offrir des informations significatives sur le sujet. Il y aurait donc de l'espace pour une analyse plus large des groupes « grassroots » dans la littérature sur la localisation, sous la forme d'une analyse avec un échantillon plus important ou d'un examen systématique.

Résultats

Compte tenu des paramètres et des limites mentionnés ci-dessus, trois articles ont été retenus pour l'examen exploratoire :

- « Un appel à la réflexion critique sur l'agenda de localisation dans l'action humanitaire » Roepstorff, K. (2020). (A call for critical reflection on the localisation agenda in humanitarian action) *Third World Quarterly*, 41(2):284-301, <https://doi.org/10.1080/01436597.2019.1644160>
- « Localisation dans les liens entre l'humanitaire, le développement et la paix » Barakat, S. and Milton, S. (2020). (Localisation across the humanitarian-development-peace nexus) *Journal of Peacebuilding & Development*, 15(2):147-163, DOI: 10.1177/1542316620922805
- « La rhétorique et la réalité de la localisation : les organisations dirigées par des réfugié.e.s dans la gouvernance humanitaire » Pincock, K., Betts, A. and Easton-Calabria, E. (2021). (The rhetoric and reality of localisation: refugee-led organisations in humanitarian governance) *The Journal of Development Studies*, 57(5):719-734, <https://doi.org/10.1080/00220388.2020.1802010>

Chaque article propose une analyse critique différente de la localisation et examine le concept de « grassroot » à des degrés divers. Si Roepstorff (2020) et Barakat et Milton (2020) utilisent tous deux un langage qui fait directement référence au concept de « grassroot », ils ne font que peu d'efforts pour le décortiquer. Roepstorff (2020) s'engage de manière critique dans les concepts liés au « grassroots », offrant une considération indirecte importante au terme. En revanche, Pincock et al. (2021) proposent un engagement direct et critique avec le concept de « grassroot » à travers l'analyse des organisations dirigées par des réfugié.e.s au sein du système humanitaire.

Rédigé en 2020, l'article de Roepstorff intitulé « Un appel à la réflexion critique sur l'agenda de localisation dans l'action humanitaire » (A call for critical reflection on the localisation agenda in humanitarian action) déconstruit le concept de localisation et examine la dynamique qui existe entre les acteur.rice.s qui est souvent construite sur une opposition entre le « local » et

« l'international ». Dans cet article, les actions provenant des groupes « grassroots » ou les groupes « grassroots » eux-mêmes sont peu pris en compte, la mention la plus proche étant l'utilisation de groupes de volontaires dans une discussion sur les premiers intervenant.e.s en cas de crise (Roepstorff, 2020, p.284, p.287). Bien qu'il s'agisse d'une considération importante, car elle souligne le rôle central des volontaires dans la réponse humanitaire, l'utilisation de groupes de volontaires sans analyse plus approfondie rend la définition de ce terme floue. L'étiquette « société civile » est également utilisée tout au long de l'article. On peut considérer qu'il s'agit d'un terme générique dans lequel les organisations « grassroots » sont comprises, mais comme il existe de nombreux membres et interprétations de la « société civile », ce terme est trop large et trop vague pour être perçu comme une considération directe d'une organisation « grassroot ».

Bien que cet article ne puisse pas étudier plus largement la question des actions « grassroots », Roepstorff s'engage de manière critique dans les concepts qui s'y rapportent. Elle affirme qu'il existe une tendance à construire « le niveau local » comme étant authentique et légitime, ce qui « évite le besoin d'évaluer de manière critique qui représente le niveau local » (Roepstorff, 2020, p.291). Ce concept d'un « local » romantique et amorphe explique pourquoi divers.es acteur.rice.s, y compris les organisations « grassroots », sont souvent négligé.e.s dans les études humanitaires. Roepstorff interagit également avec le concept de « grassroot » dans son examen des relations transnationales, translocales et transculturelles émergentes qui existent en tant que partie du niveau local, dans l'espace humanitaire (Roepstorff, 2020, p.285). Son analyse met en évidence la nature restrictive de la conceptualisation « grassroot » comme n'existant qu'au sein d'une certaine localité.

Ce concept d'un « local » romantique et amorphe explique pourquoi divers.es acteur.rice.s, y compris les organisations « grassroots », sont souvent négligé.e.s dans les études humanitaires.

Contrairement à l'article de Roepstorff, l'article de Barakat et Milton intitulé « Localisation dans les liens entre l'humanitaire, le développement et la paix » (Localisation across the humanitarian-development-peace nexus) contient des références plus spécifiques aux mouvements « grassroots » avec quatre utilisations directes du terme. Cependant, bien qu'il existe des références directes à ces mouvements, il n'y a aucune tentative d'analyser ou d'interagir avec les concepts qui entourent le terme. L'article de Barakat et Milton analyse la localisation dans les trois contextes théoriques qui constituent le triple nexus - l'humanitarisme, le

développement et la construction de la paix. Bien que cet article prenne en compte les capacités des mouvements « grassroots » au niveau communautaire et les défis que la région arabe doit relever pour identifier ces capacités, l'article n'explique pas pourquoi il est important de les identifier (Barakat et Milton, 2020, p.148). D'autres mentions du concept de « grassroot » sont faites dans l'article sur l'histoire du développement et de la construction de la paix, en tant qu'exemple d'une alternative ascendante au consensus de Washington dans les années 1990 (Barakat et Milton, 2020, p.150). Il semblerait donc que, bien que l'article de Barakat et Milton accorde un certain niveau de considération directe aux actions « grassroots », un examen plus approfondi révèle que le terme « grassroot » n'est pas exploré dans un sens particulièrement significatif. L'article manque d'une explication ou d'une analyse approfondie des « mouvements qui naissent de la base de la société » et du rôle qu'ils peuvent jouer dans les réponses au conflit. La partie de l'article qui analyse de plus près l'action humanitaire dans la réponse au conflit présente également une compréhension limitée de la dynamique d'une réponse humanitaire. Dans la description de Barakat et Milton, les seules actrices non étatiques internationalement reconnues comme participant à une réponse à une crise sont les ONG (Barakat et Milton, 2020, p.149). En ne prenant pas en compte ces différent.e.s types d'acteur.rice.s qui prennent part dans les réponses à une crise - y compris les groupes non laïques, les groupes communautaires et les organisations « grassroots » - nous les négligeons et les excluons du discours humanitaire.

Le dernier article analysé dans le cadre de cette étude exploratoire présente beaucoup plus de liens avec les concepts liés au « grassroot ». L'article de Pincock et al. intitulé « La rhétorique et la réalité de la localisation : les organisations dirigées par les réfugié.e.s dans la gouvernance humanitaire » (The rhetoric and reality of localisation : refugee-led organisations in humanitarian governance) examine directement le mouvement « grassroot » à travers l'analyse des organisations menées par les réfugié.e.s (Refugee Led Organisations, RLO) à Kampala, en Ouganda. Le résultat de cette exploration est une compréhension conceptuelle ascendante de la localisation qui est menée par ces groupes de réfugié.e.s. L'article explore les efforts déployés par ces organisations pour obtenir une légitimité en favorisant les relations transnationales et transculturelles et en contournant le niveau national de la gouvernance humanitaire. Bien qu'il n'y ait qu'une seule utilisation directe du terme « grassroot » le concept de RLO est considéré comme une prise en compte directe d'une action née des citoyen.e.s « ordinaires » (Pincock et al., 2021, p. 725).

Alors que les RLO correspondent à la définition d'une organisation « grassroot » en Ouganda, mentionnée précédemment, la plupart de ces organisations s'enregistrent comme ONG en raison de leur désir de partenariat avec les ONGI et les organismes des Nations Unies et de la facilité relative du processus d'enregistrement légal dans le pays (Pincock et al., 2021,

p. 720). Parallèlement à ce désir de partenariat et au financement qui en découle, Pincock et al. décrivent les efforts déployés par ces organisations pour se formaliser, des efforts qui ont fini par créer le réseau d'organisations dirigées par des réfugiés (Refugee Led Organisation Network - RELON). En fondant ce réseau, ces groupes d'action dirigés par des réfugié.e.s en Ouganda s'éloignent des conceptions étroites des mouvements « grassroots » en s'attaquant à des objectifs plus larges, en devenant plus formels et en élargissant la définition de la localité, ce qui aboutit à un mouvement provenant « de la base » qui englobe les définitions translocales, transnationales et transculturelles plus larges du localisme de Roepstorff (Roepstorff, 2020).

En considérant les organisations « grassroots » ougandaises comme des groupes qui comblent des lacunes importantes et trouvent leur légitimité en établissant des connexions transnationales qui contournent la gouvernance humanitaire nationale restrictive, elles trouvent des moyens de s'établir comme des membres important.e.s dans les réponses humanitaires malgré un environnement marginalisant. Pincock et al. affirment alors que les organisations menées par les réfugié.e.s (RLO) réussissent « en dépit du système humanitaire formel, plutôt qu'à cause de lui » (Pincock et al., 2021, p. 721).

Discussion

Ces articles traitent de différents aspects de la réponse humanitaire et de la manière dont les concepts de localisation fonctionnent au sein de ce secteur. La prise en compte des mouvements « grassroots » varie considérablement d'un article à l'autre, bien que l'utilisation directe du terme soit limitée et ceci dans les trois articles. Lorsque le terme est mentionné, il n'y a pas de définition ou d'explication du concept. Ce manque de définition donne libre cours à l'interprétation et ne contribue pas à la discussion axiologique spécifique aux mouvements « grassroots » dans la localisation. Si les concepts relatifs au « grassroot » peuvent être explorés sans qu'il soit nécessaire d'utiliser une terminologie spécifique, cela peut limiter l'unification d'un discours plus large et spécifique sur ces mouvements. Il semble également (et peut-être par souci de concision) que l'on ait tendance à utiliser une terminologie plus englobante pour décrire de plus grands groupes (Roepstorff, 2020, p.291 ; Barakat et Milton, 2020, p.149).

Si l'utilisation de termes tels que « ONG » et « société civile » permet d'englober un large éventail d'acteur.rice.s de manière concise et simple, ils peuvent poser problème. Les groupes « grassroots » peuvent être considérés comme appartenant aux deux catégories mais, comme indiqué précédemment, leurs caractéristiques uniques nécessitent une distinction explicite dans la littérature, faute de quoi les acteur.rice.s de ces groupes risquent d'être négligé.e.s en tant que parties prenantes distinctes dans la réponse humanitaire (Chowdhury et al., 2021).

Si la terminologie spécifique aux mouvements « grassroots » n'est pas suffisamment explorée dans ces articles, la discussion des termes et des idées qui y sont liées offre un engagement critique important vis-à-vis du concept. Tous les articles proposent une critique similaire de l'approche de la localisation qui crée une distinction binaire entre le local et l'international, affirmant que ceci ne reflète pas la véritable dynamique de la réponse humanitaire (Roepstorff, 2020 ; Barakat et Milton, 2020 ; Pincock et al., 2021). Cette tendance à construire le local comme intrinsèquement authentique, légitime et paroissial va à l'encontre d'un engagement critique sur ce qui constitue le local et qui est représenté par le local (Roepstorff, 2020 ; Barakat et Milton, 2020). Une définition binaire du local ne reflète pas une représentation réelle des acteur.rice.s locaux.ales. Comme le montrent Pincock et al., les actions « grassroots » des organisations menées par les réfugié.e.s en Ouganda favorisent des connexions transnationales et transculturelles complexes afin d'atteindre leurs objectifs complexes (Pincock et al., 2021). Ce concept émergent de dynamiques transnationales, translocales et transculturelles plus vastes et plus complexes au sein desquelles les citoyen.ne.s « ordinaires » évoluent, est évoqué et exploré dans les trois articles (Barakat et Milton, 2020, p.154 ; Pincock et al., 2021, p.721 ; Roepstorff, 2020, p.291). Appliqué aux groupes « grassroots » qui se trouvent sur le terrain, ce concept plus dynamique du « local » remet en question les conceptions courantes selon lesquelles les mouvements « grassroots » sont liés à la localité et à des objectifs spécifiques (Chowdhury et al., 2021 ; Van Oers et al., 2018). Ces dynamiques transnationales, translocales et transculturelles qui proviennent des mouvements « grassroots » peuvent être observées dans les actions menées par les réfugié.e.s à Kampala (Pincock et al., 2021), ainsi que dans le contexte de la crise européenne des réfugié.e.s dans la « Jungle de Calais » ou encore en réponse à l'afflux de réfugié.e.s de la guerre en Ukraine (Fechter et Schwittay, 2019 ; Dunn et Kaliszewska, 2023).

Conclusion

Élargir la compréhension des mouvements « grassroots » au-delà des notions traditionnelles liées à la localité et à la communauté permettra de mieux refléter l'impact des mouvements « grassroots » que nous pouvons observer aujourd'hui (Pincock et al. 2021 ; Fechter et Shwittay 2019 ; Dunn et Kaliszewska 2023). Cette vision plus dynamique et mondialisée pourrait être considérée comme une alternative véritablement locale aux tentatives actuelles de « localisation », qui sont essentiellement descendantes et qui ont une compréhension limitée des individus qui composent le niveau local.

Des recherches plus approfondies sur ce sujet telles qu'un examen approfondi ou systématique à plus grande échelle, permettraient d'examiner dans quelle mesure ces mouvements « grassroots » sont pris en compte dans la littérature sur la localisation. Elles pourraient également aborder les implications des groupes « grassroots » intrinsèquement politiques à l'action humanitaire et ce que cela signifie pour les principes humanitaires de neutralité, d'impartialité et d'indépendance, ainsi que les divisions artificielles faites entre les réponses humanitaires menées et mises en œuvre sur le terrain et le travail de développement sur le terrain.

Afin de promouvoir l'inclusion, l'autonomisation locale et des efforts de localisation efficaces, il est essentiel de comprendre et de reconnaître les groupes « grassroots » comme des parties prenantes distinctes de la réponse humanitaire. Non seulement les efforts de localisation seront plus fructueux, mais en reconnaissant et en incorporant les forces uniques de ces acteur.rice.s, le leadership humanitaire lui-même deviendra plus efficace, complémentaire et adapté au contexte. Le paysage humanitaire étant en perpétuelle évolution, le leadership humanitaire doit évoluer pour intégrer de nouvelles compréhensions des acteur.rice.s humanitaires et des mécanismes de réponse. En s'engageant de manière critique dans les concepts liés au « grassroot » et en remettant en question les cadres existants, les responsables humanitaires peuvent favoriser des partenariats plus significatifs et renforcer le potentiel de transformation de la localisation dans la gestion des crises humanitaires.

Bibliographie

- Arksey, H. and O'Malley, L. (2005). 'Scoping studies: towards a methodological framework', *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1):19-32, DOI: 10.1080/1364557032000119616
- Baguios, A., King, M., Martins, A. and Pinnington, R. (2021). *Are we there yet? Localisation as the journey towards locally led practice: models, approaches and challenges*, Overseas Development Institute, accessed 15 April 2023.
- Barakat, S. and Milton, S. (2020). 'Localisation across the humanitarian-development-peace nexus', *Journal of Peacebuilding & Development*, 15(2):147-163, DOI: 10.1177/1542316620922805
- Barbelet, V., Davies, G., Flint, J. and Davey, E. (2021), *Interrogating the evidence base on humanitarian localisation*, Overseas Development Institute, accessed 16 April 2023.
- Bond. (2021). *Catalysing locally led development in the UK aid system*, Bond.org.uk, accessed 10 April 2023.
- Brown, L. D. and Kalegaonkar, A. (2002). 'Support organizations and the evolution of the NGO sector', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(2):231-258, <https://doi.org/10.1177/0899764002312004>
- Chowdhury, R. (2013). 'Reconceptualizing the dynamics of the relationship between marginalized stakeholders and multinational firms' [PhD thesis], University of Cambridge, Cambridge, accessed 26 April 2023.
- Chowdhury, R., Kourula, A. and Siltaoja, M. (2021). 'Power of paradox: grassroots organisations' legitimacy strategies over time', *Business & Society*, 60(2):420-453, DOI: 10.1177/0007650318816954
- Development Initiatives. (2021). *Global humanitarian assistance report 2021*, Development Initiatives, accessed 15 April 2023.
- (2022). *Global humanitarian assistance report 2022*, Development Initiatives, accessed 15 April 2023.
- Dunn, E. C. and Kaliszewska, I. (2023). 'Distributed humanitarianism: volunteerism and aid to refugees during the Russian invasion of Ukraine', *American Ethnologist*, 50(1):19-29, <https://doi.org/10.1111/amet.13138>
- Fechter, A. M. and Schwittay. (2019). 'Citizen aid: grassroots interventions in development and humanitarianism', *Third World Quarterly*, 40(10):1769-1780, <https://doi.org/10.1080/01436597.2019.1656062>
- Flores, W. and Samuel, J. (2019). 'Grassroots organisations and the sustainable development goals: no one left behind?', *The BMJ*, 365, article no. 12269, doi: 10.1136/bmj.12269
- Grimshaw, J. (2020), *A guide to knowledge synthesis: a knowledge synthesis chapter*, Canadian Institute of Health Research, accessed 1 May 2023.
- Inter Agency Standing Committee. (2016). *The grand bargain: a shared commitment to better serve people in need*, IASC, accessed 10 April 2023.
- (2018). *Localisation marker definitions paper*, IASC, accessed 10 April 2023.
- International Council of Voluntary Agencies and HLA. (2019). *Unpacking Localization*, ICVA, accessed 15 April 2023.
- Jalali, R. (2013). 'Financing empowerment? How foreign aid to southern NGOs and social movements undermines grass-roots mobilization', *Sociology Compass*, 7(1):55-73, DOI: 10.1111/soc4.12007
- Mac Ginty, R. (2015), 'Where is the local? Critical localism and peacebuilding', *Third World Quarterly*, 36(5):840-856, <https://doi.org/10.1080/01436597.2015.1045482>
- McGee, D. and Pelham, J. (2018). 'Politics at play: locating human rights, refugees and grassroots humanitarianism in the Calais Jungle', *Leisure Studies*, 37(1):22-35, <https://doi.org/10.1080/02614367.2017.1406979>
- Melis, S. and Apthorpe, R. (2020), 'The politics of the multi-local in disaster governance', *Politics and Governance*, 8(4):366-374, DOI: 10.17645/pag.v8i4.3174
- Pattnaik, B. K. and Panda, B. (2005). 'Perceiving the role of grassroots NGOs: from the new social movement perspective', *Social Change*, 35(3):1-24, <https://doi.org/10.1177/0049085705035003>
- Peters, M. D. J., Marnie, C., Tricco, A. C., Pollock, D., Munn, Z., Alexander, L., McInerney, P., Godfrey, C. M. and Khalil, H. (2020), 'Updated methodological guidance for the conduct of scoping reviews', *JBI Evidence Synthesis*, 18(10):2119-2126, doi: 10.11124/JBIES-20-00167.
- Pincock, K., Betts, A. and Easton-Calabria, E. (2021). 'The rhetoric and reality of localisation: refugee-led organisations in humanitarian governance', *The Journal of Development Studies*, 57(5):719-734, <https://doi.org/10.1080/00220388.2020.1802010>
- Publications Office of the European Union. (2022). *Civil society organisation*, EUR-Lex, accessed 26 April 2023.

Roepstorff, K. (2020). 'A call for critical reflection on the localisation agenda in humanitarian action', *Third World Quarterly*, 41(2):284-301, <https://doi.org/10.1080/01436597.2019.1644160>

Teplitskiy, M., Duede, E., Menietti, M. and Lakhani, K. R. (2022). 'How status of research papers affects the way they are read and cited', *Research Policy*, 51:4, article no. 104484, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104484>

Tjahja, N., Meyer, T. and Shahin, J. (2021). 'What is civil society and who represents civil society at the IGF? An analysis of civil society typologies in internet governance', *Telecommunications Policy*, 45(6), article no. 102141, <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2021.102141>

United Nations. (2016). *One humanity: shared responsibility - report of the secretary-general for the world humanitarian summit (A/70/709)*, United Nations, accessed 5 April 2023.

Vandevoordt, R. (2019). 'Subversive humanitarianism: rethinking refugee solidarity through grass-roots initiatives', *Refugee Survey Quarterly*, 38(3):245-265, <https://doi.org/10.1093/rsq/hdz008>

Van Oers, L. M., Boon, W. P. C. and Moors, E. H. M. (2018). 'The creation of legitimacy in grassroots organisations: a study of Dutch community- supported agriculture', *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 29:55-67, <https://doi.org/10.1016/j.eist.2018.04.002>

World Economic Forum. (2013). *The future role of civil society*, WEF, accessed 20 April 2023.



Imaginer l'autonomie : une cartographie du parcours des femmes en situation de veuvage dans le nord de l'Ouganda

JUMA BOSCO NAMUTEBI

Juma Bosco Namutebi est un psychologue ougandais qui travaille actuellement en collaboration avec l'Université de Makerere, à Kampala. En se basant sur sa formation universitaire en psychologie, il se concentre principalement sur la question des services de santé mentale des femmes. Il a notamment mis en place de petits groupes de soutien pour les femmes, afin qu'elles puissent partager leurs expériences et les diverses pressions sociales auxquelles elles font face. Juma Bosco Namutebi participe activement à l'amélioration de l'accessibilité et de l'inclusivité des systèmes professionnels de soutien en santé mentale. Il plaide pour leur développement afin de pouvoir venir en aide à une population plus large, en Ouganda.

Image de couverture : Un grand-maman dit au revoir de la main à un garçon en chemin pour l'école. © Save the Children en Ouganda

Résumé

Dans le nord de l'Ouganda, les expériences traumatisantes que les veuves vivent se situent à l'intersection subtile des pratiques culturelles, de la stigmatisation sociale et des questions de santé mentale et physique. En utilisant des données locales provenant de « Specialised, In-Depth Information & Newsletters » (le réseau SIDINL), cette analyse, par le biais de plateformes en ligne qui utilisent des micro-réseaux humanitaires, nous donne un récit complet du parcours complexe du veuvage. Ces réseaux humanitaires permettent aux veuves de partager leur histoire, d'obtenir du soutien et de s'engager dans un processus de guérison communautaire facilité par des thérapeutes et des travailleurs humanitaires locaux. Grâce à la thérapie brève centrée sur la solution (TBCS) (Solution-Focused Brief Therapy) ces interventions visent à favoriser la résilience et le changement positif parmi des veuves vivant dans des contextes sociaux et familiaux différents. Les approches utilisées, adaptées à la culture et basées sur la communauté, abordent les défis uniques de ce contexte local, tels que l'équilibre des mariages polygames, l'absence d'enfants au sein du couple et les problèmes d'accaparement des terres. Les conclusions plaident pour que les responsables humanitaires, à tous les niveaux, adaptent leurs stratégies avec pour but l'autonomie de toutes les personnes en situation de crise. Pour ceci, il est nécessaire d'intégrer un soutien juridique, économique et psychologique afin de transformer le rôle de bénéficiaires passives que les veuves ont aujourd'hui, en un rôle de participantes actives dans leur parcours de guérison et d'autonomisation.

Pertinence pour le leadership

Cette analyse éclaire les pratiques du leadership humanitaire en soulignant la nécessité de créer des interventions sur mesure, adaptées culturellement, basées sur la communauté dans lesquelles les actions sont menées et qui répondent aux défis rencontrés par les différents types de personnes qui nécessitent une aide humanitaire à travers le monde. Dans cet article, nous nous penchons sur le cas des veuves dans le nord de l'Ouganda. Dans cette région, les newsletters du réseau SIDINL sont utilisées comme un micro-réseau humanitaire. Cet usage innovant nous montre le potentiel des plateformes numériques interpersonnelles pour combler le fossé qui existe entre les expériences locales et les efforts humanitaires mondiaux. En effet, les données recueillies sont plus nuancées, plus opportunes et plus détaillées, et permettent de concevoir des programmes d'aide humanitaire autonomes et efficaces qui combinent les connaissances in situ avec des stratégies humanitaires plus vastes. De plus, ce document invite également les responsables humanitaires à prendre en compte l'environnement social unique de chaque région, en veillant à ce que les interventions soient inclusives et équitables pour tous et toutes, des personnes les plus autonomes aux plus vulnérables.

Déclaration éthique

Les newsletters utilisées pour accéder aux récits des femmes en situation de veuvage sont contenues sur une plateforme numérique privée et ne sont pas accessibles à tous et à toutes. L'autorisation d'utiliser ces données a été obtenue auprès des créateur.rices et de toutes les participantes concernées. Les participantes ont explicitement consenti à ce que leurs histoires soient utilisées dans cet article, garantissant ainsi la confidentialité et le respect de la vie privée des participantes. L'auteur a confirmé le consentement des participantes à la recherche et a confirmé que, dans ce contexte, un processus éthique institutionnel formel n'était pas nécessaire.

Introduction

Dans de nombreuses communautés africaines, les traditions patriarcales imposent aux femmes une autonomie et des droits limités. Les veuves, particulièrement, sont souvent socialement discriminées et stigmatisées. Vulnérables à l'isolement, elles se considèrent comme un fardeau social et manquent de soutien. Par exemple, les veuves des zones rurales d'Afrique du Sud se perçoivent comme un fardeau pour leur famille élargie et luttent contre un profond isolement social et contre des stéréotypes culturels humiliants. Dans les zones rurales du Nigeria, les veuves n'ayant pas d'enfant endurent une détresse et un ostracisme profonds, en effet, l'absence d'enfant intensifie les difficultés auxquelles elles font déjà face (Motsoeneng et Modise, 2020 ; Ugwu et al., 2020). Cet isolement est aggravé par les perceptions de la communauté qui les considère comme un mauvais présage ou comme des individus qui portent malheur.

Dans ces sociétés, les veuves sont souvent tenues pour responsables de la mort de leur mari et sont soumises à des pratiques culturelles nuisibles telles que l'héritage des veuves, où une veuve est forcée d'épouser un homme de la famille de son mari décédé pour conserver son statut social et ses biens (Asiimwe, 2001 ; Karanja, 2003). Dans les sociétés africaines, les expériences du veuvage pour les femmes sont façonnées par des facteurs tels que le lieu, les relations sociales, l'âge, le statut, la classe et l'ethnicité, mais sont toutes liées par l'appartenance sociale (Fasanmi et Ayivor, 2021). Le stress et le traumatisme liés à la perte d'un conjoint, associés à ces défis, ont de profondes répercussions sur la santé mentale et physique des femmes veuves africaines. Elles souffrent souvent de dépression, d'anxiété et d'autres problèmes de santé liés à leurs conditions de vie précaires.

En Ouganda, comme dans beaucoup d'autres pays africains, le parcours auquel les veuves font face représente un réel défi humanitaire¹. Cet article explore les expériences traumatiques des femmes veuves en Ouganda à l'aide de données qualitatives obtenues via une approche netnographique qui se basent sur des rapports en ligne, utilisés comme des micro-réseaux humanitaires. Pour les veuves, ces réseaux humanitaires favorisent la construction d'un récit commun, du traumatisme vers la guérison. Ces femmes travaillent également en collaboration avec des thérapeutes, des humanitaires et la population locale, dans un espace qui invite au partage d'expériences de veuvage et qui permet de créer du soutien.

¹ Les caractéristiques spécifiques des veuves en Ouganda font l'objet de diverses estimations, mais les dernières données détaillées de l'enquête nationale sur les ménages 2016-2017 (tableau 10.11) indiquent que : i) 86% des veuves sont cheffes de famille, ii) 74% des veuves sont économiquement actives, iii) 48% des veuves n'ont jamais été à l'école, iv) 68% des veuves sont analphabètes, v) une grande majorité des veuves vivent dans des zones rurales et pratiquent l'agriculture pour subvenir à leurs besoins. Au total, l'Ouganda compte plus d'un million de veuves, soit 12 % de la population féminine âgée de plus de 15 ans. Voir : https://www.ubos.org/wp-content/uploads/publications/03_20182016_UNHS_FINAL_REPORT.pdf.

Les travailleur.euse.s humanitaires et les chercheur.euse.s indépendant.e.s soutiennent ces efforts en fournissant les ressources nécessaires pour renforcer la capacité de ces réseaux, afin qu'ils puissent offrir un soutien efficace et durable aux femmes en situation de veuvage. Ces micro-réseaux facilitent une meilleure compréhension du problème en mettant en relation les expériences locales de veuvage avec des professionnel.le.s externes qui étudient les problèmes en profondeur. En combinant les connaissances locales avec des stratégies humanitaires plus larges, des solutions qui pourraient ne pas être évidentes depuis une perspective locale, sont offertes.

Ces micro-réseaux facilitent une meilleure compréhension du problème en mettant en relation les expériences locales de veuvage avec des professionnel.le.s externes qui étudient les problèmes en profondeur. En combinant les connaissances locales avec des stratégies humanitaires plus larges, des solutions qui pourraient ne pas être évidentes depuis une perspective locale, sont offertes.

Le concept de recherche

Afin d'analyser les traumatismes et les défis auxquels sont confrontées les veuves en Ouganda, ainsi que les outils utilisés pour les aider, l'étude s'appuie sur le réseau SIDINL². Ce réseau fonctionne comme des micro-réseaux humanitaires, fournissant une plateforme structurée mais flexible pour rassembler, conserver et diffuser des informations et des expériences locales. Ces réseaux fonctionnent comme une série de newsletters rédigées par des « détenteur.rice.s » de connaissances locales. Ces newsletters sont spécialement conçues pour répondre aux besoins d'information des chercheur.euse.s et des travailleur.euse.s, principalement dans le domaine humanitaire, elles présentent une série de récits avec des sources de première main locales. Les éditeur.rice.s profondément ancré.e.s dans leurs communautés, collectent et présentent des informations qui reflètent les réalités immédiates et les défis auxquels sont confrontées les populations locales. La vision décentralisée et le contrôle central minimal de ces newsletters permettent aux éditeur.rice.s locaux.ales de jouir d'une grande autonomie dans le choix des sujets et des récits. Cette structure garantit que les newsletters restent pertinentes et trouvent un écho auprès des publics

² Le réseau SIDINL (Specialised, In-Depth Information & Newsletters) est un réseau informel en ligne axé sur la distribution de newsletters personnalisées dont l'origine est locale. Ces newsletters sont conçues pour répondre aux besoins d'un groupe spécialisé de chercheur.euse.s. Le réseau fonctionne sur la base d'une participation volontaire, impliquant un groupe diversifié d'acteur.rice.s humanitaires et met l'accent sur les normes éthiques et l'autonomisation locale dans la diffusion de son contenu (Nsokele et Kika, 2024).

Figure 1. Le réseau SIDINL



Source : Nsokele et Kika (2024).

locaux et internationaux, favorisant ainsi une meilleure compréhension des contextes locaux (Nsokele et Kika, 2024). Dans la Figure 1, une analyse plus détaillée des mécanismes de ces micro-réseaux est présentée.

Pour cette étude, les rapports en ligne des newsletters du réseau SIDINL distribués tout au long de l'année 2023 ont été rassemblés pour analyser les pratiques de veuvage des femmes en Ouganda, en se concentrant principalement sur la région rurale du nord³. Dans ce cas, les newsletters sont structurées comme des plateformes de médias sociaux où les femmes partagent leurs histoires entre elles, dans des espaces numériques privés et avec un petit public de professionnel.le.s étranger.ère.s, comme des praticien.ne.s de l'humanitaire ou de la santé mentale.

Les rapports suivent le parcours de guérison des femmes veuves sur plusieurs mois et offrent une perspective dynamique et évolutive de leurs expériences. Contrairement à la plupart des rapports humanitaires qui capturent des moments précis, à travers des entretiens ponctuels ou courts, ces rapports fournissent, eux, une compréhension plus profonde et plus nuancée des défis continus et de la résilience des femmes, garantissant une meilleure documentation du processus complexe de guérison et de l'influence des divers mécanismes de soutien⁴.

³ La région du nord a toujours eu le taux le plus élevé de veuves, et la proportion était la plus élevée dans la sous-région de Karamoja, avec 8 % de la population totale masculine et féminine âgée de plus de 15 ans classée comme veuve ou veuf dans le dernier rapport de l'enquête nationale sur les ménages de l'Ouganda 2019-2020. Voir : https://www.ubos.org/wp-content/uploads/publications/09_2021Uganda-National-Survey-Report-2019-2020.pdf.

⁴ Cette approche peut être soutenue par les conclusions présentées dans des rapports humanitaires tels que le "UN Women Uganda Q4 Newsletter 2023" qui présente les activités et les voix des bénéficiaires du programme, y compris les activités liées à l'autonomisation économique des femmes et à l'élimination de la violence à l'égard des femmes.

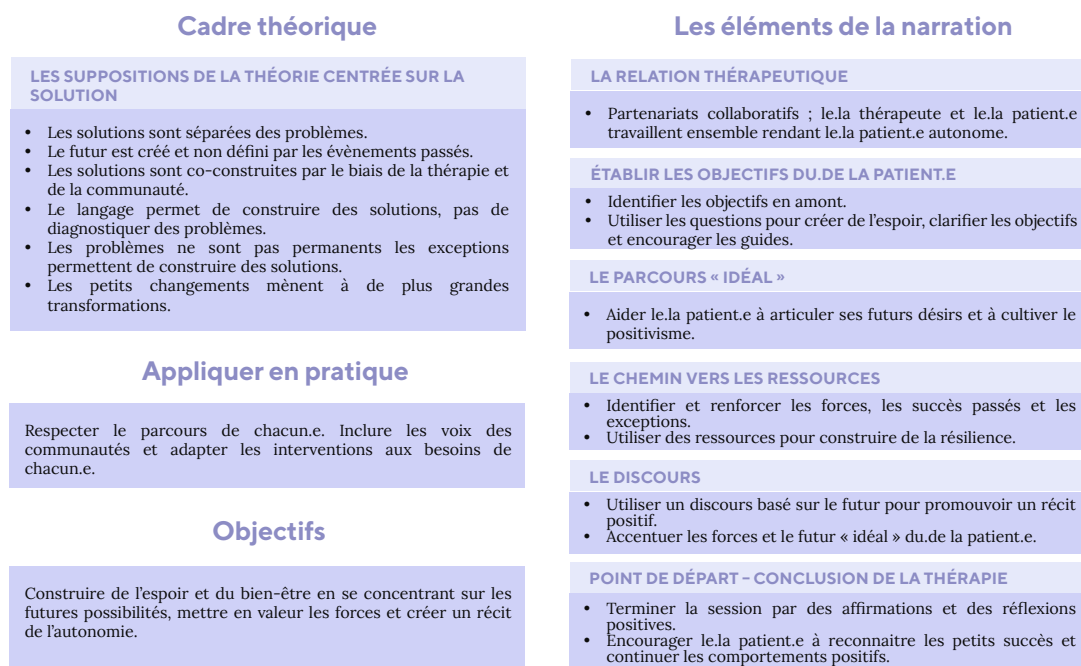
Psychologie communautaire

L'analyse des rapports met en lumière des thèmes et des récits clés qui reviennent tout au long du processus, notamment la vision d'un avenir « idéal », la reconnaissance des points forts et des moments positifs, et la promotion d'un récit communautaire vers la guérison, à l'aide de thérapeutes locaux.ales. Ce dernier thème est souligné et renforcé par l'utilisation de la thérapie brève centrée sur la solution (TBCS) (Solution-Focused Brief Therapy) (Joubert et Guse, 2021), qui met l'accent sur les résultats souhaités, les forces et les ressources de l'individu, et qui se concentre sur les nouvelles solutions, l'espoir et le bien-être subjectif au sein de la communauté. En s'alignant sur les objectifs plus larges de la psychologie positive et en s'adaptant aux différents types de traumatismes et aux voies individuelles de guérison, cette méthode met l'accent sur la relation thérapeutique avec la communauté, en tant qu'effort coopératif pour favoriser un changement positif. La structure du modèle mise en œuvre pour les veuves en Ouganda est présentée dans la figure 2.

Cette approche met en évidence la nature collaborative de la psychologie positive communautaire et souligne à quel point le contexte culturel et le développement de systèmes de soutien social local sont essentiels dans la promotion du bien-être. La psychologie africaine, particulièrement, souligne la centralité de la culture et les déséquilibres de pouvoir dans les espaces sociaux multiraciaux. Cette perspective reconnaît que les pratiques locales de soutien psychosocial sont par nature plus collectives et pragmatiques, et qu'elles capitalisent sur les réseaux dans les contextes culturels de chaque région (Ebersöhn et al., 2018).

Les interactions en ligne générées par les newsletters et facilitées par les éditeur.rice.s locaux.ales qui présentent

Figure 2. La structure de la thérapie brève centrée sur la solution (TBCS)



Source : adapté de Joubert et Guse (2021)

le parcours communautaire du veuvage d'une manière respectueuse et privée, ainsi que la collaboration méticuleuse des professionnel.le.s humanitaires externes, fournissent des informations précieuses. Ces informations élucident l'impact des facteurs contextuels sur la santé mentale et le bien-être au sein de l'un des groupes sociaux les plus vulnérables en Ouganda et fournissent également un aperçu important des pratiques efficaces en matière de santé mentale communautaire pour les groupes vulnérables dans les crises humanitaires à travers le monde.

Ces informations élucident l'impact des facteurs contextuels sur la santé mentale et le bien-être au sein de l'un des groupes sociaux les plus vulnérables en Ouganda et fournissent également un aperçu important des pratiques efficaces en matière de santé mentale communautaire pour les groupes vulnérables dans les crises humanitaires à travers le monde.

Mettre en lumière les traumatismes grâce à la thérapie brève centrée sur la solution (TBCS)

Cette méthode se concentre sur le contexte actuel et les espoirs futurs, plutôt que sur l'analyse des événements du passé. Bien qu'elle soit souvent considérée comme une approche thérapeutique à court terme, axée sur

les objectifs et mettant l'accent sur la construction de solutions plutôt que sur la résolution des problèmes, elle se distingue des thérapies traditionnelles en imaginant une vision de la vie où le problème est déjà résolu. La méthode propose ensuite un travail « à rebours » pour identifier les ressources et les étapes permettant d'atteindre cette vision « idéale »⁵. Dans le contexte ougandais, cela commence par poser aux veuves des questions telles que :

- Que se passerait-il si vous pouviez retourner sur le marché du travail en toute confiance ?
- Comment votre journée changerait-elle si vous vous sentiez à nouveau mieux accueillie par votre communauté ?
- Que feriez-vous différemment si vous ne vous sentiez plus isolée ?

Ces questions permettent d'établir un point central positif et de créer une vision qui motive les femmes en situation de veuvage à travailler pour atteindre leurs objectifs. Le.la thérapeute en santé mentale collabore avec la veuve pour identifier les forces existantes, les mécanismes d'adaptation, le soutien social et finalement les ressources qui deviennent les éléments constitutifs du procédé de guérison. Les questions peuvent porter sur les points suivants :

- Comment avez-vous réussi à vous occuper de vos enfants malgré les difficultés ?

⁵ Voir <https://solutionfocused.net/wp-content/uploads/2019/10/SF-Treatment-of-Trauma-revised.pdf>

- À quelles ressources communautaires, telles que les groupes de femmes ou les groupes locaux, avez-vous déjà eu accès ?
- Quelles pratiques ou croyances traditionnelles vous ont donné de la force ?

Les questions relationnelles sont essentielles pour explorer les liens avec autrui et faire évoluer les séances de thérapie au-delà des veuves elles-mêmes. Il s'agit de discuter des membres de la famille, des ami.e.s et des réseaux de soutien dans le cadre d'une action participative communautaire à plus long terme. Voici quelques exemples de questions relationnelles, adaptées aux coutumes et aux relations locales dans le nord de l'Ouganda :

- De quelle manière les ancien.ne.s de votre village peuvent-ils.elles-ils soutenir votre parcours de guérison ?
- Quel rôle la religion joue-t-elle dans votre système de soutien ?
- Comment pouvons-nous impliquer vos enfants dans la création d'un environnement positif à la maison ?

Dans un exemple, une veuve qui a perdu son mari à cause du banditisme envisage un avenir idéal dans lequel elle se sentirait en sécurité, connectée et autonome. La veuve a révélé qu'un groupe de jeunes religieuses la soutenaient et prenaient de ses nouvelles tous les jours, et qu'elle trouvait également de la force dans sa foi et ses prières quotidiennes. Elle décrit une vie idéale où elle évoluerait librement dans son village sans crainte, assumant même des rôles importants dans des groupes locaux de femmes, mais elle dit que cela pourrait changer lorsque ses sœurs se marieront dans quelques années, et qu'elle ne pourra plus être active dans la vie publique.

Une autre veuve, endeuillée par la perte de son partenaire, s'est concentrée sur le maintien des traditions et de ses rituels culturels comme moyen d'honorer la mémoire de son défunt mari et de trouver du réconfort. Elle envisage un avenir où elle participerait régulièrement à des rituels culturels qui célèbrent la vie de son mari et l'héritage qu'il a laissé à la communauté. Elle faisait partie d'un mariage polygame, mais elle n'a plus aucune communication avec les autres femmes de son mari. Elle a mentionné un ancien de la région qui l'a guidée dans l'exécution des rituels avec un groupe communautaire qui participe à ces cérémonies traditionnelles, car son mari est resté une personne remarquable et honorable au sein de la communauté. Dans cet exemple, les mesures pratiques visant à favoriser la guérison et la connexion pourraient consister à créer un réseau de soutien entre les épouses, en leur permettant de partager en petits groupes leur chagrin et leurs expériences de vie.

Cette forme de thérapie narrative collective, qui présente des interventions sociales qui encouragent les actions pratiques menées par le groupe, des discussions de groupe et des sessions d'activité, montre le potentiel de la TBCS, lorsqu'il s'agit d'améliorer la santé mentale dans les

communautés démunies en Afrique, et de favoriser une collaboration plus étroite entre les personnes vulnérables, les thérapeutes, les éditeur.rice.s, les praticien.ne.s humanitaires et les communautés.

Comprendre la diversité des situations

Dans le nord de l'Ouganda, l'application de la TBCS implique l'intégration de la santé mentale dans les efforts humanitaires et nécessite un leadership et une coordination de la part des ONG locales et internationales qui travaillent dans la région. Les thérapeutes et les travailleur.euse.s humanitaires organisent régulièrement des séances de groupe au cours desquelles les veuves font part des résultats qu'elles souhaitent obtenir, de leurs points forts et de leurs systèmes de soutien. Des réunions communautaires sont organisées pour discuter et renforcer les réseaux sociaux, en incluant la participation de dirigeant.e.s locaux.ales et de divers.es praticien.ne.s pour fournir un soutien global. Cela permet de s'assurer que la thérapie est culturellement adaptée et qu'elle répond efficacement aux défis uniques auxquels les veuves de cette région sont confrontées.

Les récits de deuil présentés dans les thérapies et les discussions qui y correspondent dans les newsletters révèlent une particularité rare qui peut être facilement déformée en termes humanitaires. Les mariages polygames sont encore très répandus dans les régions du nord, et le décès d'un mari peut représenter une perte pour de nombreuses femmes et leurs familles⁶. Les relations de pouvoir au sein des mariages polygames peuvent avoir une incidence considérable sur les différentes expériences et les mécanismes d'adaptation des veuves. Par exemple, les newsletters montrent que les épouses les plus âgées, qui ont généralement plus d'enfants, peuvent avoir une plus grande influence au sein de la famille et continuer à gérer les affaires du ménage. Elles peuvent même avoir le pouvoir de dominer d'autres épouses ou d'épouser un autre homme de leur famille pour maintenir leur statut et leur sécurité. Cet arrangement peut apporter de la stabilité à la veuve et à ses enfants, et peut partiellement résoudre les aspects émotionnels et psychologiques de sa détresse. Au contraire, d'autres veuves peuvent se retrouver complètement isolées, en particulier les jeunes épouses sans enfant. Elles peuvent être reléguées à un rôle subalterne, restant célibataires et exposées aux difficultés économiques et à la stigmatisation sociale. Une jeune veuve sans enfant peut être perçue comme un fardeau et ainsi recevoir peu de soutien de la part de la famille de son défunt mari. Elle peut être confrontée à un important isolement social, rendant l'obtention des biens de première nécessité pour elle-même et les personnes à sa charge, très complexe.

⁶ Selon le rapport 2019-2020 de l'enquête nationale sur les ménages en Ouganda, 6 % des Ougandais.es âgé.e.s de plus de 15 ans vivent dans des unions polygames. Dans les régions du nord, la polygamie est beaucoup plus courante, et dans la sous-région Karamoja, plus de 26 % des personnes sont classées comme polygames. Voir : https://www.ubos.org/wp-content/uploads/publications/09_2021Uganda-National-Survey-Report-2019-2020.pdf

Les jeunes veuves sans enfant sont souvent confrontées à une double stigmatisation : être veuves et ne pas avoir d'enfant. Ce double fardeau accentue leur isolement social et réduit leurs chances de se remarier ou d'être acceptées par la communauté (Ugwu et al., 2020). Une jeune veuve sans enfant peut être regardée avec suspicion et pitié et peut éviter la vie publique en restant isolée, craignant d'être jugée à la fois par sa belle-famille et par les communautés dans les zones rurales de l'Ouganda.

Les séances de thérapie et les newsletters révèlent cette structure sociale complexe d'interconnexions entre les veuves de mariages polygames et mettent en évidence la façon dont certaines veuves sont isolées des interventions humanitaires, ce qui les exclut des réseaux de soutien potentiels. Ces femmes peuvent ne pas demander ou recevoir d'aide, car elles ne participent pas aux activités communautaires où ce type de soutien est généralement distribué, ce qui renforce encore leur isolement et leurs difficultés. Ces « veuves invisibles » montrent à quel point il est essentiel que les organisations humanitaires regardent au-delà de ce qui est immédiatement perceptible dans les crises. Il est capital d'établir des liens profonds entre les dirigeant.e.s locaux.ales et tous les membres de la communauté et ceci dès les premières étapes de la planification des interventions.

Ces « veuves invisibles » montrent à quel point il est essentiel que les organisations humanitaires regardent au-delà de ce qui est immédiatement perceptible dans les crises. Il est capital d'établir des liens profonds entre les dirigeant.e.s locaux.ales et tous les membres de la communauté et ceci dès les premières étapes de la planification des interventions.

La compréhension d'autres problèmes spécifiques à la région, tels que l'accapement des terres, qui menace la survie de nombreuses veuves en Ouganda (International Justice Mission, 2014), est également essentielle lors de la conception d'interventions efficaces. Pour de nombreuses veuves, la terre et l'agriculture sont des éléments essentiels, c'est ce qui leur permet de gagner leur vie. Lorsque la terre leur est retirée, elles perdent leur principale source de revenus, ce qui les plonge dans une pauvreté encore plus grande. De nombreuses veuves révèlent qu'elles sont souvent confrontées à des difficultés juridiques pour faire valoir leurs droits à la terre, en particulier dans les régions où les lois et pratiques coutumières leur refusent les droits de succession. L'accapement des terres ne prive pas seulement les veuves de leurs ressources économiques, cela les isole également de leur communauté. Sans terre, les veuves risquent de perdre leur statut social et leurs relations, ce qui les aliène davantage et limite leur accès au soutien de la communauté (Mwaka, 1998). Les veuves qui

sont contraintes de quitter leur terre peuvent s'installer dans les zones urbaines à la recherche d'un emploi, perdant ainsi leurs liens avec la communauté rurale qui leur apportait autrefois un filet social.

Implications humanitaires

La compréhension de ces divers scénarios permet de dégager quelques considérations et stratégies clés pour les organisations et les responsables humanitaires, à la fois dans ce contexte ougandais spécifique et, plus généralement, dans les situations de crise à travers le monde. Dans les sociétés rurales du nord de l'Ouganda, il est essentiel de reconnaître les hiérarchies internes aux veuves, en particulier parmi les veuves issues de mariages polygames. Les interventions doivent être adaptées pour répondre aux besoins spécifiques de chaque veuve, en veillant à ce que celles qui ont moins de pouvoir et de visibilité reçoivent un soutien adéquat et demeurent au cœur des systèmes de soutien (Tshaka et al., 2023). La mise en œuvre de programmes de sensibilisation ciblés devrait comprendre des visites à domicile de thérapeutes locaux.ales qui aident à identifier et à soutenir les veuves les plus vulnérables qui, en raison d'une forte stigmatisation, se retrouvent isolées. Les thérapeutes peuvent également jouer le rôle de travailleur.euse.s humanitaires informel.le.s, en fournissant aux veuves isolées des denrées alimentaires essentielles, des soins médicaux et un soutien psychologique

Une analyse approfondie des rapports du réseau SIDINL révèle les besoins uniques et situationnels auxquels il convient de répondre lors de l'élaboration de programmes de soutien et d'aide humanitaire dans toute crise. Il n'est pas seulement question de services, de conseils ou de séances de communication, mais aussi de formation professionnelle et d'initiatives pour l'indépendance économique. Dans le cas de l'Ouganda, il pourrait s'agir de programmes de formation professionnelle permettant aux veuves d'acquérir les compétences nécessaires à une indépendance financière, réduisant ainsi leur dépendance à l'égard de membres de la famille dont le soutien n'est pas toujours présent.

En Ouganda, la TBCS basée sur la psychologie communautaire a permis de créer de petits programmes de sensibilisation communautaire qui permettent de réduire la stigmatisation associée au veuvage ou aux femmes qui n'ont pas d'enfant. Cette approche a impliqué des dirigeant.e.s locaux.ales, des personnalités religieuses et d'autres groupes communautaires afin de favoriser un environnement plus inclusif et plus favorable (Nwaoga et al., 2021). La collaboration avec les ancien.ne.s du village pour créer des espaces sécurisés permettant à toutes les veuves de se réunir, de partager leurs expériences et de recevoir un soutien peut renforcer l'efficacité des interventions humanitaires (Dube, 2022). Ces réseaux de soutien résilients doivent être ouverts à toutes les veuves, sans déséquilibre de pouvoir, et doivent fournir un soutien émotionnel, des conseils pratiques et un sentiment d'appartenance à la communauté, en particulier entre veuves. Dans un contexte plus large, l'implication

des chefs locaux et des anciens dans les processus de soutien pour garantir que les interventions sont culturellement appropriées et largement acceptées est la clé de toute intervention efficace. Leur approbation peut contribuer à rendre les programmes de soutien légitimes et à encourager la participation de toute la communauté (Motsoeneng et Modise, 2020).

Pour être efficace, une intervention doit prendre en compte les personnes et leurs besoins dans le contexte local, plutôt que d'imposer des perceptions et des solutions venant de l'extérieur. Et il est essentiel de comprendre les nuances culturelles et sociales qui sont propres à chaque communauté. Dans le nord de l'Ouganda, les veuves de mariages polygames sont confrontées à des défis uniques qui diffèrent considérablement de ceux des veuves de mariages monogames, et les programmes qui ne tiennent pas compte de ces différences risquent de passer à côté des causes profondes de leur vulnérabilité.

Pour être efficace, une intervention doit prendre en compte les personnes et leurs besoins dans le contexte local, plutôt que d'imposer des perceptions et des solutions venant de l'extérieur. Et il est essentiel de comprendre les nuances culturelles et sociales qui sont propres à chaque communauté.

Les organisations humanitaires étrangères qui travaillent en Ouganda reconnaissent souvent que la stigmatisation sociale enferme les veuves dans la pauvreté. Cependant, elles doivent également tenir compte de la manière dont cette stigmatisation opère à plusieurs niveaux, en touchant particulièrement les veuves plus jeunes ou sans enfant au sein des mariages polygames (Kassaw et Shumye, 2021). Si les ONGI reconnaissent l'existence de systèmes locaux de soutien pour les femmes, elles n'étudient souvent pas la manière dont ces systèmes intègrent toutes les conditions et tous les aspects du veuvage.

En outre, les organisations étrangères peuvent penser que la pauvreté des veuves est due à un manque d'éducation ou d'opportunités, sans voir qu'elle peut être le résultat d'une discrimination sociale ou de normes culturelles omniprésentes, puisque certaines veuves peuvent posséder les compétences et les connaissances nécessaires tout en étant confrontées à des difficultés économiques dues à l'accapement des terres, à la discrimination juridique et à l'ostracisme social. La conception et la planification des programmes humanitaires doivent veiller à ce que l'aide soit accessible à toutes les catégories de personnes, en particulier les plus vulnérables et les plus mises de côté. L'aide doit être ouverte à toutes et tous et doit tenir compte des diverses conditions liées au contexte social (Mezzanotte et al.,

2022 ; Wirastrri et Van Huis, 2021). Cela implique toutefois des évaluations très détaillées des structures sociales et du pouvoir au niveau local.

Des newsletters qui fonctionnent comme des réseaux humanitaires

Les micro-réseaux SIDINL du nord de l'Ouganda fonctionnent comme des espaces où sont partagés des récits de veuvage. Ils jouent un rôle crucial en faisant la lumière sur ces réalités complexes, fournissant des informations précieuses qui éclairent les stratégies humanitaires. La situation de chaque veuve nécessite une approche sur mesure qui prend en compte son contexte spécifique, et qui veille à ce qu'elle reçoive le soutien dont elle a besoin pour reconstruire sa vie dans la dignité et l'espoir. Les stratégies de guérison personnalisées impliquent de comprendre le traumatisme subi par chaque veuve et d'offrir des soins individuels et collectifs qui répondent à ses besoins psychologiques et émotionnels spécifiques. Il peut s'agir de conseils individuels, de séances de thérapie de groupe ou de groupes de soutien communautaires. Par exemple, une veuve qui a subi ou qui subit encore des violences peut bénéficier d'une thérapie intensive axée sur les traumatismes et du soutien de pairs qui ont vécu des expériences similaires, dans le contexte local et en dehors (Mahat Shamir et Leichtenritt, 2023). Les divers scénarios présentés dans les newsletters du SIDINL illustrent la complexité du veuvage et l'importance d'adapter les stratégies de soutien et de guérison avec une attention toute particulière (Thomas, 2021).

Les micro-réseaux SIDINL du nord de l'Ouganda fonctionnent comme des espaces où sont partagés des récits de veuvage. Ils jouent un rôle crucial en faisant la lumière sur ces réalités complexes, fournissant des informations précieuses qui éclairent les stratégies humanitaires.

Les newsletters du SIDINL servent également de réseaux humanitaires cruciaux en documentant et en diffusant les diverses expériences et stratégies de survie des veuves. Elles présentent diverses situations de vie, illustrant un large éventail d'expériences de veuvage, de celles qui prospèrent avec un fort soutien communautaire à celles qui luttent dans un profond isolement. Cette diversité est cruciale pour concevoir des interventions inclusives et globales. En racontant les histoires de veuves polygames, de veuves sans enfant et de veuves qui ont été confrontées à un isolement extrême ou même à la violence, les newsletters fournissent une vision globale des différents besoins et des défis auxquels les femmes veuves font face (Tshaka et al., 2023).

Les newsletters ont également le potentiel d'informer les stratégies humanitaires en offrant des aperçus fondés sur des données en situation réelle, ce qui peut éclairer la conception et la mise en œuvre de programmes ciblés (Nsokele et Kika, 2024). Par exemple, l'analyse des lettres d'information révèle d'autres thèmes communs tels que les litiges fonciers, la stigmatisation sociale et les difficultés économiques, qui peuvent ensuite être abordés dans le cadre de programmes et de politiques spécifiques. Les newsletters fonctionnent comme des réseaux d'interactions et peuvent contribuer à garantir que les interventions restent réactives et s'adaptent à l'évolution du contexte en mettant régulièrement à jour les expériences et les besoins des veuves (Huisman et Lemke, 2022). Par exemple, si les newsletters font état d'une augmentation des cas d'accapement de terres, les organisations humanitaires peuvent mettre la priorité sur l'aide juridique et sur la défense des droits fonciers, dans leurs interventions.

Encourager les personnes en situation de crise à créer et à améliorer les programmes de soutien permet de garantir la pertinence et l'efficacité des interventions. Un retour d'information régulier par le biais de réseaux de newsletters tels que celui qui fonctionne pour les veuves en Ouganda peut guider le développement d'initiatives communautaires qui répondraient ainsi plus efficacement aux besoins des individus et de la communauté.

Envisager l'autonomisation

Dans les différentes cultures africaines, les veuves font l'objet de diverses formes de discrimination et de privation, et sont souvent victimes d'abus et d'impuissance. En Ouganda, l'approche de la TBCS pour le contexte du veuvage (Joubert et Guse, 2021) crée des espaces sécurisés où les veuves peuvent partager leurs expériences et obtenir le soutien de thérapeutes locaux, favorisant alors un sentiment de communauté et de résilience collective, essentiel au bien-être sur le long terme.

Sur le plan humanitaire, permettre aux veuves de prendre le contrôle de leur vie et de leur situation s'inscrit dans le cadre de la théorie de l'autonomisation (Ude et Njoku, 2017). La théorie de l'autonomisation se concentre sur la réduction de l'impuissance créée par des évaluations négatives basées sur l'appartenance à un groupe stigmatisé. Mettre en œuvre cette théorie demande le développement d'un système de soutien efficace pour les personnes qui n'ont pas pu atteindre des objectifs individuels ou collectifs en raison de discrimination subie. L'application de la théorie de l'autonomisation aux interventions humanitaires implique d'aider les personnes vulnérables à prendre conscience de leur manque de pouvoir et des forces qui perpétuent leur impuissance. L'autonomisation signifie le développement d'une capacité à accroître son pouvoir personnel, interpersonnel ou politique ; un pouvoir qui permet aux groupes vulnérables, comme les veuves

ougandaises, d'avoir un plus grand contrôle sur leur vie. Dans ce contexte humanitaire, les applications pratiques de la théorie de l'autonomisation incluent :

- Sensibiliser et éduquer les veuves à leurs droits et aux facteurs sociaux, culturels et économiques qui contribuent à leur oppression. Cet objectif peut être atteint grâce à des programmes humanitaires communautaires et à des campagnes d'information qui mettent en évidence les droits légaux et les ressources disponibles.
- L'action collective, en encourageant les veuves à former ou à rejoindre des groupes de soutien où elles peuvent défendre leurs droits et se soutenir mutuellement. Ces groupes peuvent servir de plateforme humanitaire pour partager des expériences, s'apporter un soutien mutuel et s'engager dans des négociations collectives pour obtenir un meilleur traitement.
- L'autonomisation économique en fournissant un soutien aux entreprises pour aider les veuves à atteindre l'indépendance financière. Cela comprend une formation à l'agriculture durable, à l'artisanat et à la gestion de petites entreprises pour devenir économiquement autonomes et moins vulnérables à l'exploitation.
- La défense et le soutien juridique par la mise en place de services d'aide juridique pour aider les veuves à s'orienter dans le système juridique et à faire valoir leurs droits. Ces services comprennent la représentation juridique, l'éducation aux droits humains et l'aide à la rédaction de documents.

Conclusion

Cette analyse souligne le besoin profond d'interventions locales et personnalisées pour soutenir les différentes situations de veuvage dans le nord de l'Ouganda et au-delà. L'importance de l'autonomisation des veuves par le biais d'approches communautaires et de stratégies de guérison personnalisées a des conséquences humanitaires significatives. Par ailleurs, le véritable soutien humanitaire va bien au-delà de l'aide immédiate, puisqu'il nécessite de favoriser un sentiment d'action plus directe et de résilience chez les personnes vulnérables, en leur permettant de reprendre leur vie et leur rôle au sein de leur communauté.

Le véritable soutien humanitaire va bien au-delà de l'aide immédiate, puisqu'il nécessite de favoriser un sentiment d'action plus directe et de résilience chez les personnes vulnérables, en leur permettant de reprendre leur vie et leur rôle au sein de leur communauté.

L'utilisation des newsletters du réseau SIDINL comme micro-réseaux humanitaires illustre le potentiel de certaines plateformes numériques interpersonnelles pour combler le fossé entre les expériences locales et les efforts humanitaires mondiaux. En Ouganda, les veuves peuvent alors partager leur histoire et leurs expériences dans des espaces sécurisés et privés, dans le cadre de séances thérapeutiques, et accéder à un éventail de soutien comprenant des professionnel.le.s de la santé mentale et des travailleur.euse.s humanitaires externes. Cette approche numérique, en ligne, améliore la visibilité des luttes auxquelles elles font face et facilite le développement de solutions sur mesure qui peuvent être efficaces, pratiques et durables.

Cette approche humanitaire est responsabilisante et intègre divers systèmes de soutien (juridique, économique et psychologique) dans le cadre d'une stratégie globale visant à traiter les traumatismes. L'évolution vers des efforts plus inclusifs, plus personnels et plus solidaires peut créer un cadre solide pour aider, de manière personnelle, les individus vulnérables, tels que les veuves ougandaises. Il s'agit d'une approche qui demande des ressources importantes, mais qui permet de répondre aux besoins immédiats plus efficacement, de construire les bases d'une résilience et d'une autonomisation à long terme, et de transformer les femmes en situation de veuvage, de bénéficiaires passives de l'aide en participantes actives, sur la voie de la guérison et de l'indépendance.

Bibliographie

Asiimwe, J. (2001). Making Women's Land Rights a Reality in Uganda: Advocacy for Co-Ownership by Spouses. *Yale Hum. Rts. & Dev. LJ*, 4, 171.

Dube, M. (2022). Isolation and its impact on widows: Insights from low-resourced communities in Binga District, Zimbabwe. *Social Sciences*, 11(7), 298.

Ebersöhn, L., Loots, T., Mampame, R., Omidire, F., MalanVan Rooyen, M., Sefotho, M., & Nthontho, M. (2018). An indigenous psychology perspective on psychosocial support in Southern Africa as collective, networking, and pragmatic support. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 28(5), 332-347.

Fasanmi, A., & Ayivor, S. (2021). Widows, widowhood, and society in Africa. In *The Palgrave Handbook of African Women's Studies* (pp. 2269-2286). Cham: Springer International Publishing.

Huisman, D. M., & Lemke, A. (2022). I am this widow: Social support in friendship after the loss of a spouse in mid-life. *OMEGA-Journal of Death and Dying*, 86(1), 45-64.

International Justice Mission. (2014). *Property Grabbing from Ugandan Widows and the Justice System: A Mixed-Methods Assessment in Mukono County, Uganda*.

Joubert, J., & Guse, T. (2021). A Solution-Focused Brief Therapy (SFBT) Intervention model to facilitate hope and subjective well-being among trauma survivors. *Journal of Contemporary Psychotherapy*, 51(4), 303-310.

Karanja, L. (2003). *Just Die Quietly, Domestic Violence and Women's Vulnerability to HIV in Uganda* (Vol. 15, No. 15). Human Rights Watch.

Kassaw, C., & Shumye, S. (2021). The prevalence of suicidal behavior and its associated factors among wives with polygamy marriage living in Gedeo zone, southern Ethiopia, 2020. *PloS one*, 16(10), e0259029.

Mahat Shamir, M., & Leichtentritt, R. D. (2023). Navigating the paradox: Strategies utilized by pregnant widows in an attempt to reconcile life and death. *Death Studies*, 1-11.

Mezzanotte, K. S., Bhardwaj, A., Kim, Y., Rimal, D., Lee, J. K., Shrestha, A., ... & Surkan, P. J. (2022). Social determinants of impaired functioning among Nepali widows: A mixed methods study. *Global public health*, 17(12), 3853-3868.

Motsoeneng, M., & Modise, M. A. (2020). Grieving widows' lived experiences in a rural South African setting. *Journal of Psychology in Africa*, 30(3), 264-267.

Mwaka, B. O. (1998). *Widowhood and property among the Baganda of Uganda: uncovering the passive victim* (Doctoral dissertation, University of Warwick).

Nsokele, C. M., & Kika, F. K. (2024). Local knowledge and information initiatives in the conflict-affected eastern Democratic Republic of Congo. *Development in Practice*, 1-15.

Nwaoga, C. T., Uroko, F. C., Okoli, A. B., & Okwuosa, L. (2021). Widowhood practices and the church in south-east Nigeria. *HTS Theologiese Studies/Theological Studies*, 77(1).

Thomas, T. A. (2021). Social support experiences of spousally bereaved individuals in a South African township community: The Botho/Ubuntu perspective. *Frontiers in Psychology*, 12, 604987.

Tshaka, A., Tanga, P., & Ntshongwana, Z. (2023). Socio-Economic Challenges Experienced by Widows and Support Provided by Social Workers in Raymond Mhlaba Local Municipality in Eastern Cape, South Africa. *Southern African Journal of Social Work and Social Development*, 35(3), 21-pages.

Ude, P. U., & Njoku, O. C. (2017). Widowhood practices and impacts on women in Sub-Saharan Africa: An empowerment perspective. *International social work*, 60(6), 1512-1522.

Ugwu, D. I., Orjiakor, C. T., Ugwu, L. I., Ezedum, C. E., Ngwoke, O. R., & Ezebuilo, C. (2020). Narratives of childless widows: Exploring the lived experiences and well-being of childless widows in rural Nigeria. *International journal of qualitative studies on health and well-being*, 15(1), 1713657.

Uganda Bureau of Statistics. (2021). *Uganda National Survey Report 2019/2020*. Kampala, Uganda; UBOS

UN Women. (2023). *UN Women Uganda Q4 Newsletter 2023*. UN Women Uganda Draft Q4 Newsletter 2023.pdf

Wirastri, T. D., & Van Huis, S. C. (2021). The second wife: Ambivalences towards state regulation of polygamy in Indonesia. *The Journal of Legal Pluralism and Unofficial Law*, 53(2), 246-268.



Évolution, idées et possibilités de changement au sein du secteur humanitaire

RAPHAEL GORGEU

Raphael Gorgeu est chercheur associé senior chez HERE-Geneva et consultant indépendant en affaires humanitaires. Raphael a une vingtaine d'années d'expérience dans le secteur humanitaire, tant sur le terrain qu'au siège, à des postes opérationnels, de plaidoyer, de politique et de direction stratégique. Plus récemment, il a été directeur des politiques et des partenariats au Conseil International des Agences Bénévoles(ICVA) et a occupé le poste de directeur adjoint des opérations et de responsable de l'analyse, du positionnement et du plaidoyer à Médecins Sans Frontières (2018-2022). Auparavant, il a occupé des fonctions de Directeur Pays à MSF dans des pays tels que le Soudan du Sud, le Yémen et Haïti, ainsi que de multiples postes sur le terrain au sein d'autres ONGI. Raphael est titulaire d'une maîtrise en gestion, en aide humanitaire et en relations internationales, ainsi que d'un doctorat en sciences politiques. Il a développé un intérêt particulier pour la philosophie et pour l'exploration des théories des sciences sociales.

Image de couverture : Les Nations Unies à Vienne, © Goddard on the Go / Alamy Stock Photo

Résumé

Cet article a pour objectif de présenter et discuter le projet de recherche « Penser l'évolution du secteur humanitaire : une exploration au sein du monde des idées » mené par Raphael Gorgeu, chercheur associé à HERE-Geneva. Ce travail de recherche explore les dynamiques de changement spécifiques au secteur humanitaire à travers une approche socio-phénoménologique, reconnaissant la centralité des idées afin de saisir comment le changement de la réalité sociale s'opère.

Sur la base d'une revue de la littérature de 8000 documents issus principalement du système humanitaire international, ce travail propose une description de l'évolution historique dans la manière dont est pensé l'humanitaire entre 1991 et 2021 et dévoile la présence de forces et mécanismes autonomes qui, au fil du temps, façonnent l'idée d'action humanitaire.

En introduisant l'approche mobilisée pour ce travail et en discutant certaines de ses conclusions, cet article se veut autant utile pour les chercheur.euse.s que pour les professionnel.le.s de l'aide humanitaire dans leur manière d'aborder les logiques de changement propres à ce secteur.

PERTINENCE POUR LE LEADERSHIP

Sur la base d'une exploration des logiques d'évolution propres au secteur humanitaire, cet article contribue aux réflexions sur la manière dont les professionnel.le.s, leader.euse.s et chercheur.euse.s du secteur, appréhendent le changement. En proposant un cadre analytique original ainsi qu'une perspective historique sur les trente dernières années et en dévoilant des mécanismes et forces qui orientent les dynamiques de transformation, cet article propose des clés de lecture complémentaires qui sont utiles pour appréhender la conduite du changement.

Introduction

Depuis sa formalisation au début des années 1990, le secteur humanitaire a profondément évolué. Ces transformations se sont accélérées depuis les années 2000 et encore davantage dans cette dernière décennie, sous l'influence d'une expansion et de la globalisation du secteur ainsi que de diverses réformes. Face à cette évolution, j'ai mené en tant que chercheur associé à [HERE-Geneva](#) un projet de recherche intitulé « [Penser l'évolution du secteur humanitaire : une exploration au sein du monde des idées](#) » qui explore les dynamiques de changement spécifiques au secteur humanitaire. En s'appuyant sur des courants des sciences sociales qui mettent en avant l'importance « du monde des idées », ce travail aspire à proposer de nouvelles perspectives pour aborder le changement du secteur humanitaire, en observant plus particulièrement la période entre 1991 et 2021. Cet article a pour objectif d'introduire certains éléments clés de cette recherche. Il se veut utile autant pour les chercheur.euse.s que pour les professionnel.le.s et leader.euse.s de l'aide humanitaire dans leur manière d'aborder les logiques de changement propres au secteur de l'aide humanitaire.

Ce travail aspire à proposer de nouvelles perspectives pour aborder le changement du secteur humanitaire, en observant plus particulièrement la période entre 1991 et 2021.

Plus spécifiquement, nous discuterons d'abord de l'importance d'un examen des représentations collectives de l'aide humanitaire (et de leur évolution) afin de contribuer aux réflexions quant à la manière dont le changement se déploie, au sein de ce secteur. Ensuite, nous nous concentrerons sur le point central de ce travail de recherche, à savoir la présence de mécanismes et forces autonomes aux agents¹ qui viendraient influencer la manière dont ces représentations collectives se transforment au fil du temps. Face à un tel constat, nous nous interrogerons sur la marge de manœuvre des agents dans la conduite du changement propre au secteur humanitaire. Le lecteur se référera au [rapport complet](#) pour davantage de précisions et de contenu, et également au podcast « [Spelunking](#) » produit par [The Trumanitarian](#) offrant un aperçu de ce travail de recherche.

¹ Dans cet article, le terme « agent » est à comprendre comme renvoyant à des organisations structurées et reconnues, et non à des individus.

L'importance des idées et la notion de « cadres conceptuels de pensées »

Lorsqu'il s'agit de réfléchir autour de la question du changement au sein du secteur humanitaire, de nombreuses approches pourraient être utilisées. Certain.e.s seraient enclin.e.s à examiner, au travers d'une approche clinique, les particularités géopolitiques de chaque contexte afin d'analyser l'impact sur les modes d'action, les opportunités et les limites s'offrant à chaque agent et à ce secteur plus globalement. Il serait également pertinent de s'attarder sur l'évolution des crises et des besoins humanitaires pour tenter d'expliquer comment ce secteur cherche à s'adapter à une réalité en constante transformation. D'autres pourraient tenter de mobiliser des analyses politiques macro pour expliquer comment ce secteur se voit influencé par un contexte géopolitique plus global (période de décolonisation, fin de la guerre froide, mutation vers un monde multipolaire, etc.). Il serait également possible d'analyser l'évolution de la structure même du secteur humanitaire comme facteur d'explication du changement. Toutes ces approches, également pertinentes, auraient comme point commun qu'elles expliquent l'évolution du secteur humanitaire au travers de mécanismes d'adaptation et d'influence face à une réalité extérieure (« out there »).

Cependant, ce travail de recherche emprunte une voie alternative, en s'inspirant principalement du courant phénoménologique de la philosophie et du paradigme constructiviste en relations internationales et en sociologie. Qualifiée de *socio-phénoménologique*, l'approche mobilisée consiste à reconnaître la place centrale des idées et des représentations afin de saisir comment le changement de la réalité sociale s'opère. En effet, ces idées orienteraient significativement les comportements des agents et les trajectoires d'un secteur. Appliquée au secteur humanitaire, la manière dont la réalité et l'aide humanitaire sont pensées, et par conséquent, la manière dont un agent va les percevoir, serait le socle même de toute action et de toute transformation. Les comportements, les choix, les stratégies, les actions des agents ou encore les mécanismes d'évolution du secteur seraient fondamentaux dans la construction de la pensée et dans les manières d'appréhender la réalité. Les évolutions des façons de penser les crises, des définitions de l'action humanitaire ou des approches de certains besoins seraient des constituantes centrales des stratégies de réponses (dessinées et déployées par les agents impliqués dans l'aide humanitaire) et guideraient profondément les trajectoires de l'évolution du secteur.

Par exemple, décrire et penser une crise comme une situation d'urgence ou, au contraire, comme une crise de longue durée influence la façon dont un agent (et le secteur dans sa globalité) articule son action dans cette réalité. Décrire et penser une crise comme une situation principalement humanitaire ou au contraire comme principalement liée à des enjeux politiques

influence la manière dont un agent va articuler son action dans cette réalité. Pour illustrer ce point, prenons l'exemple de certaines organisations (comme Médecins Sans Frontières) qui considèrent la situation migratoire en Europe comme une conséquence des politiques inhumaines des États européens et de l'Union Européenne. L'action de ces organisations prend volontairement une forme d'engagement politique et leur présence n'est pas uniquement justifiée par et articulée autour d'une réponse à des besoins humanitaires mais est pensée et conçue comme une action politique visant à confronter les politiques européennes de migration. Finalement, prenons un autre exemple : la réponse humanitaire des Nations Unies et de ses partenaires (ONGs et donateurs) apportée à la pandémie de COVID-19 (2020-2021). Cette dernière s'est inscrite principalement dans une lecture globale de cette crise, envisagée comme une crise humaine et sociétale (et non uniquement comme une crise de santé publique), comme présentée notamment dans les rapports du Secrétaire Général des Nations Unies (ONU, 2020). Il ne s'agissait plus alors de simplement répondre à une urgence médicale mais bien de penser l'action humanitaire dans un cadre économique et social plus large, articulant autant d'actions multi-dimensionnelles sur le court terme que sur le long terme.

Chaque agent considère son action et son mode d'action dans le cadre des significations spécifiques données à l'aide humanitaire. Ces différentes manières de penser l'aide humanitaire, qui se traduisent dans l'action, renvoient à ce que nous nommons les « cadres conceptuels de pensées ». Ces cadres conceptuels de pensées constitueraient les fondations même de l'action des différents agents impliqués dans le secteur humanitaire.² Au sein du secteur humanitaire, divers cadres conceptuels de pensées se font face. Certains seraient plus dominants que d'autres (portés et intégrés, à différents degrés, par une majorité d'agents) construisant ainsi des trajectoires et des contours quant à la façon dont l'idée de l'humanitaire évolue et influence les positionnements des différents agents. Plus ces cadres conceptuels de pensées dominants sont intériorisés au sein du secteur, plus ils influenceraient les comportements et les actions des agents et du secteur. Ces cadres conceptuels de pensées dominants se retrouvent en filigrane de la narration et des schémas de réponses aux crises ; c'est-à-dire autant au niveau des discours que des modes opératoires. Ceux-ci sont des modes de pensées qui s'imposent comme dominants et qui influencent les modalités d'action, mais en laissant une marge de manœuvre, une légère flexibilité dans la manière dont ils sont traduits dans la réalité.

² Cette attention sur le monde des idées est directement inspirée du courant phénoménologique en philosophie, tout autant que du paradigme constructiviste en relations internationales ainsi que de la sociologie phénoménologique. Plus particulièrement, la notion de cadres conceptuels de pensées est également à rapprocher du concept d'*épistème* développé par Michel Foucault et de celui de *représentations sociales* mis en avant par Serge Moscovici. Le lecteur pourra se référer à la version complète de ce travail de recherche pour davantage de détails concernant le cadre théorique mobilisé pour construire cette approche générale.

Dans le cadre de ce travail de recherche, explorer comment le changement s'opère au sein du secteur humanitaire a donc nécessité d'examiner l'évolution de ces cadres conceptuels dominants.

Approche méthodologique

Afin de saisir l'idée des cadres conceptuels de pensées dominants au sein du secteur humanitaire, ce travail opère une sorte de raccourci en se focalisant principalement sur les cadres conceptuels de pensées du groupe social dominant du secteur, c'est-à-dire ce qui est communément appelé « système humanitaire international » sous l'égide de l'IASC (Inter Agency Standing Committee). En effet, les caractéristiques de ce système humanitaire international permettent de considérer ce dernier comme un groupe social envisagé en tant qu'« unité collective réelle, mais partielle, directement observable et fondée sur des attitudes collectives, continues et actives » (Gurvitch dans *Lexique de Sociologie*, 2010, p.150), dont les membres sont « en interaction selon des règles établies » et se « définissent eux-mêmes comme membres du groupe ; autrement dit, ils ont des idées précises sur les formes d'interaction et ces idées sont des attentes moralement contraignantes pour eux et pour les autres membres mais non pour les hors-groupes » (Merton dans *Lexique de Sociologie*, 2010, p.150). Par ailleurs, considérant son poids dans le secteur humanitaire (comme son volume financier), les organisations qui le composent et qui gravitent autour de lui, son rôle normatif, sa légitimité accordée par la résolution 46/182 de 1991 des Nations Unies, ce système humanitaire international s'est imposé comme le mécanisme dominant du secteur de l'aide humanitaire. Sur cette base, la méthodologie employée consiste tout d'abord en une revue de la littérature des documents produits ou référés par l'IASC (et ses groupes subsidiaires) pendant la période 1991-2021 (ou en tout cas, les documents accessibles sur cette période³). Ces documents se composent de notes de réunion, de plans d'action, de documents stratégiques, de documents de cadrage de politiques, de rapports d'évaluation ou de mission, de procédures opérationnelles, etc., mais aussi de documents externes à l'IASC comme des documents d'orientation politique des Nations Unies, des rapports de sommets et autres conférences, des études ou des évaluations indépendantes, des contributions d'une multitude d'agents, etc.

Par ailleurs, considérant que les cadres conceptuels de pensées se traduisent dans l'action, cette revue de la littérature a été complétée par l'analyse de tous les Plans de Réponse Humanitaire (HRP ou CAP⁴) développés

³ Tous ces documents ont été trouvés principalement sur le site de l'IASC. [Welcome to the IASC | IASC \(interagencystandingcommittee.org\)](https://www.interagencystandingcommittee.org/)

⁴ Les CAPs (*Consolidated Appeals Process*) et les HRP (*Humanitarian Response Plans*) sont les outils principaux visant à articuler les stratégies de réponses du système humanitaire international face à une crise et à agréger l'ensemble des financements nécessaires à leur mise en place. Les CAPs ont été créés à la suite de la résolution 46/182 de 1991, alors que les HRP feront leur apparition un peu plus tard.

dans le cadre du système humanitaire international sur la période étudiée. Ces Plans de Réponse Humanitaire présentent l'approche opérationnelle conçue pour une réponse à une crise humanitaire sous l'égide de l'IASC. Enfin, ces deux blocs ont été renforcés par d'autres travaux de recherche existants (notamment liés à l'évolution du secteur humanitaire, l'analyse de crises ou thématiques spécifiques) ou encore par la mobilisation d'autres documents quand l'exercice de revue de la littérature n'était pas suffisant ou avait besoin d'être complété (par exemple, rapports annuels des donateurs, documents stratégiques de certaines ONGI). Ainsi, ce sont environ 8000 documents qui ont été revus dans le cadre de ce projet de recherche.

Une idée de l'aide humanitaire en constante transformation

Sur la base de cette revue de la littérature, ce travail de recherche a tenté de construire une frise historique des cadres conceptuels de pensées dominants au sein du secteur humanitaire. Repérer ces cadres conceptuels de pensées dominants et leur évolution sur les trente dernières années revient avant tout à identifier les tendances majeures relatives aux manières de penser l'humanitaire qui influencent les actions et qui peuvent s'observer sur le long terme. Cette description historique met en avant le fait que les représentations collectives dominantes de l'aide humanitaire ne préexistent pas et ne sont pas figées. Malgré certaines constantes, de profonds changements dans la manière de concevoir et de déployer l'aide humanitaire (en termes d'orientations principales) peuvent être observés et identifiés.

Les représentations collectives dominantes de l'aide humanitaire ne préexistent pas et ne sont pas figées. Malgré certaines constantes, de profonds changements dans la manière de concevoir et de déployer l'aide humanitaire (en termes d'orientations principales) peuvent être observés.

À titre d'illustration, le lien entre l'humanitaire et l'approche en termes de besoins a connu une évolution importante ces trois dernières décennies. Alors qu'à la fin des années 1980 et au début des années 1990, l'action humanitaire était principalement considérée comme une action d'urgence relativement déconnectée d'objectifs de développement ou d'agendas politiques plus larges, la deuxième moitié des années 1990 et le début des années 2000 a vu l'émergence d'un concept de continuum linéaire entre « urgence, réhabilitation et développement ». Ce dernier a de nouveau évolué et, depuis notamment le Sommet Humanitaire Mondial (SHM) de 2016, un certain consensus autour de la

description des crises humanitaires comme des « crises de longue durée », associées à de constantes questions autour du volume, des coûts de l'assistance humanitaire et du peu de moyens de développement dans de tels contextes, a contribué à une évolution dans la manière d'adresser la vulnérabilité des populations dans le besoin. Dans le cadre des objectifs de développement durable (ODD), qui occupent actuellement une place centrale dans l'aide humanitaire, un nouveau paradigme cherchant un nexus entre humanitaire, développement et paix s'affiche désormais.

Autre exemple, le rôle central des gouvernements nationaux dans l'aide humanitaire : dans les années 1980 et le début des années 1990, le paysage géopolitique mondial et la place dominante des ONG internationales au sein de ce secteur ne laissaient qu'une place encore limitée pour penser le rôle central des gouvernements nationaux. Cependant, ce concept a considérablement gagné en importance ces dernières années et se trouve aujourd'hui solidement ancré dans les pensées dominantes du secteur humanitaire, notamment en cohérence avec la résolution des Nations Unies 46/182 de 1991 et l'Agenda 2030.⁵ Il n'est pas simplement imposé par un contexte géopolitique plus global (comme la plus grande capacité de certains États à coordonner l'aide humanitaire ou bien la volonté pour d'autres d'affirmer leur souveraineté), mais est largement promu au sein même du secteur humanitaire. La façon d'aborder la crise engendrée par la pandémie de COVID-19, et les situations exceptionnelles qu'elle a engendrées, ont d'ailleurs consolidé cette tendance, catapultant le rôle des États dans une nouvelle dimension de leadership qui, aujourd'hui, semble centrale dans la manière de penser l'humanitaire.

L'idée du champ de l'action humanitaire a elle aussi évolué depuis trente ans. Principalement tournée vers des activités de « life-saving » (soins d'urgence, accès à la nourriture et à l'eau, abris en situation d'urgence) lors de la phase de structuration du secteur dans le début des années 1990, elle comprend maintenant un panel d'actions bien plus large considérées comme inhérentes à l'aide humanitaire, incluant par exemple des activités génératrices de revenus (à partir de 1996), de réhabilitation et des « early recovery » (à partir de 1997), des activités liées à la santé mentale (à partir de 1999), à la réduction des risques (à partir de 2000 et encore davantage à partir de 2005), etc. Un tournant majeur qui doit être souligné, a lieu dans la deuxième moitié des années 1990 et notamment à partir de 1997, avec l'apparition du domaine de la protection comme faisant partie intégrante de l'action humanitaire. Ce concept de protection est principalement initié en lien

⁵ L'Agenda 2030 des Nations Unies constitue le socle de référence quant à la manière de poursuivre un développement qualifié de durable. [Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development | Department of Economic and Social Affairs \(un.org\)](#)

avec ce qui est qualifié à l'époque d'urgences complexes⁶. Il s'étendra cependant à l'ensemble du système humanitaire international en développant des approches spécifiques de protection en fonction des problématiques ou des contextes, comme l'application de la protection dans des situations de déplacements internes (1999)⁷ ou dans des contextes de catastrophes naturelles (2006)⁸. L'assistance et la protection deviennent alors complémentaires et cette complémentarité devient indivisible. Cependant, il ne s'agit pas de fusionner ces deux notions. Elles continueront à exister (et jusqu'à aujourd'hui) comme deux piliers distincts mais ne pouvant exister l'un sans l'autre.

Cette évolution dans la manière de penser le champ de l'action humanitaire révèle néanmoins certains invariants, comme celui de l'approche par clusters consistant à organiser l'aide humanitaire en catégories de besoins spécifiques (santé, nourriture et sécurité alimentaire, eau et assainissement, abris, protection, etc.). Les réponses humanitaires sont en quelque sorte prédéfinies dans leurs grandes lignes à travers une structuration par domaines, qui mobilise des cadres généraux et des procédures opérationnelles particulières qu'il s'agit de contextualiser et de coordonner dans leur mise en application. Cependant, cette manière d'appréhender l'aide humanitaire par domaines est, depuis quelques années, bousculée par la place grandissante du «multi-purpose cash-based assistance» et de la protection sociale appliquée à l'aide humanitaire. Sous cette impulsion, ce sont les notions de besoins et de vulnérabilité des populations (déjà catégorisées par domaines) qui évoluent, tout autant que les modes d'engagement et d'intégration dans des politiques et programmes nationaux plus larges, dépassant les frontières classiques du champ d'action de l'aide humanitaire.

Cette revue de la littérature a également permis de révéler de façon limpide un autre invariant central, renvoyant à une idée très simple mais particulièrement puissante : l'idée que l'humanitaire est un secteur en soi, spécifique, différent des autres.

Cette revue de la littérature a également permis de révéler de façon limpide un autre invariant central, renvoyant à une idée très simple mais particulièrement puissante :

⁶ La définition d'une urgence complexe a été actée par l'IASC en 1994, et réfère à des crises caractérisées par un effondrement des autorités nationales résultant notamment d'un conflit, et nécessitant la mobilisation de l'ensemble du système humanitaire international et une coordination accrue de ce dernier, notamment pour mieux naviguer la composante politique de tels contextes. IASC Working Group, novembre 1994.

⁷ IASC Policy Paper on Protection of Internally Displaced Persons, Décembre 1999.

⁸ IASC Operational Guidelines on Human Rights and Natural Disasters - Protecting Persons Affected by Natural Disasters, Juin 2006.

l'idée que l'humanitaire est un secteur en soi, spécifique, différent des autres. Profondément ancrée dans l'esprit collectif du secteur humanitaire, elle apparaît comme la pièce maîtresse de l'édifice des cadres conceptuels de pensées dominants. Cette idée est si profondément inscrite au cœur du secteur humanitaire lui-même, mais également au sein d'autres secteurs, qu'il en est devenu presque impossible de pouvoir imaginer faire sans. Derrière chaque discussion, chaque opération, chaque façon de faire, chaque politique, chaque document examiné au travers de ce travail, nous retrouvons ce cadre conceptuel de pensées central. Il est difficile de retracer le moment où cette idée est devenue si importante qu'elle s'est finalement imposée d'elle-même. Sur la base de travaux de recherche sur l'histoire de l'humanitaire, il semble qu'elle a véritablement commencé à émerger dans les années 1980, époque que nous considérons souvent comme la première étape d'une structuration de ce secteur. Avec l'établissement du système humanitaire international et de la résolution 46/182 de 1991 des Nations Unies, elle a gagné en profondeur et acquis un degré de stabilité particulièrement fort. Les périodes qui ont suivies n'ont, pour la plupart, été que des occasions pour la renforcer, pour l'ancrer encore davantage dans la profondeur des cadres conceptuels de pensées dominants du secteur.

L'évolution de cadres conceptuels de pensées dominants n'est certes pas linéaire, des décrochages existent, des retours en arrière également. Et ces cadres conceptuels de pensées dominants font face à des oppositions, à des discours alternatifs. Par ailleurs, aucun agent ne se retrouvera pleinement dans ces cadres conceptuels de pensées dominants. Ces derniers dépassent en effet le niveau de l'agent humanitaire. Ils doivent être appréhendés comme un agglomérat des similarités des façons de penser l'aide humanitaire au sein de ce secteur, et plus précisément au sein du système humanitaire international. Comme une photographie prise grâce à un recul suffisamment important qu'il permettrait de saisir le secteur humanitaire dans sa globalité et qui ferait alors ressortir certaines formes proéminentes. Enfin, retracer l'évolution des cadres conceptuels de pensées dominants du secteur humanitaire depuis les trente dernières années ne revient en rien à se questionner sur la pertinence et l'efficacité dans la manière de penser et de déployer l'aide humanitaire. Ce travail de recherche n'a pas pour but de poser un regard critique sur le contenu de ces cadres conceptuels dominants, mais de simplement décrire leur transformation au fil du temps.

Les modalités d'évolution

Sur la base de cette perspective historique, l'objectif de cette recherche fut également de s'attarder sur les modalités d'évolution de ces cadres conceptuels de pensées dominants.

Plus spécifiquement, l'objectif était de repérer d'éventuelles dynamiques sous-jacentes à cette évolution. Il ne s'agit pas ici d'examiner chaque cadre conceptuel de pensées ou chaque situation dans leurs particularités respectives

pour desceller leurs logiques de changement spécifiques. L'enjeu est plutôt de dévoiler des tendances de fond, sous forme de forces et de mécanismes de changement, qui dépassent à la fois les situations spécifiques, la seule volonté des agents, les particularités de chaque cadre conceptuel de pensées ; d'identifier certaines régularités que nous retrouvons au fil du temps dans la façon dont le changement au sein du secteur humanitaire s'opère.

L'objectif était de repérer d'éventuelles dynamiques sous-jacentes à cette évolution. Il ne s'agit pas ici d'examiner chaque cadre conceptuel de pensées ou chaque situation dans leurs particularités respectives pour desceller leurs logiques de changement spécifiques. L'enjeu est plutôt de dévoiler des tendances de fond, sous forme de forces et de mécanismes de changement, qui dépassent à la fois les situations spécifiques, la seule volonté des agents, les particularités de chaque cadre conceptuel de pensées.

Dans cette analyse, les cadres conceptuels de pensées dominants du secteur sont considérés comme un fait social sui generis, un « objet propre, indépendant des individus » (Durkheim dans Dalloz 2010). Un fait social sui generis consiste en des « manières d'agir, de penser et de sentir, extérieures à l'individu et qui sont dotées d'un pouvoir de coercition en vertu duquel ils s'imposent à lui » (ibid). Dans cette logique, il faut donc considérer que « les phénomènes sociaux sont des choses et doivent être traités comme des choses » (ibid). Cet « objet propre » répondrait à des schémas de réalisation qui, même si résultant d'une construction sociale, dépasseraient les volontés individuelles, qui s'imposeraient aux agents. Sur la base de la revue de la littérature menée pour cette recherche, approcher les cadres conceptuels de pensées dominants du secteur humanitaire comme un fait social sui generis revient à tenter de comprendre comment cet objet social évolue et à dévoiler certains mécanismes et certaines forces en action derrière cette transformation.

Cet article souhaite ici présenter cinq forces et mécanismes qui ont pu être identifiés au travers de ce travail de recherche et qui paraissent particulièrement éclairants pour compléter les réflexions actuelles quant aux modalités de changement du secteur humanitaire.⁹

⁹ Le lecteur pourra se référer au rapport complet pour une description plus large des principaux mécanismes et forces de changement que ce travail a pu observer, et qui ont été regroupés en quatre catégories : les jeux d'interactions entre agents ; les transformations de l'environnement contextuel ; les processus et degrés d'intériorisation ; les jeux d'interactions entre cadres conceptuels de pensées.

Articulation entre diversité des agents et leurs schémas de positionnement

L'évolution des cadres conceptuels de pensées dominants du secteur humanitaire apparaît comme directement influencée par le nombre et la diversité des agents qui interagissent au sein, ou à la périphérie, de ce secteur. Surpassant la maîtrise que les agents peuvent avoir de ce paysage ou leurs capacités à l'influencer, deux forces autonomes de natures opposées s'exercent. L'une tend vers la stabilisation des cadres conceptuels de pensées dominants du secteur humanitaire encourageant les agents du secteur à partager des cadres conceptuels de pensées relativement similaires, à embrasser les cadres conceptuels de pensées dominants, et à ainsi renforcer ces derniers. L'autre tend vers une extension et une explosion des cadres conceptuels de pensées du secteur humanitaire. La globalisation de l'aide humanitaire est un phénomène intéressant qui illustre bien ces dynamiques. Cette dernière a entraîné une augmentation du nombre et de la diversité d'agents interagissant au sein et avec le système humanitaire international (et ceci surtout depuis la deuxième décennie des années 2000). À côté des agences traditionnelles des Nations Unies tels que le PAM ou l'UNHCR et des ONGs internationales des pays du Nord, certains États comme les BRICS (Brésil, Russie, Inde et Chine) font leur apparition sur cet échiquier, tout comme certaines organisations régionales comme l'ASEAN (Association des nations de l'Asie du Sud-Est) ou d'autres institutions comme la Banque Mondiale. Les ONGs des pays du Sud, les organisations locales, les acteurs du secteur privé sont également davantage présents dans l'espace humanitaire actuel. Au sein de cet espace, des logiques d'intégration et de reproduction sociale se mettent en place, encourageant les nouveaux. Elles arrivent à intégrer les cadres conceptuels dominants. Ces logiques viennent maintenir une certaine continuité et uniformisation de pensées et d'actions au sein du secteur humanitaire. Cependant, cette diversification d'agents affecte et transforme également profondément les cadres conceptuels de pensées de l'ensemble du secteur. En effet, chaque agent apporte autour de la table ses propres perspectives sur ce que les pratiques de l'aide humanitaire signifient et devraient être. Les significations de l'aide humanitaire sont alors directement influencées par des dynamiques autonomes d'interactions entre agents, par ce qui se joue autour de cette table, tout autant que par la porosité avec d'autres secteurs proches dans lesquels la totalité des agents – ou une partie – évolue également. Ainsi, plus le nombre d'agents est élevé et plus la diversité parmi les agents est grande, plus les cadres conceptuels de pensées du secteur humanitaire sont amenés à évoluer et à se diversifier.

Processus et degrés d'intériorisation

Un cadre conceptuel de pensées se reconnaît par sa stabilité dans le temps. Il n'est certes pas inamovible,

fixé pour l'éternité et peut donc être amené à évoluer. Mais il est suffisamment stable pour être reconnu, observé et surtout pour éventuellement acquérir une nature dominante. Chaque cadre conceptuel de pensées dominant possède un degré d'ancrage, un degré d'intériorisation et plus ce degré d'intériorisation est élevé, plus un cadre conceptuel de pensées est stable et ancré dans le système humanitaire international. Par exemple, depuis la fin des années 1990, le degré d'intériorisation du concept de centralité de la protection dans l'action humanitaire a gagné en profondeur, alors que celui du nexus entre humanitaire, développement et paix est encore relativement fragile.

Ce degré d'intériorisation est possible grâce à un processus qui peut prendre des formes multiples. Il s'inscrit dans le développement de documents de référence permettant d'articuler un cadre conceptuel de pensées et de définir ses modes d'application. Il peut également se réaliser dans la manière dont un système s'organise structurellement. Enfin, et c'est un point crucial, ce processus d'intériorisation se réalise au travers de l'opérationnalisation concrète d'un cadre conceptuel de pensées. Cette opérationnalisation, quel que soit le jugement que les un.e.s et les autres peuvent lui porter quant à sa pertinence et sa qualité, permet des applications concrètes dans l'action, répondant à une des caractéristiques principales d'un cadre conceptuel de pensées : sa traduction dans l'action et sa faculté à orienter l'action. C'est, par exemple, l'enjeu principal actuel de l'intériorisation du Nexus Humanitaire-Développement qui nécessite une implémentation concrète au sein des différentes crises humanitaires. Le degré d'intériorisation crée donc une fonction de résistance à l'évolution d'un cadre conceptuel de pensées : plus le degré d'intériorisation d'un cadre conceptuel de pensée est élevé, plus il sera difficile de revisiter ce dernier.

L'impact des processus d'intériorisation

Face au poids de ces processus et de ces degrés d'intériorisation, deux questions se posent. Est-ce qu'un processus d'intériorisation influence le contenu même du cadre conceptuel de pensées qu'il cherche à ancrer, et facilite-t-il l'émergence de nouveaux cadres conceptuels de pensées ?

Les observations menées au travers de ce travail de recherche tendent à montrer qu'un processus d'intériorisation n'influence pas directement la possibilité d'émergence de nouveaux cadres conceptuels de pensées, même si cette possibilité ne peut pas totalement être exclue. Au contraire, il semblerait qu'une période d'intériorisation intense aurait tendance à freiner des réflexions concernant d'autres cadres conceptuels de pensées. Dans ce type de période c'est un peu comme si une attention forte des agents sur l'intériorisation d'un cadre conceptuel de pensées ne laissait que peu de place mentale et d'espace pour discuter et réfléchir. À ce titre,

la période d'implémentation de la réforme des clusters¹⁰ (traduisant un ancrage de l'approche par domaines et du champ de l'action humanitaire à cette époque), et qui a demandé un effort considérable s'étalant sur environ deux ans (entre 2005 et 2007) est certainement l'une des plus pauvres en termes de réflexion ouverte sur la manière d'appréhender et de penser l'aide humanitaire. Cette observation est également à mettre en lien avec ce qui apparaît comme une capacité limitée de traitement simultané de nouveaux cadres conceptuels de pensées par le système humanitaire international. Même s'il est difficile d'évaluer avec précision cette capacité, il semble clair que plus une problématique prend de la place au sein des discussions, moins il y a d'espace pour en traiter d'autres.

Il semblerait qu'une période d'intériorisation intense aurait tendance à freiner des réflexions concernant d'autres cadres conceptuels de pensées.

Pour ce qui est de l'impact du processus d'intériorisation sur le contenu même du cadre conceptuel de pensées qu'il cherche à ancrer, la réponse est plus nuancée. Même s'il apparaît qu'un processus d'intériorisation ne tend pas à changer en profondeur le cadre conceptuel de pensées sur lequel il agit, ce dernier se voit tout de même ajusté sous la forme notamment d'une opération de simplification (ou pour être plus exacte d'une opération de décomplexification). Pour gagner en profondeur lors de ce processus d'intériorisation, un cadre conceptuel de pensées trop complexe devra être simplifié, afin de créer une compréhension commune pour le plus grand nombre. Pour le dire autrement, un cadre conceptuel de pensées trop complexe aura plus de difficultés à s'établir en tant que cadre conceptuel de pensées dominant, et aura besoin d'être simplifié pour espérer s'imposer dans le système humanitaire international.

Confrontation entre degrés d'intériorisation

Les logiques d'intériorisation impactent également les possibilités d'évolution des cadres conceptuels de pensées dominants du secteur. En effet, les observations menées dans le cadre de ce travail de recherche tendent à montrer que la possibilité d'émergence d'un nouveau cadre conceptuel de pensées dominant est liée à la confrontation de ce dernier avec des cadres conceptuels de pensées dont les degrés d'intériorisation sont plus grands. Pour le dire autrement, plus un nouveau cadre conceptuel de pensées rentre en tension ou en

¹⁰ La réforme des clusters, initiée en 2005, vise principalement à une meilleure coordination du système humanitaire international. [What is the Cluster Approach? | HumanitarianResponse](#)

confrontation (ou est perçu comme tel) avec un autre plus profondément ancré, plus il rencontrera des difficultés à venir lui-même se stabiliser et s'intérioriser. À l'inverse, si un nouveau cadre conceptuel de pensées ne s'oppose pas à un autre très intériorisé (voire vient le consolider), plus ses possibilités d'émergence sont grandes.

À l'inverse, si un nouveau cadre conceptuel de pensées ne s'oppose pas à un autre très intériorisé (voire vient le consolider), plus ses possibilités d'émergence sont grandes.

Dans la confrontation entre degrés d'intériorisation, un cadre conceptuel de pensées dominant semble être particulièrement puissant dans sa capacité à venir faciliter ou au contraire à freiner l'émergence de nouveaux cadres conceptuels de pensées, ce cadre est celui de l'idée du secteur humanitaire comme secteur spécifique. Si l'émergence d'un nouveau cadre conceptuel de pensées vient se poser en tension avec celui d'un humanitaire comme secteur spécifique, alors la force de résistance sera décuplée. D'une certaine manière, si le secteur humanitaire se voit menacé (ou est perçu comme étant menacé) dans son existence même, alors les forces de résistance au changement seront d'autant plus fortes. Cette menace semble être d'ailleurs perçue comme encore plus forte quand des nouvelles façons de penser sont externes au système humanitaire international et plus encore lorsqu'elles sont externes au secteur humanitaire. Ces forces de résistance, qui visent à préserver l'existence du secteur humanitaire en tant qu'objet à part entière, pourraient être considérées comme un facteur supplémentaire permettant de comprendre pourquoi les volontés de « briser les silos » entre les différents secteurs sont si difficiles à mettre en œuvre.

Une logique d'évolution progressive

Il existerait un champ des possibles restreint quant à la possibilité d'émergence de nouveaux cadres conceptuels de pensées dominants. Pour le dire autrement, il n'existe pas d'infinité de cadres conceptuels de pensées dominants possibles à un temps t . Il convient de considérer que le périmètre de cet éventail de possibilités autour du développement de nouveaux cadres conceptuels de pensées dominants est corrélé à ceux déjà existants. C'est-à-dire qu'une nouvelle manière d'aborder l'aide humanitaire doit pouvoir s'appuyer sur des cadres conceptuels de pensées dominants préexistants pour pouvoir émerger et s'ancrer dans la durée. Dans ce sens, si une évolution dans la façon d'aborder l'aide humanitaire sous-tend un écart trop grand avec des cadres conceptuels de pensées dominants

existants, alors cette nouvelle idée aura du mal à fédérer et à trouver son chemin dans les esprits collectifs. Si une évolution dans la manière d'aborder l'aide humanitaire sous-tend une certaine proximité avec des cadres conceptuels de pensées dominants existants, alors cette nouvelle idée aura plus de chances d'émerger et de s'ancrer au sein du système humanitaire international. L'évolution des cadres conceptuels de pensées se fait donc principalement de manière progressive, et non de manière radicale.

Conclusion

Cet article a tenté de mettre en avant trois éléments principaux. Le premier est de souligner que le changement au sein du secteur humanitaire ne peut pas être réfléchi sans examiner le monde des idées. En effet, ce dernier façonne la manière d'appréhender et de construire la réalité. Il oriente les comportements des agents et les transformations qui ont lieu au sein du secteur. En élaborant cette notion de cadres conceptuels de pensées, nous souhaitons saisir certaines des idées collectives dominantes sur la façon dont est pensée l'aide humanitaire.

Le deuxième élément renvoie à la constante évolution des cadres conceptuels de pensées dominants du secteur humanitaire pris dans leur ensemble. Les représentations collectives de l'aide évoluent en permanence, transformant perpétuellement ce secteur. Contrairement à ce que certains voudraient, il n'y a pas un type d'humanitaire originel qui aurait évolué, et qu'il faudrait retrouver. L'idée de l'humanitaire est plurielle et existe à travers le temps et l'espace, elle est mouvante par nature.

Le troisième élément est que le changement du secteur humanitaire, et plus précisément de ses cadres conceptuels de pensées dominants, est le résultat d'une construction sociale. Au centre de cette construction des forces et des mécanismes de changement se développent et se déploient de manière autonome, en s'imposant aux agents.

Devant une telle conclusion, une question doit être posée : face à des forces et mécanismes de changement ayant acquis un certain degré d'autonomie, quelle est la place des agents dans la conduite du changement ?

Une approche constructiviste telle que celle utilisée dans cette recherche discréditerait généralement la notion d'un « agent rationnel » qui agirait à la suite d'une réflexion consciente et articulée pour provoquer un changement. La faculté de réflexion de l'agent doit être nuancée. Chaque agent est capable de choix, de

décisions, qu'il prend de manière réfléchie et qui sont justifiables (a priori ou a posteriori). Chaque agent possède également un degré d'influence et peut déployer des stratégies pour tenter de provoquer un changement. Mais un agent se doit également de composer avec les forces et mécanismes qui s'imposent à lui (même si elles sont socialement construites via des interactions entre agents) souvent sans qu'ils en soient conscients. À quel point ces forces et mécanismes dominent ce qu'un agent peut penser, comment il se comporte et comment il peut être tenté, de façon articulée, de venir poser des stratégies de changement ? Les réflexions qui ont émergé de ce travail de recherche, associées à mon expérience personnelle dans le secteur humanitaire, laissent penser que la capacité volontaire ou consciente d'un agent ou d'un groupe d'agents – la volonté des agents pour mener un changement – est probablement surestimée.

Ce que je souhaite exprimer ici, et sans remettre en cause l'influence volontaire qu'un agent peut avoir sur l'évolution du secteur humanitaire, est que le changement du système humanitaire international (en tout cas dans son état actuel) et de ses cadres conceptuels de pensées est aussi – et je dirais avant tout – une question de mécanismes et de forces autonomes qui dépassent les capacités de maîtrise des agents et dont ils n'ont que rarement conscience.

Nous sommes alors en droit de nous poser la question, en étant plus conscients des forces et des mécanismes en jeu, est-ce que les agents gagneraient en marge de manœuvre volontaire ?

Certes, de très nombreux exemples peuvent être mis en exergue quant à la volonté de certains agents de provoquer un changement au sein du secteur humanitaire. Mais il n'en reste pas moins que les discussions profondes sur les mécanismes de changement au sein du système

humanitaire international, sont quasi-absentes. Aucun plan global, aucune stratégie, aucune « théorie du changement » (comme communément appelée) n'ont été trouvés lors de ce travail. Il existe certainement des discussions annexes ou des documents auxquels cette recherche n'a pu avoir accès, mais le simple fait qu'ils n'apparaissent pas (sous des formes variées) au niveau de l'IASC, compte tenu de la place centrale que ce dernier occupe au sein du système humanitaire international, peut être un signe qu'une réflexion plus large sur le changement est laborieuse, et que les forces et mécanismes de changement dévoilés ici sont probablement inconnus ou pas pris en compte.

Nous sommes alors en droit de nous poser la question, en étant plus conscients des forces et des mécanismes en jeu, est-ce que les agents gagneraient en marge de manœuvre volontaire ? Serait-il possible de mieux maîtriser certaines des modalités de changement si justement certaines d'entre elles étaient révélées et prises en considération par les agents ? Pour ce qui concerne le secteur humanitaire, la question reste ouverte. J'aurais tendance à penser que oui, mais cette marge de manœuvre gagnée ne saurait devenir centrale dans la réalisation du changement. L'équation générale est si complexe, voire insaisissable, qu'il est particulièrement difficile de penser pouvoir maîtriser, dans toutes ses dimensions, les modalités par lesquelles ce secteur évolue. En effet, ce travail a pu identifier certains de ces mécanismes et de ces forces autonomes. Mais d'autres existent également. Par ailleurs, ces mécanismes ne sont pas indépendants les uns des autres, ils s'entremêlent, s'opposent, se complètent au travers d'interactions complexes. Leurs poids et influences fluctuent en fonction des situations et tenter de modéliser ces interactions et ces variations d'influence dans leur globalité apparaît très complexe, voire impossible, à ce stade de connaissance. Toutefois, face à cela, l'intention des agents demeure : à l'image d'une balle lancée qui se heurterait à une multitude d'autres balles, dans un champ de forces complexes, elle sera toujours difficile à contrôler. Néanmoins, la balle aura toujours, à sa source, la volonté des agents de contribuer au changement.

Bibliographie

Principales sources de la revue de littérature propre à cette recherche :

IASC products: IASC website. See <https://interagencystandingcommittee.org>

Humanitarian Response Plans and Consolidated Appeals Process. See: www.reliefweb.org

Abric, J. C. (1994). *Pratiques sociales et représentations*. PUF.

ALNAP. (2010, 2012, 2015, 2018, 2022). *State of the Humanitarian System*.

Al-Yahya, K., & Fustier, N. (2011, March). *Saudi Arabia as a Humanitarian Donor: High Potential, Little Institutionalization*. GPPI.

Badie, B. (2008). *Le diplomate et l'intrus*. Fayard.

Barnett, M. (2011). *Empire of Humanity: A History of Humanitarianism*. Cornell University Press.

Battistella, D. (2009). *Théories des Relations Internationales*. SciencesPo Les Presses.

Bennett, C. (2016). *Global History of Modern Humanitarian Action*. ODI/HPG.

Bennett, C. (2017, January). *Planning from the future: is the humanitarian system fit for purpose?* ODI/HPG.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1996). *La Construction sociale de la réalité*. Armand Colin.

Berthelot, J. M. (2012). *Épistémologie des Sciences Sociales*. PUF.

Binder, A., Meier, C., & Steets, J. (2010, August). *Humanitarian Assistance: Truly Universal?* GPPI.

Borton, J., & Foley, M. (2013, June). *A history of the humanitarian system: Western origins and foundations*. ODI/HPG.

Cohen, S. (2003). *La résistance des États*. Seuil.

Davey, E. (2012, October). *Beyond the 'French Doctors': The evolution and interpretation of humanitarian action in France*. ODI/HPG.

Davies, K. (2012, August). *Continuity, change and contest: meanings of 'humanitarian' from the 'Religion of Humanity' to the Kosovo war*. ODI/HPG.

Fassin, D. (2011). *Humanitarian Reason: A Moral History of the Present*. Berkeley University of California Press.

Feinstein International Center. (2010, January). *Humanitarian Horizons: a practitioners' guide to the Future*.

Finnemore, M. (2003). *The purpose of intervention: changing beliefs about the use of force*. Cornell University Press.

Finnemore, M., & Sikkink, K. (1998). International Norm Dynamic and Political Change. *International Organization*, 52(4), 887-917.

Foucault, M. (2022). *The archaeology of knowledge*. Routledge.

Gingerich, T. R., & Cohen, M. J. (2015, July). *Turning the humanitarian system on its head*. Oxfam.

Gorgeu, R. (2023). *Thinking about the evolution of the humanitarian sector: an exploration within the world of ideas*. HERE-Geneva.

Grawitz, M. (2000). *Méthodes Des Sciences Sociales* (11th ed.). Dalloz.

Guizzini, S., & Leander, A. (2005). *Constructivism and International Relations*. Routledge.

Husserl, E. (1985). *Idées directrices pour une phénoménologie*. Gallimard.

Husserl, E. (2000). *Méditations Cartésiennes, Introduction à la Phénoménologie*. Vrin.

Jodelet, D. (2015). *Représentations sociales et mondes de vie*. Éditions des archives contemporaines.

Katzenstein, P. J. (1996). *The Culture of National Security: Norms and Identity in World Politics*. Columbia University Press.

Khagram, S., Riker, J. V., & Sikkink, K. (2002). *Restructuring world Politics: Transnational Social Movements, Networks, and Norms*. University of Minnesota Press.

- Knox Clarke, P. (2018, December). *The State of the Humanitarian System 2018*. ALNAP.
- Krebs, H. (2014, September). *Responsibility, legitimacy, morality: Chinese humanitarianism in historical perspective*. ODI/HPG.
- Lahire, B. (2023). *Les structures fondamentales des sociétés humaines*. La Découverte.
- LLored, P. (2018). *Sociologie : Théories et analyses*. Ellipses.
- Marklund, C. (2016, January). *Neutrality and solidarity in Nordic humanitarian action*. ODI/HPG.
- Meier, C., & Murthy, C. S. R. (2011, March). *India's Growing Involvement in Humanitarian Assistance*. GPPI.
- Montemurro, M., & Wendt, K. (2020, April). *Unpacking humanitarianism*. HERE Geneva.
- Moussa, J. (2014, November). *Ancient origins, modern actors: defining Arabic meanings of humanitarianism*. ODI/HPG.
- Norwegian Refugee Council. (2019). *Financing the nexus gaps and opportunities from a field perspective*.
- Onuf, N. (2012). *World of our making, rules and rule in social theory and International Relations*. Routledge.
- Risse, T., Ropp, S. C., & Sikkink, K. (1999). *The Power of Human Right*. Cambridge University Press.
- Ryfman, P. (2004). *Une histoire de l'humanitaire*. La Découverte.
- Saez, P., Konyndyk, J., & Worden, R. (2021, September). *Rethinking Humanitarian Reform: What Will it Take to Truly Change the System?* Center for Global Development.
- Schutz, A., & Luckmann, T. (1973). *The Structures of the Life-world*. Northwestern University Press.
- The Trumanitarian. (2023, July 17). *Spelunking*.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- United Nations. (2016, February). *One humanity: shared responsibility, Report of the Secretary-General for the World Humanitarian Summit*.
- United Nations. (2020, March). *Shared responsibility, global solidarity: Responding to the socio-economic impacts of COVID-19*.
- United Nations. (2020, April). *A UN framework for the immediate socio-economic response to COVID-19*.
- Weiss, T. G., & Barnett, M. (2008). *Humanitarianism: A Brief History of the Present*. Cornell University Press.
- Wendt, A. (1999). *Social Theory of International Politics*. Cambridge University Press.



Renforcer les équipes de terrain pour de meilleurs résultats : FieldTiK , un guide destiné aux équipes de terrain

KATHRYN HARRIES

Kathryn Harries a plus de vingt ans d'expérience professionnelle au sein, à la tête ou à la coordination d'équipes de terrain dans des contextes humanitaires et de développement. Elle a récemment élaboré un guide pour soutenir et renforcer les équipes avec qui elle collabore. Ce dernier est disponible ici www.teamimpactkit.com.

Résumé

Le soutien au leadership, à la gestion et à l'apprentissage au sein des équipes techniques de terrain des organisations humanitaires est insuffisant, ce manque de soutien fait obstacle à une gestion efficace et rapide des actions humanitaires. Cet article décrit de quelle manière nous avons développé le FieldKit, un guide destiné aux équipes de terrain. Ce guide a été pensé pour améliorer les performances des équipes de terrain et fournit des conseils pratiques et des outils, plutôt que des compétences générales. Le FieldTik s'attaque aux défis connus du terrain : la rareté du soutien aux chef.fe.s d'équipe, le faible accès aux ressources pertinentes, la rétention des connaissances de l'équipe ou encore les difficultés dans l'adaptation et dans l'amélioration des compétences. Les expert.e.s du secteur ont largement reconnu que l'utilisation du FieldTiK comble une lacune importante, en particulier pour les organisations non gouvernementales locales. En effet, le guide leur a permis d'améliorer certains résultats, notamment en matière de responsabilité, de réponse locale, de qualité, d'adaptabilité, de protection et de bien-être de l'équipe.

Pertinence du leadership

De nombreuses équipes semi-autonomes composent les organisations humanitaires, souvent, ces équipes sont dirigées par des personnes ayant peu d'expérience formelle en matière de leadership ou de gestion. Le FieldTiK fournit des conseils pratiques in situ, étape par étape, dont le but est d'améliorer les performances des équipes, de renforcer les résultats ainsi que le leadership, la gestion, les connaissances et l'apprentissage au sein des équipes. L'approche englobe le modèle itératif d'amélioration continue « Planifier-Faire-Vérifier-Agir », qui aide les équipes à conserver leurs connaissances entre les différents projets et les situations d'urgence, et qui encourage un flux de connaissances dirigé par la demande, plutôt que par l'offre. Le FieldTiK comble une lacune importante du système en matière de leadership et contribue à renforcer la confiance et la responsabilité, afin de développer des actions humanitaires plus rapides et plus efficaces. Si vous souhaitez contribuer à l'avancement, au pilotage et à l'amélioration de cette initiative, veuillez contacter l'auteure.

*Ce document est basé sur une thèse de doctorat intitulée : Améliorer l'impact humanitaire : développement d'un guide innovant pour renforcer les équipes techniques sur le terrain, (Improving Humanitarian Impact : Development of an Innovative Guide for Empowering Technical Field Teams) rédigée par Kathryn Harries.

Introduction

Dans les organisations humanitaires, le soutien au leadership, à la gestion et à l'apprentissage sur le terrain est insuffisant (Obrecht & Bourne, 2018 ; Ramalingam, 2008), ce qui entrave l'efficacité des interventions (Larson & Foropon, 2018). Et ce, même s'il est entendu que :

L'efficacité de l'action internationale dépend en grande partie de la capacité du personnel opérationnel à gérer et à mettre en œuvre des programmes et des projets. Par conséquent, le niveau opérationnel *devrait être* le lieu où se déroule une grande partie de l'apprentissage, élément essentiel du succès d'une action internationale, et où des améliorations critiques sont apportées. (Ramalingam, 2008, p. 5)

Ce problème est particulièrement important pour les acteurs locaux et les organisations non gouvernementales (ONG) nationales, qui sont encore plus exclues des possibilités d'apprentissage et de formation (Tanner, 2016), ce qui a un fort impact sur les actions menées au niveau local.

La recherche présentée dans cet article vise à apporter une solution à ce problème pour les équipes techniques sur le terrain, c'est-à-dire le personnel travaillant en première ligne dans des domaines techniques tels que la santé, les abris ou l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH), et qui sont généralement les représentants des organisations qui se trouvent le plus proche des personnes touchées par la crise.

ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance) (2022) rapporte que plus de 630 000 membres du personnel humanitaire travaillaient dans des pays en situation de crise, en 2020, soit plus du double que lors de la décennie précédente

ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance) (2022) rapporte que plus de 630 000 membres du personnel humanitaire travaillaient dans des pays en situation de crise, en 2020, soit plus du double que lors de la décennie précédente, et que 90 % d'entre eux étaient des travailleurs nationaux. Le nombre croissant de personnel de première ligne signifie qu'il est « nécessaire d'investir davantage dans la gestion et la formation pour garantir la qualité et les normes de sauvegarde » (ALNAP, 2022, p. 62). Les équipes humanitaires de terrain sont au cœur de défis qui sont mis de côté depuis trop longtemps ; notamment la garantie que le personnel dispose des compétences requises, l'intégration du retour d'information des personnes touchées par la crise dans la conception des programmes, l'adaptation des programmes

au contexte et l'amélioration de la capacité d'adaptation, la prévention des abus et de l'exploitation ou encore, le suivi axé sur les résultats plutôt que sur les produits ou finalement, l'insuffisance de la localisation (ALNAP, 2018).

Les équipes techniques de terrain des organisations humanitaires opèrent avec une plus grande indépendance et moins de formation que les équipes d'autres services d'urgence. Les organisations gouvernementales et de défense suivent des systèmes de gestion des incidents, tels que l'Australasian Inter-service Incident Management System (AFAC, 2017). Ces systèmes comprennent une formation complète, un contrôleur d'incident unique, un plan descendant, des rôles et des responsabilités clairs (notamment en matière de renseignement et de planification) et une terminologie commune (Kalloniatis et al., 2020).

En revanche, les équipes de terrain des organisations humanitaires fonctionnent avec des systèmes de commandement et de contrôle beaucoup plus faibles (Knox-Clarke, 2017) ; « le personnel et les volontaires des ONG sont habitués à une grande autonomie, à des objectifs à long terme et souvent globaux, à une prise de décision fondée sur le consensus et à une forte concentration sur les besoins des communautés et des individus, en particulier les plus vulnérables et/ou les plus marginalisés » (Harris, 2016, p. 21). En outre, les équipes humanitaires sur le terrain doivent rendre des comptes à la fois aux personnes touchées et aux donateurs ; généralement, les niveaux de financement et d'autres formes de soutien sont imprévisibles et inadéquats (Borton, 2016). Les équipes travaillent de manière indépendante, tout en reconnaissant que le gouvernement représente le premier responsable, en prêtant attention à des facteurs transversaux tels que la localisation, la sauvegarde, la diversité et l'inclusion, et souvent dans des environnements dangereux, comme des endroits isolés, avec un accès variable aux télécommunications. La décentralisation de la prise de décision (Bowers & Cherne, 2015 ; Clarke & Ramalingam, 2008) signifie qu'elles fonctionnent de manière semi-autonome et permet une planification et une action humanitaires plus réactives, flexibles et dynamiques (Bowers & Cherne, 2015).

La nécessité de rendre autonome les équipes humanitaires sur le terrain est reconnue dans le secteur. ALNAP, le réseau mondial pour l'apprentissage et l'amélioration de l'action humanitaire, a reconnu que le fait d'aider « le personnel de terrain et les partenaires à anticiper le changement et à adapter leurs opérations et leur programmation sur la base de nouveaux apprentissages » permettra « d'apporter des réponses plus pertinentes, plus appropriées et plus efficaces aux millions de personnes touchées par une crise chaque année » (Obrecht, 2019, p. 112). Un autre rapport ALNAP indique que « des changements efficaces et opportuns sont plus difficiles à réaliser si les connaissances du personnel se trouvent le plus proche des communautés ne sont pas maximisées et respectées

au sein d'une organisation » (Doherty & Sundberg, 2022, p. 3). En outre, pour améliorer la flexibilité de la réponse, « les agences humanitaires doivent s'engager sérieusement à repenser leurs systèmes et leurs pratiques pour donner un plus grand pouvoir de décision à leurs équipes sur le terrain, au partenariat local et aux communautés touchées par la crise » et « se concentrer sur les réalités auxquelles le personnel de première ligne est confronté » (Obrecht, 2019, p. 12). De même, la norme humanitaire de base (CHS Alliance et al., 2015, p. 31) stipule ce qui suit :

Une réponse efficace ne consiste pas simplement à s'assurer que le personnel qualifié est présent - elle dépendra également de la manière dont les individus sont gérés. Les recherches menées dans les contextes d'urgence montrent que pour garantir une réponse efficace, les cadres, la gestion et les procédures sont aussi importants, sinon plus, que les compétences du personnel.

Le besoin d'une orientation systématique et in situ dans les interventions humanitaires n'a fait que croître depuis le début de la pandémie de COVID-19 qui a également engendré un recours accru à la gestion à distance (HAG & CARE International, 2020).

Le besoin d'une orientation systématique et in situ dans les interventions humanitaires n'a fait que croître depuis le début de la pandémie de COVID-19 qui a également engendré un recours accru à la gestion à distance.

Les équipes humanitaires sur le terrain ne sont pas les seules à opérer dans un environnement où la prise de décision est décentralisée (bien qu'elles se situent certainement à l'extrémité du spectre). Par exemple, Padaki (2007) affirme que les nouveaux.elles employé.e.s des organisations de développement occupent souvent des postes qui « exigent des niveaux extraordinaires de compétences analytiques, de gestion des compétences et relationnelles, pour lesquelles ils.elles n'ont ni la formation ni l'expérience » (p. 72). En conséquence, de nombreuses équipes de terrain développent des systèmes internes et des orientations qui « recréent presque la même chose plusieurs fois dans des fonctions et des pays différents » (Parris, 2013, p. 462). Or, cette duplication et ce manque de gestion des connaissances représentent une perte considérable de temps et d'autres ressources qui pourraient être mieux utilisées afin de maximiser l'efficacité de la réponse humanitaire.

Quels défis pour les équipes de terrain ?

Une analyse documentaire a permis d'identifier quatre problèmes principaux auxquels les équipes techniques de

terrain des organisations humanitaires sont confrontées. Ces problèmes sont expliqués ci-dessous.

Un soutien inadéquat aux chef.fe.s d'équipe

Les chef.fe.s d'équipes techniques sur le terrain peuvent diriger leurs équipes dans le cadre de projets multiples s'étalant sur plusieurs années, mais ils.elles ne bénéficient généralement pas d'un soutien adéquat. Il a été rapporté que le personnel humanitaire sur le terrain subit un stress et une angoisse qui découlent davantage de « la pression organisationnelle et managériale, ainsi que de l'inefficacité des responsables » que de « considérations de sécurité ou d'exposition au risque » (Olive et al., 2019, p. 29). L'ALNAP (2018) a évalué qu'un peu moins de la moitié (48 %) des responsables organisationnel.le.s au niveau national comme était « bons » ou « excellents » (p. 192). Généralement, les organisations se concentrent sur la formation d'un.e seule dirigeant.e « héros » au niveau national et « n'ont sans doute pas réussi [...] à mettre en place les équipes, les structures et les procédures nécessaires pour que le leadership fonctionne » (Knox-Clarke, 2014, p. 65).

Les possibilités de formation au leadership sont encore plus difficiles à trouver pour les chef.fe.s d'équipe des acteur.rice.s locaux.ales et des ONG nationales. Comme l'a déclaré Tanner (2016) :

Généralement, le secteur n'investit pas beaucoup dans le renforcement des capacités organisationnelles ou des capacités gouvernementales au niveau local. En particulier, les acteur.rice.s locaux.ales et les ONG nationales sont souvent marginalisé.e.s par rapport aux opportunités d'apprentissage et de formation les plus complètes, qui traitent du leadership, de la gestion et de la coordination. (p. 48)

Knox-Clarke (2013) a constaté que des procédures standardisées efficaces faisaient défaut dans le secteur humanitaire. Pour être efficaces, ces procédures « devraient être basées sur les bonnes pratiques locales [des bureaux de pays] et régulièrement mises à jour pour tenir compte des nouveaux apprentissages », plutôt que sur les « procédures détaillées lourdes et inflexibles ... imposées par d'autres » tels que le siège central (Knox-Clarke, 2014, pp. 44-45).

Un accès à des ressources pertinentes

Les membres de l'équipe ont des difficultés à accéder aux informations pertinentes pour combler les lacunes dans leurs connaissances. Tenter de le faire peut demander trop de ressources, même dans une volonté de développement (Grant et al., 2016), en raison de mécanismes médiocres de filtrage, d'accès inadéquat à Internet ou encore de manque de temps. Le personnel technique de terrain commence souvent à travailler avec une expertise technique étroite (par exemple, un.e spécialiste de l'approvisionnement en eau ou un.e spécialiste WASH du développement peut être recruté.e en tant que spécialiste WASH d'urgence), et doit

apprendre rapidement sur le terrain. Il s'agit notamment de découvrir comment rendre opérationnelles des initiatives mondiales telles que la responsabilité, la localisation, la sauvegarde, les approches sensibles à l'égalité des sexes et les approches inclusives. Une étude de la Sustainable Sanitation Alliance (Shaylor et al., 2018) a révélé que les praticien.ne.s souhaitaient « des informations crédibles consolidées facilement localisables sur divers sujets ... [et] des documents d'orientation pratiques sur les projets » (p. 4). Lorsque les équipes ont du mal à accéder rapidement à des ressources utiles, elles risquent de réinventer la roue, ce qui réduit l'efficacité, l'efficacité et la durabilité de leur travail.

Faible rétention des connaissances au sein des urgences et des projets

La lenteur du recrutement et la rotation importante du personnel dans le cadre de contrats à court terme (Obrecht & Bourne, 2018) ainsi que la médiocrité des systèmes de connaissances de l'équipe et de l'organisation créent une importante perte des connaissances au sein des équipes (Beck et al., 2004). Doherty et Sundberg (2022) ont déclaré :

Les connaissances du personnel de première ligne sont rarement partagées entre les pairs ou les collègues plus ancien.ne.s. Cela signifie que les expériences de mise en œuvre d'un projet ne sont pas pleinement utilisées afin d'améliorer les résultats d'autres projets en cours ou à venir (p. 3).

Dans un contexte d'urgence, cela comprend des éléments de base tels que la capacité à trouver la dernière évaluation des besoins, les listes de contacts et le plan de préparation, mais aussi des solutions et des processus techniques appropriés au niveau local, des normes nationales et des ressources mondiales pratiques. L'apprentissage au sein des projets et pour informer les projets futurs, comme les rapports sur les enseignements tirés, a également été identifié comme une faiblesse importante dans le domaine humanitaire, en l'absence d'une attribution claire des responsabilités (Warner, 2017).

Lorsqu'il existe, le soutien à la gestion des connaissances relève généralement de la responsabilité d'un seul membre du personnel ou d'un seul service qui produit ou rassemble une « offre » de connaissances à laquelle les membres de l'équipe peuvent accéder. Harries (2017a) a qualifié cette approche de « gestion des connaissances pilotée par l'individu », parce qu'elle repose sur l'accès proactif aux données par un membre du personnel, et a proposé une approche alternative « pilotée par la demande » par une équipe de terrain ou le chef d'équipe, ainsi qu'un cadre initial (Harries, 2017b). L'un des inconvénients d'avoir un service ou une personne dédiée à la gestion des connaissances est que « le fait de confier la responsabilité à une personne dispense les autres de se préoccuper de la gestion des connaissances » (Roberts, 2015, p. 14).

Inadaptation à l'évolution des besoins locaux

La capacité des équipes de terrain à s'adapter et à améliorer continuellement leur intervention est entravée par différents obstacles. Les équipes disposent de peu de temps ou de soutien pour réfléchir à l'identification des problèmes et les rectifier (Obrecht & Bourne, 2018 ; Ramalingam, 2008). Les données de suivi peuvent alors facilement échapper à l'équipe. L'ALNAP (Warner, 2017) a constaté que « les rapports aux donateur.rice.s et au siège sont toujours [considérés] comme plus importants que l'utilisation des informations de suivi sur le terrain » (p. 17). Souvent, les indicateurs ne fournissent pas les informations nécessaires pour améliorer la qualité ou l'efficacité des interventions (Obrecht & Bourne, 2018), et l'analyse et la prise de décision en temps opportun ne sont pas prioritaires (Obrecht & Bourne, 2018). En outre, de nombreuses sessions sur les « enseignements tirés » portent en fait surtout sur les « enseignements identifiés » (Centre for Army Lessons Learned, 2011, p. 3), car ces sessions fournissent une contribution à un rapport de donateur.rice plutôt que de déboucher sur une action. Ces facteurs affectent la capacité d'une équipe à s'adapter pour répondre à l'évolution des besoins de la communauté ou à faire face à des imprévus, à soutenir le passage d'une communauté d'une situation de crise à des conditions normales de développement, et à continuellement améliorer les pratiques dans et entre les situations d'urgence.

Réflexions des expert.e.s sectoriel.le.s

Les expert.e.s sectoriel.le.s interrogé.e.s dans le cadre de la recherche estiment que le fonctionnement non optimal des équipes techniques de terrain constitue un problème important, qui est décrit comme crucial, important et généralisé. Les personnes interrogées ont soulevé les questions suivantes :

- le monde humanitaire fonctionne en silos qui se rejoignent pour être opérationnalisés au niveau de l'équipe de terrain, mais aucun outil plus global ne les aide à travailler ensemble comme une équipe fonctionnelle qui apprend et qui s'améliore
- il n'existe pas d'approche systématique standard pour diriger les équipes de terrain, ce qui est une tâche difficile en raison de la forte rotation du personnel, de l'incertitude des financements et des connaissances spécialisées des membres de l'équipe
- les organisations n'ont pas la capacité de constituer des équipes dynamiques, ce qui affecte la qualité de leur réponse
- le bien-être du personnel n'est pas suffisamment pris en compte
- la perte de connaissances affecte l'équipe, le programme et l'organisation.

Les expert.e.s considèrent également que les formations existantes en matière de gestion et de leadership ont tendance à se concentrer sur le niveau supérieur, n'entrent pas suffisamment dans les détails et se concentrent

sur les compétences individuelles et les compétences non techniques plutôt que sur les moyens pratiques de maximiser l'efficacité des équipes. Fareed (les noms des personnes interrogées sont des pseudonymes), originaire d'un pays du Nord, a expliqué que les cadres de niveau intermédiaire recherchent leurs propres ressources, de sorte qu'il s'agit d'une « sorte de méli-mélo ». Bisa, également originaire d'un pays du Nord, a déclaré : « Je n'ai jamais participé à une mission où l'amélioration des capacités de l'équipe n'était pas une priorité absolue. Cependant, parmi toutes ces missions, très peu de choses ont été faites », faute d'outils appropriés et de temps. Elle estime qu'un tel guide n'existe pas car personne ne prend l'initiative.

Quel chemin pour le futur ?

L'analyse documentaire a exploré les solutions possibles aux problèmes rencontrés par les équipes techniques de terrain des organisations humanitaires. Aucune des approches examinées n'offrait une solution complète au problème de la recherche. En résumé :

- la littérature sur le leadership est principalement axée sur les leader.euse.s individuel.le.s et part du principe que les équipes sur le terrain sont des acteur.rice.s passif.ves (DeRue, 2011 ; Zaccaro et al., 2009), et les théories ne tiennent pas compte du « comment » du leadership (Kozlowski et al., 2009) ;
- la littérature académique sur le management est théorique et déconnectée de la pratique (Bell & Thorpe, 2013) ;
- la littérature pratique sur le management adopte principalement une approche basée sur les projets, qui considère chaque projet comme une entreprise unique et temporaire (Project Management Institute, 2017). Cette approche ne répond pas aux défis auxquels sont confrontées les équipes de terrain semi-autonomes, en particulier en ce qui concerne la conservation des connaissances et l'amélioration continue entre les projets et les situations d'urgence. L'alternative est une approche par processus, conçue pour l'amélioration continue d'une activité récurrente et, plus spécifiquement, une approche par processus complexe (Harvey & Aubry, 2018), qui répond à une problématique actuelle. Harvey et Aubry (2018) ont affirmé que de nombreuses interventions considérées comme des projets bénéficieraient d'un meilleur apprentissage et d'une amélioration continue si elles étaient plutôt considérées comme des processus complexes ;
- le peu d'ouvrages consacrés à la gestion d'équipe est axé sur les équipes de haut niveau. La littérature sur les interventions de développement d'équipe - actions entreprises pour améliorer la performance d'une équipe - est « fragmentaire » (Shuffler et al., 2018, p. 688) et se concentre sur des interventions

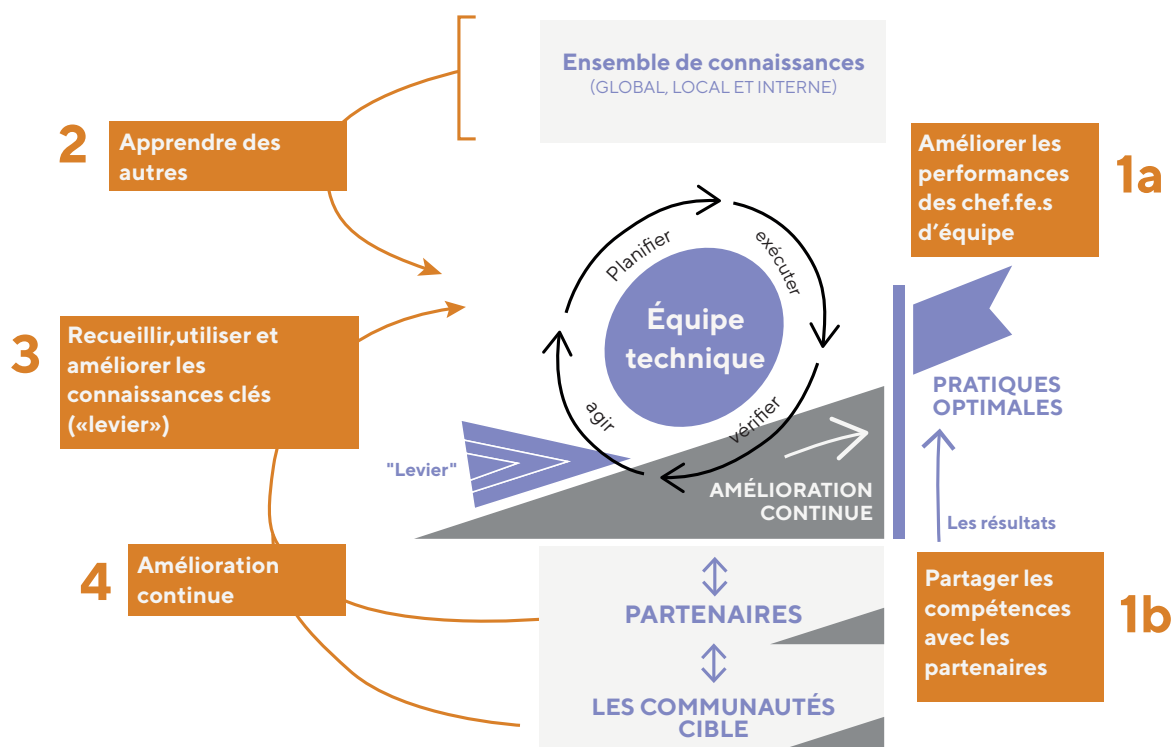
plus modestes telles que l'analyse des tâches et la composition de l'équipe plutôt que sur l'approche holistique envisagée dans le cadre de cette recherche ;

- la littérature sur la gestion des connaissances adopte généralement une approche à l'échelle de l'organisation ou descendante (Visser et al., 2006), et néglige donc la gestion des connaissances au sein des équipes de terrain. Elle n'inclut pas non plus l'utilisation ultérieure des connaissances pour modifier les pratiques, ce qui correspond généralement à l'« organisation apprenante » sur le terrain (Roberts, 2015).

La conclusion de l'analyse des documents montre qu'il n'existe aucune orientation sur la manière de diriger les équipes humanitaires sur le terrain dans cet environnement, d'accéder aux ressources pertinentes, de conserver les connaissances au sein et entre les situations d'urgence, et finalement de s'adapter et de s'améliorer continuellement pour répondre à l'évolution des besoins du niveau local. La meilleure base à utiliser pour élaborer un tel guide a été identifiée comme étant un système de gestion intégré basé sur les processus, fondé sur une utilisation novatrice de la norme de gestion environnementale non linéaire de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) (ISO, 2015a). La norme environnementale ISO est basée sur le modèle itératif d'amélioration continue Planifier-Faire-Vérifier-Agir (Deming, 1986). Idéalement, le guide devrait aider les équipes à développer de manière indépendante des systèmes de gestion spécifiques à chaque site, compte tenu de leur diversité culturelle unique, de la dynamique de l'équipe et du contexte d'urgence. Cela répondrait également à l'appel de Castler et al. (2011) de directement renforcer les compétences des équipes de terrain, sans avoir recours à des consultant.e.s, afin qu'elles puissent concevoir et mettre en œuvre leur propre système et communiquer efficacement les aspects pertinents de l'approche à leurs partenaires.

Le prototype du guide FieldTiK s'appuie sur cette base pour combler cette lacune. Fournir aux équipes humanitaires sur le terrain des conseils pour apprendre des autres, afin de développer des approches spécifiques au contexte pour améliorer leur fonctionnement en tant qu'équipe et combiner les différents aspects de la réponse humanitaire de manière globale au sein d'un environnement dynamique. Le guide est un outil qui permet le transfert de connaissances au fil du temps et entre les personnes malgré le tournus important du personnel. C'est un outil qui permettrait de mettre les gens en contact avec les ressources pertinentes existantes, les pratiques de leadership et de gestion pertinentes et adaptées à leurs besoins, afin que les équipes puissent mieux répondre aux besoins des personnes touchées par la crise et d'autres acteur.rice.s locaux.ales, et s'améliorer continuellement au sein et au fil des urgences.

Figure 1 : Le cadre conceptuel de la recherche



Un développement rigoureux

Pour élaborer un prototype de guide, la recherche a utilisé le paradigme de la recherche en science de la conception (Van Aken et al., 2016) et les théories sous-jacentes de la gestion adaptative (Allen et al., 2011), de la gestion des connaissances (Milton, 2020 ; Milton & Lambe, 2016) et du concept d'organisation apprenante (Senge, 1990). Le cadre conceptuel qui a guidé la recherche, illustré à la Figure 2, met l'accent sur les équipes techniques de terrain, qui progressent dans le cycle Planifier-Faire-Vérifier-Agir pour se diriger sur la voie de l'amélioration continue afin de saisir et intégrer les pratiques optimales locales. Le modèle prend en compte l'environnement systémique et l'autonomisation inhérente des partenaires, le cas échéant, et des communautés cibles, ainsi que les enseignements tirés de ces expériences. La Figure 1 illustre les cinq éléments (1a-4) nécessaires pour résoudre le problème de la recherche.

Des entretiens semi-structurés avec 20 expert.e.s du secteur ont été menés pour documenter les défis et les pratiques optimales (Ramalingam et al., 2014) afin de recueillir du contenu pour le premier guide, et 21 autres entretiens ont été entrepris pour évaluer et affiner ce prototype. Les personnes interrogées étaient des membres d'équipes humanitaires sur le terrain ou des parties prenantes clés (par exemple, des responsables

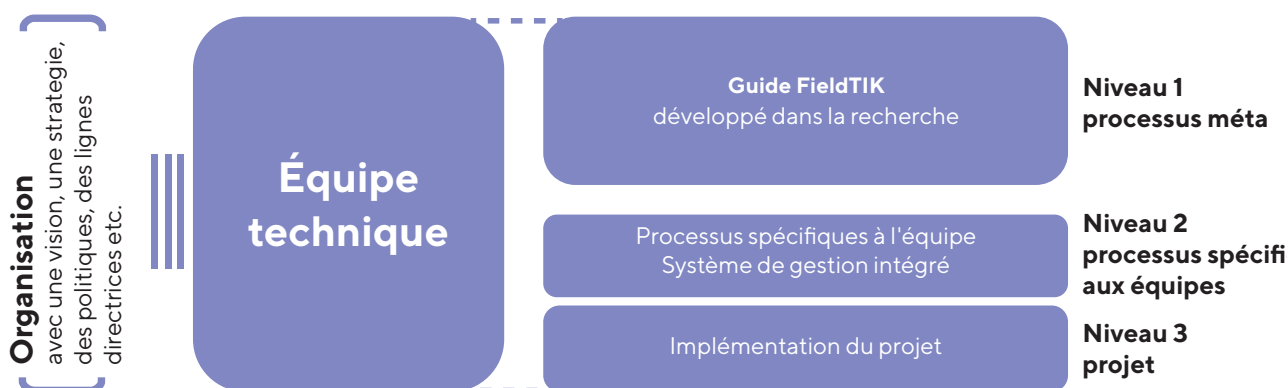
hiérarchiques et des fonctionnaires), la moitié d'entre elles environ provenaient des pays du Sud. Les entretiens ont été analysés à l'aide de l'analyse de modèles (King & Brooks, 2017) et de la feuille de calcul de l'analyse de cadre (Ritchie & Spencer, 2002), et les sujets qui en ont résulté sont devenus les titres du guide. L'analyse du contenu des ressources existantes a été utilisée pour s'assurer que le guide s'appuie sur des orientations telles que la norme humanitaire de base (CHS Alliance et al., 2018).

Une solution innovante : un guide destiné aux équipes de terrain

Le guide FieldTiK, présenté dans la Figure 2, fournit des conseils et des exemples (niveau 1) qu'une équipe technique de terrain peut utiliser pour développer des processus spécifiques à un site (niveau 2). Ces processus globaux soutiennent la mise en œuvre de projets individuels (niveau 3). Ce guide est conçu pour aider les équipes humanitaires à rendre opérationnels la vision, la stratégie, les politiques et les lignes directrices de leur organisation.

Le guide a été conçu comme un outil non prescriptif, adaptable, non linéaire (pour un environnement complexe), modulaire, ascendant, axé sur l'action, basé sur les systèmes, global et basé sur les risques pour les équipes techniques sur le terrain.

Figure 2 : Présentation du guide FieldTiK



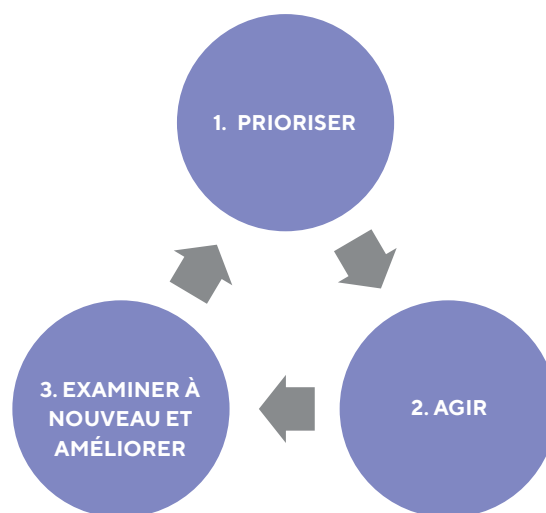
Actions prioritaires

Le guide FieldTiK consiste en un bref questionnaire de diagnostic pour l'équipe, suivi de conseils modulaires. Les équipes suivent trois étapes itératives (Figure 3). Tout d'abord, l'équipe utilise un questionnaire de diagnostic pour classer les tâches par ordre de priorité, en commençant par les gains rapides qui ont un impact élevé et nécessitent peu d'efforts. Deuxièmement, les équipes agissent sur les tâches prioritaires, en utilisant la section modulaire comme guide, pour développer la meilleure pratique spécifique à l'équipe et la mettre en œuvre. Enfin, tous les 1 à 3 mois les équipes font le point sur les actions menées jusqu'à présent et s'attaquent à de nouveaux moyens d'améliorer les performances. Un.e chef.fe d'équipe peut également utiliser le questionnaire de diagnostic comme contrôle au cours de la première phase très chargée d'une intervention humanitaire.

La partie modulaire du guide suit la structure du tableau 1 (voir le guide pour les rubriques de niveau 3). Chaque rubrique de niveau 3 contient 2 à 4 pages de conseils que les équipes peuvent consulter selon leurs besoins. Cette structure a été créée pour tenir compte des difficultés et des recommandations formulées lors de la première série d'entretiens, et pour inciter les praticien.ne.s, en manque de temps et qui travaillent dans des contextes et des environnements culturels très variés, à utiliser le guide de leur plein gré.

Les informations contenues dans chaque rubrique du niveau 3 sont structurées en sous-rubriques communes : *Défis auxquels sont confrontées les équipes techniques de terrain*, *Recommandation(s)*, *Exemples* et, le cas échéant, *Ressources*. Le résumé des défis auxquels sont confrontées les équipes de terrain dans chaque domaine est conçu pour rassurer l'utilisateur.ice en lui montrant qu'il.elle n'est pas seul.e et en le.la sensibilisant à d'autres questions qu'il.elle devrait aborder. Il informe également les décideur.euse de haut niveau, au sein de l'organisation et du secteur, des défis auxquels les équipes de terrain sont confrontées.

Figure 3 : Le cycle du FieldTiK



À titre d'exemple, la section « Défis » de la rubrique « accès rapide aux derniers documents ou courriels (contrôle des documents) » comprend les éléments suivants :

Bien qu'un contrôle efficace des documents soit « essentiel », « crucial » (Fareed) et « 101 » ou basique (Amina), les participant.e.s ont parlé de systèmes de gestion des documents « atroces » (Isha), du « cauchemar » que représente l'accès à des ressources mal organisées basées sur le cloud (Fareed) et de la « consternation » (Amina) face à l'absence d'un dossier commun partagé. Les liens envoyés par courrier électronique sont difficiles à retrouver (Orla) - ce qui est difficile lorsqu'un « tsunami » de directives peut circuler dans le système depuis le sommet (Dharmendra). De nombreuses personnes trouvent que Sharepoint (un système de gestion et de stockage de documents) est difficile à utiliser et que le contrôle des versions est « l'une des plus grandes frustrations de la gestion » (Orla). De nombreux donateur.ice.s et dirigeant.e.s ne se sentent pas concerné.e.s par la gestion des connaissances, estimant qu'il s'agit de la responsabilité de chacun.e ou de l'équipe (Jairo).

Tableau 1 : Structure du guide FieldTIK

No.	Niveau 1 rubrique	Niveau 2 section
1	Créer un environnement stimulant et soutenant pour l'équipe technique sur le terrain.	
2	Responsabilité à l'égard des personnes touchées	
3	Une réponse conduite localement	
4.1	Utiliser la force de l'équipe de manière efficace en termes de temps	Construire de la confiance et apprécier la diversité
4.2		Établir une orientation commune pour l'équipe
4.3		Accès facile à l'information pour la prise de décision
4.4		Maintenir les résultats en cas de tournus du personnel
4.5		Obtenir systématiquement un résultat de qualité
5	Évaluer, améliorer en permanence, adapter, innover	
6	Se préparer	

La deuxième sous-rubrique, *Recommandation(s)*, fournit 1 à 3 objectifs à atteindre par les utilisateur.rice.s, en utilisant des approches existantes ou nouvelles, de la manière qui convient le mieux à l'équipe dans son contexte unique et son environnement organisationnel. Pour la même rubrique, il s'agit de « disposer d'une méthode convenue pour trouver rapidement et facilement le document le plus récent ».

La troisième sous-section, intitulée « *Exemples* », présente les bonnes pratiques suggérées par les personnes interrogées ou trouvées dans l'analyse de contenu, que les équipes peuvent utiliser pour répondre à la ou aux recommandations précédentes. Il est suggéré aux utilisateur.rice.s d'adopter l'une des approches illustrées ou de s'en inspirer pour développer leur propre approche. Ils.elles sont encouragé.e.s à rechercher d'abord les conseils de leur organisation. De cette manière, le guide est adaptable à différents contextes et équipes.

La dernière sous-partie, intitulée *Ressources*, présente des documents et des sites web utiles pour le public cible. Des ressources techniques pertinentes sont fournies sous le titre de niveau 3 « Approche technique appropriée au niveau local et répondant à des besoins divers ». Elles concernent actuellement le domaine WASH, car l'auteur.e est un.e spécialiste de ce domaine, mais peuvent être facilement mises à jour pour d'autres domaines techniques. Des orientations externes clés, telles que la Norme humanitaire de base (CHS Alliance et al., 2018), sont mentionnées tout au long du guide dans les sections pertinentes afin de soutenir les équipes dans l'élaboration de leur approche qui sera unique. La Norme humanitaire de base sera mise à jour avec la dernière version (CHS Alliance et al., 2024) dans les prochaines versions du guide.

Compte-rendu des expert.e.s

Dix-sept des vingt-et-un expert.e.s qui ont évalué le guide FieldTIK ont fait un retour très positif ; les quatre autres ont donné un retour positif mais plus mesuré. Les expert.e.s des pays du Sud et du Nord ont réagi de la même manière. Le guide a rempli les critères des indicateurs de recherche de la science de la conception : l'ensemble des participant.e.s ont trouvé qu'il offrait aux équipes techniques de terrain les moyens d'apporter une réponse plus efficace (pragmatiquement valable) et qu'il traitait d'un problème de terrain important (pratiquement pertinent).

Les expert.e.s ont notamment fait part de leurs commentaires :

- « C'est l'élément manquant dans tout ce que nous faisons » (Daktari, responsable technique WASH, Global North).
- « Ce guide aiderait les gens à éviter les problèmes qui apparaissent régulièrement dans les exercices de leçons apprises... C'est ce qui manque vraiment » (Oceana, ex-gouvernement humanitaire, Global South).
- « Ce guide permettrait aux chef.fe.s d'équipe d'identifier de manière transparente et rapidement les défis, afin de les aider à se familiariser et à cibler les processus d'équipe à améliorer. Il devrait faciliter une communication ouverte permettant de soulever les problèmes de l'équipe tout en évitant les questions personnelles » (Diya, cadre supérieur, Global South).
- « Très pratique » (Jairo, responsable de l'action humanitaire dans le pays, Global South)

- « Très, très utile » (Dumi, responsable de la formation technique, Global South)
- Le guide « comble une énorme lacune dans le secteur humanitaire, lacune sur laquelle nous avons posé des « pansements » au lieu de nous attaquer aux racines du problème » (Bisa, conseiller WASH, Global North).

Les personnes interrogées considèrent que le guide est particulièrement utile pour les équipes des organisations nationales, certaines suggérant qu'il leur serait plus utile qu'aux équipes des organisations internationales. Diya, originaire d'un pays du Sud, cadre supérieur dans une organisation internationale, pense que « les ONG locales sont probablement les clientes les plus importantes », à condition que le guide soit disponible dans les langues locales. Elle estime que les programmes de formation dans lesquels les ONG locales investissent ne sont pas adaptés pour le niveau local et sont basés sur la théorie, alors que le guide est « très pratique » et conçu pour « les personnes qui mettent en œuvre sur le terrain ». D'autres expert.e.s ont estimé qu'une promotion, une contextualisation et un développement des capacités supplémentaires pour soutenir l'accès, la compréhension et l'utilisation seraient nécessaires pour les équipes de terrain des organisations nationales. Les participant.e.s ont estimé que les avantages potentiels du guide l'emportaient sur le temps et les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

Quels avantages pour l'organisation ?

Les expert.e.s qui ont examiné le prototype du guide FieldTiK ont constaté qu'il était possible d'améliorer :

- la responsabilité et les résultats ;
- la localisation ;
- la continuité, la capacité à s'adapter et à s'améliorer en continu, et ceci, à la fois dans le cadre des interventions et entre les équipes ;
- le bien-être et la fidélisation du personnel ;
- la réponse à l'échelle du système ;
- l'opérationnalisation des visions et des politiques des organisations ;
- les relations avec les donateur.rice.s.

Le guide FieldTiK complète les initiatives humanitaires existantes, en présentant aux nouvelles équipes et/ou aux nouveaux responsables les Normes humanitaires fondamentales (CHS Alliance et al., 2024) (CHS Alliance et al., 2018) et d'autres orientations mondiales, telles que les conseils de Mercy Corps (2015) en matière de gestion adaptative. Son fondement sur le modèle itératif d'amélioration continue Planifier-Faire-Vérifier-Agir signifie que l'approche inclut la gestion adaptative et les initiatives d'apprentissage, comme l'apprentissage par l'action. Le guide renvoie également aux orientations existantes en matière de gestion de projet et partage les outils utilisés dans la gestion agile de projet. Il devrait renforcer les orientations basées sur les projets entre les donateur.rice.s et les équipes sur le terrain, comme la

boussole de qualité et de responsabilité du Groupe URD (Groupe URD, 2018). En s'inspirant de ces orientations et en s'y référant, les équipes devraient être plus efficaces, adaptables et responsables, et devraient pouvoir travailler plus efficacement avec les personnes affectées, le gouvernement, les autres acteur.rice.s locaux.ales, les donateur.rice.s et la direction.

Le guide FieldTiK devrait améliorer le respect, la confiance et la communication entre les équipes de terrain et la direction, ainsi que l'opérationnalisation de la stratégie et des politiques de l'organisation. Il devrait compléter les approches de leadership telles que le leadership transformationnel (Bass, 1985), en fournissant une approche structurée pour responsabiliser les équipes de terrain. L'approche répond également aux critères pertinents de quatre grands modèles d'autonomisation et d'épanouissement des équipes (Haas & Mortensen, 2016 ; Hackman, 2002 ; Narel et al., 2019 ; Salas et al., 2009 ; Seibert et al., 2011).

Le guide FieldTiK complète les initiatives humanitaires existantes, en présentant aux nouvelles équipes et/ou aux nouveaux responsables les Normes humanitaires fondamentales.

Le guide aborde les défis auxquels sont confrontées les équipes techniques sur le terrain et qui ont été identifiés dans l'analyse documentaire. Il fournit des conseils et des outils pratiques pour renforcer les compétences de leadership et de gestion des chef.fe.s d'équipe, ainsi que des membres de l'équipe, travaillant dans un environnement humanitaire dynamique - leur fournissant des compétences transférables qu'ils peuvent utiliser tout au long de leur carrière. Il renforce la gestion des connaissances au sein de l'équipe en reliant les équipes de terrain aux ressources pertinentes existantes et en améliorant la rétention des connaissances, dans et entre les situations d'urgence, les projets et les changements de personnel - ce qui est essentiel pour convertir les leçons identifiées en de réels changements dans la pratique. Le cadre sous-jacent, construit autour du modèle itératif d'amélioration continue Planifier-Faire-Vérifier-Agir et des bonnes pratiques internationales en matière de gestion non linéaire, renforce la capacité de l'équipe à s'adapter et à s'améliorer continuellement afin de rendre des comptes aux personnes touchées par une catastrophe et de soutenir une réponse menée au niveau local.

Ces points montrent l'impact considérable de l'utilisation du guide FieldTiK. Il pourrait être un outil judicieux pour surmonter de nombreux défis auxquels le secteur humanitaire est confronté aujourd'hui, dans le cadre d'un processus de rajeunissement du système humanitaire.

Les prochaines étapes

Les personnes interrogées ont fait une série de recommandations destinées à l'auteur, aux chercheurs.euse.s et aux responsables humanitaires afin de faire progresser l'utilisation du guide FieldTiK. Vous les trouverez ci-dessous:

Pour les décideur.euse.s au niveau mondial, du réseau ou de l'organisation

- Reconnaître les défis auxquels sont confrontées les équipes de terrain des organisations humanitaires et lancer une action, y compris une discussion à l'échelle de l'organisation ou du secteur sur la manière de surmonter ces défis, en utilisant le guide comme point de départ.
- Piloter le guide au sein d'une série d'équipes (d'organisations locales, nationales et/ou internationales), idéalement au sein d'un bureau de terrain ou d'un groupe national. Le guide pourrait être adapté à l'organisation, au groupe de travail et/ou au pays.
- Développer une plateforme en ligne pour offrir les dernières versions du guide et du matériel de soutien, faciliter la création d'une communauté de pratique et collecter des pratiques exemplaires et des études de cas supplémentaires afin d'améliorer continuellement le guide et d'affiner l'approche. Le processus de hiérarchisation pourrait être automatisé, afin de simplifier la tâche des équipes, et un résumé des domaines ciblés par les équipes pourrait être utilisé pour plaider en faveur de l'amélioration des systèmes et des orientations. Le guide devra être traduit en plusieurs langues pour être plus largement utilisé.
- Identifier quelles personnes, au sein d'une organisation et dans l'ensemble du secteur, sont responsables de l'autonomisation des équipes de terrain. Les départements des ressources humaines et de la gestion des connaissances font partie des options possibles, mais ils risquent de réduire l'engagement de la hiérarchie. Si ces personnes font partie de la gestion des connaissances, elles pourraient être nommées « gestion globale des connaissances basée sur l'équipe ».
- Les donateur.rice.s pourraient approuver le guide, à l'instar d'un marqueur de genre, ou il pourrait être approuvé par les responsables des normes fondamentales humanitaires, afin de faciliter une utilisation continue plutôt qu'une utilisation unique. Par ailleurs, des organisations individuelles pourraient institutionnaliser l'approche. Il a été suggéré que les conseiller.ère.s intéressé.e.s au niveau du siège central lancent un appel à l'action pour faire avancer le soutien des donateur.rice.s.

Pour l'auteur.e

- Élaborer du matériel de soutien et de formation, notamment pour l'animation d'ateliers destinés aux équipes qui utilisent le guide, pour sa mise en œuvre à plusieurs niveaux au sein d'une organisation et pour l'intégration de l'approche dans les bilans après

action, les évaluations en temps réel et d'autres possibilités de retour d'information afin de convertir les enseignements en changements durables dans la pratique. Le matériel de formation peut également être élaboré pour l'intégration au niveau du personnel et des possibles besoins internes.

- Partager le guide à travers le secteur et encourager son utilisation pour améliorer la localisation et les initiatives sectorielles telles que les compétences de la feuille de route WASH. Converser avec les organismes mondiaux, les organisations internationales, les différents clusters et les gouvernements par le biais de présentations et de webinaires pour la diffusion et le retour d'information. Présenter le guide lors de conférences et d'événements d'apprentissage. Demander aux clusters de promouvoir le guide par le biais de newsletters et de le placer dans leur documentation.
- Contextualiser le guide pour l'adapter à d'autres utilisateur.rice.s, tels que les équipes nationales des clusters, la coordination sectorielle ou l'amélioration de la coordination entre les organisations affiliées au sein des confédérations, telles qu'Oxfam International. Le guide peut également être utilisé par d'autres organisations disposant d'équipes de terrain semi-autonomes.

Pour les chercheur.euse.s

- Étudier l'impact d'une équipe de terrain, d'un bureau de terrain et/ou d'un groupe national qui pilote ou utilise le guide FieldTiK.
- Mener des recherches plus approfondies sur les équipes techniques de terrain dans les organisations humanitaires ou sur le groupe plus large des équipes de terrain semi-autonomes ayant un impact sur les environnements complexes.

Conclusion

Les équipes techniques de terrain des organisations humanitaires sont confrontées à des défis importants que le guide innovant FieldTiK peut aider à surmonter. Le guide est un soutien à la direction et à la gestion d'équipes semi-autonomes et à l'autonomisation simultanée des partenaires et des communautés cibles. Il peut informer les équipes humanitaires sur les ressources pertinentes et pratiques, à l'intérieur et à l'extérieur du secteur, en rassemblant en un seul endroit des conseils auparavant isolés et souvent insaisissables. Le guide peut aider les équipes à conserver les connaissances locales au sein et entre les situations d'urgence, et peut améliorer la façon dont les équipes s'adaptent et s'améliorent continuellement pour répondre à l'évolution des besoins locaux. L'approche souhaite renforcer un flux de connaissances, dirigé par la demande plutôt que par l'offre, et qui provient des expert.e.s de terrain mettant en œuvre une certaine vision de l'organisation. Finalement, le guide FieldTiK est particulièrement utile pour les équipes de terrain des organisations humanitaires locales ou nationales qui souhaitent améliorer et renforcer les réponses menées localement.

Bibliographie

- AFAC. (2017). *The Australasian Inter-service Incident Management System*. Australasian Fire and Emergency Service Authorities Council.
- Allen, C. R., Fontaine, J. J., Pope, K. L., & Garmestani, A. S. (2011). Adaptive management for a turbulent future. *Journal of Environmental Management*, 92(2011), 1339–1345. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2010.11.019>
- ALNAP. (2018). *The state of the humanitarian system*. ALNAP/ODI.
- ALNAP. (2022). *The state of the humanitarian system*. ALNAP/ODI.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Beck, T., Borton, J., & Houghton, R. (2004). Learning by field level workers. In R. Houghton (Ed.), *ALNAP Review of humanitarian action in 2003: Field level learning* (pp. 37–70). Overseas Development Institute.
- Bell, E., & Thorpe, R. (2013). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management research*. SAGE Publications Ltd.
- Borton, J. N. (2016). Improving the use of history by the international humanitarian sector. *European Review of History: Revue européenne d'histoire*, 23(1–2), 193–209. <https://doi.org/10.1080/13507486.2015.1121973>
- Bowers, M., & Cherne, G. (2015). A lessons framework for civil-military-police conflict and disaster management: An Australian perspective. In S. McIntyre, K. Dalkir, P. Paul, & I. C. Kitimbo (Eds.), *Utilizing evidence-based lessons learned for enhanced organizational innovation and change* (pp. 152–171). IGI Global.
- Castler, O., Isaksson, J., & Wenglen, R. s. (2011). *Aid for quality: Quality assurance in Swedish party affiliated organizations* [Masters dissertation, Lund University]. lup.lub.lu.se
- Centre for Army Lessons Learned. (2011). *Establishing a lessons learned program*. US Army.
- CHS Alliance, Groupe URD, & Sphere. (2024). *Core humanitarian standard on quality and accountability*.
- CHS Alliance, Groupe URD, & Sphere Association. (2018). *Core humanitarian standard on quality and accountability: Updated guidance notes and indicators*. CHS Alliance, Groupe URD, Sphere Association.
- CHS Alliance, The Sphere Project, & Groupe URD. (2015). *Core humanitarian standard: CHS guidance notes and indicators*. CHS Alliance, The Sphere Project, Groupe URD.
- Clarke, P., & Ramalingam, B. (2008). Organisational change in the humanitarian sector. In J. Mitchell (Ed.), *ALNAP Review of Humanitarian Action*. ALNAP/ODI.
- Cranston, P., & Chandak, A. (2016, July 11–15). *Strengthening learning and knowledge management: Review of WaterAid's approach to knowledge management* 39th WEDC International Conference Kumasi, Ghana.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Educational Services.
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in organizational behavior*, 31, 125–150.
- Doherty, J., & Sundberg, A. (2022). *Action learning for frontline humanitarians: A resource pack*. ODI/ALNAP.
- Grant, M., Murta, J., Willetts, J., Carrard, N., & Powell, B. (2016). *Civil society organisations' learning for impact in water, sanitation and hygiene programming: Report for CS WASH Fund*. Institute for Sustainable Futures, University of Technology, Sydney.
- Groupe URD. (2018). *Quality and accountability compass*. Groupe URD.
- Haas, M., & Mortensen, M. (2016, June). The secrets of great teamwork. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/06/the-secrets-of-great-teamwork>
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.
- HAG, & CARE International. (2020). *Remote humanitarian management and programming: Guidance note* Humanitarian Advisory Group
- Harries, K. (2017a, 26–28 April). *An innovative approach to knowledge management for humanitarian organisations* 1st Asia Pacific Humanitarian Leadership Conference, Melbourne, Australia.
- Harries, K. (2017b, 24–28 July). *An innovative framework for embedding knowledge management in an organisation: A manager's perspective* 40th WEDC International Conference, Loughbough, UK.
- Harris, V. (2016). *Humanitarian spaces: Understanding military-NGO interaction in conflict and disaster*. Australian Civil-Military Centre.
- Harvey, J., & Aubry, M. (2018). Project and processes: A convenient but simplistic dichotomy. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(6), 1289–1311. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2017-0010>
- ISO. (2015a). *Environmental management systems: Requirements with guidance for use (BS EN ISO 14001:2015)*. BSI Standards.
- ISO. (2015b). *Quality management systems: Requirements (BS EN ISO 9001:2015)*. BSI Standards.

- ISO. (2018a). *Knowledge management systems: Requirements (BS ISO 30401:2018)*. BSI Standards.
- ISO. (2018b). *Occupational health and safety management systems: Requirements with guidance for use (BS ISO 45001:2018)*. BSI Standards.
- Kalloniatis, A. C., McLennan-Smith, T. A., & Roberts, D. O. (2020). Modelling distributed decision-making in command and control using stochastic network synchronisation. *European Journal of Operational Research*, 284(2), 588–603.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375–403.
- King, N., & Brooks, J. M. (2017). *Template analysis for business and management students*. Sage.
- Knox-Clarke, P. (2013). *Who's in charge here? A literature review on approaches to leadership in humanitarian operations*. ALNAP/ODI.
- Knox-Clarke, P. (2014). *Between chaos and control: Rethinking operational leadership*. ALNAP/ODI.
- Knox-Clarke, P. (2017). *Transforming change: How change really happens and what we can do about it*. ALNAP/ODI.
- Kozlowski, S. W., Watola, D. J., Jensen, J. M., Kim, B. H., & Botero, I. C. (2009). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organisations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 113–155). Routledge.
- Larson, P. D., & Foropon, C. (2018). Process improvement in humanitarian operations: An organisational theory perspective. *International Journal of Production Research*, 56(21), 6828–6841. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1424374>
- Mercy Corps. (2015). *Managing Complexity: Adaptive management at Mercy Corps*. Mercy Corps. <https://www.mercycorps.org/research-resources/managing-complexity-adaptive-management>
- Milton, N. (2020, 19 June). Five universal principles for knowledge management. *Knoco stories: From the knowledge management front-line*. <http://www.nickmilton.com/2020/06/5-universal-principles-for-knowledge.html>
- Milton, N., & Lambe, P. (2016). *The knowledge manager's handbook: A step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organisation*. Kogan Page
- Narel, R. L., Yaeger, T., & Sorensen Jr, P. F. (2019). Exploring agile thriving teams in continuous change environments. In A. B. Shani & D. A. Noumair (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 187–211). Emerald Publishing Limited.
- Obrecht, A. (2019). *Shifting mindsets: Creating a more flexible humanitarian response*. ODI/ALNAP.
- Obrecht, A., & Bourne, S. (2018). *Making humanitarian response more flexible: Challenges and questions*. ALNAP/ODI.
- Olive, A., Dufour, C., & Cardot, M. (2019). Building agile teams: Collective intelligence and more human relations. *Humanitarian Aid on the move*(20), 29–31.
- Padaki, V. (2007). The human organisation: Challenges in NGOs and development programmes. *Development in Practice*, 17(1), 65–77. <https://doi.org/10.1080/09614520601092543>
- Parris, A. (2013). Improving processes for good in east Africa. *TQM Journal*, 25(5), 458–472. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2012-0101>
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (6th ed.)*. Project Management Institute.
- Ramalingam, B. (2008, April). Organisational learning for aid, and learning aid organisations. *Capacity.org*, (33), 4–6. <https://bloodwater.org/content/uploads/2023/10/CapacityandOL2.pdf>
- Ramalingam, B., Laric, M., & Primrose, J. (2014). *From best practice to best fit: Understanding and navigating wicked problems in international development* ODI.
- Ritchie, J., & Spencer, L. (2002). Qualitative data analysis for applied policy research. *The qualitative researcher's companion*, 573(2002), 305–329.
- Roberts, J. (2015). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about knowledge management*. Sage.
- Salas, E., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2009). The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations* (pp. 39–79). Routledge.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (1st ed.). Doubleday/Currency.
- Shaylor, E., Srinivasan, S., & Mbalo, D. (2018, July 9–13). Understanding the knowledge management needs of SuSanA's stakeholders. 41st WEDC International Conference, Nakuru, Kenya.
- Shuffler, M. L., Diazgranados, D., Maynard, M. T., & Salas, E. (2018). Developing, sustaining and maximizing team effectiveness: An integrative, dynamic perspective of team development interventions *The Academy of Management annals*, 12(2), 688–724. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0045>
- Tanner, L. (2016). *Knowledge Landscape Report*. Humanitarian Leadership Academy.

van Aken, J., Chandrasekaran, A., & Halman, J. (2016). Conducting and publishing design science research: Inaugural essay of the design science department of the Journal of Operations Management. *Journal of Operations Management*, 47-48, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2016.06.004>

Visscher, J. T., Pels, J., Markowski, V., & de Graaf, S. (2006). *Knowledge and information management in the water and sanitation sector: A hard nut to crack*. IRC International Water and Sanitation Centre.

Walkup, M. (1997). Policy dysfunction in humanitarian organizations: The role of coping strategies, institutions, and organizational culture. *Journal of Refugee Studies*, 10, 37-60.

Warner, A. T. (2017). *What is monitoring in humanitarian action? Describing practice and identifying challenges*. ALNAP/ODI.

Zaccaro, S. J., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009). Team leadership and team effectiveness. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations* (pp. 83-111). Routledge.



Réflexivité, colonialité et l'approche « Do No Harm » : réflexions sur la subjectivité des travailleur.euse.s humanitaires

CARLA VITANTONIO

Carla Vitantonio est une professionnelle du secteur humanitaire et une chercheuse indépendante. Aujourd'hui, son travail se concentre sur l'axe de la décolonialité et du transféminisme comme possible moteur du changement au sein du secteur. Elle anime Living Decoloniality, un podcast qui partage et met en valeur les pratiques décoloniales à travers le monde et qui s'adresse aux praticien.ne.s et aux décideur.euse.s politiques. Elle est membre du conseil d'administration de l' Association internationale d'études humanitaires (International Humanitarian Studies Association) . En 2022, en reconnaissance de son importante contribution pour le secteur humanitaire, elle a été nommée Cavaliere dell'Ordine della Stella d'Italia. Elle vit et travaille à Cuba.

Image de couverture : Au Soudan, des femmes déplacées à l'intérieur du pays posent avec des kits de dignité, en 2023 © Save the Children

Abstract

Ce document est le fruit d'une réflexion sur la manière dont la promotion des pratiques de positionnalité et de réflexivité individuelles et institutionnelles pourrait améliorer l'efficacité de l'approche « Do No Harm » (Ne pas nuire) et comment adopter cette approche pourrait servir de déclencheur à une réflexion sur la colonialité, dont le secteur de l'aide humanitaire est imprégné. Plus précisément, nous examinons l'impact de la reconnaissance de la subjectivité des travailleur.euse.s humanitaires sur l'application de l'approche « Do No Harm » et la manière dont cela pourrait conduire à une remise en question plus profonde des pratiques, des dynamiques et des principes coloniaux. Dans la première partie, les concepts de positionnalité, de réflexivité et de colonialité sont présentés. Nous rappelons ensuite l'histoire qui entoure le principe « Do No Harm » et nous passons en revue ses diverses interprétations et identifions les principaux courants actuels. Par la suite, l'intersection entre la réflexion actuelle sur la subjectivité des travailleur.euse.s humanitaires et l'utilisation de l'approche « Do No Harm » est abordée. Dans la deuxième partie, j'explore la positionnalité et la réflexivité en tant qu'outils pouvant contribuer à remettre en question certaines des hypothèses coloniales qui se trouvent à la base du secteur humanitaire, en donnant un exemple à travers l'analyse du principe de neutralité. Enfin, je propose des suggestions pour l'application de la positionnalité et de la réflexivité dans les contextes humanitaires et de développement.

Pertinence pour le leadership

Ce document s'adresse directement aux responsables humanitaires de trois façons différentes. Premièrement, les pratiques de positionnalité et de réflexivité sont présentées comme des outils pertinents dans le cadre du leadership humanitaire. Deuxièmement, il propose un lien entre la reconnaissance de la subjectivité des travailleur.euse.s humanitaires et la pratique de l'approche « Do No Harm ». Enfin, ce document souhaite contribuer au débat actuel sur les questions de colonialité dans le secteur humanitaire, en donnant des exemples pratiques et des recommandations. Grâce à cet article, les responsables humanitaires auront la possibilité de revoir des concepts essentiels pour le changement au sein du secteur, et de remettre en question leurs propres pratiques de leadership à travers une analyse de la dynamique du pouvoir.

Yo soy un hombre común. De la misma forma pienso que, en realidad, los individuos, por muy peculiares que sean, nunca son algo especial o excepcional, puesto que, básicamente, son sólo eso: personas.

(...) Hablo de los demás a través de mí. Mis autorretratos no son una reafirmación de mi personalidad, no son el reflejo de un sujeto de características narcisista. Son sólo un pretexto para hablar de los otros, de esos seres, comunes y corrientes, de los cuales yo me siento paradigma.¹ —Peña González, 1996

Positionnalité, réflexivité et matrice coloniale du pouvoir

Je suis une professionnelle du secteur humanitaire et du développement. Je m'identifie comme une femme homosexuelle et migrante. J'ai grandi dans l'une des régions « sous-développées » et stigmatisées de mon pays, l'Italie. Je suis devenue une travailleuse humanitaire et de développement après une jeunesse passée à militer contre l'injustice sociale. Lorsque les gens me demandent les raisons d'un tel changement, je réponds que c'était une évidence pour moi, car j'ai toujours été intéressée par la façon dont le pouvoir est partagé dans le monde, par la façon dont ce partage est souvent injuste, et par la façon dont je peux contribuer à un changement positif. C'est exactement pour cette raison que j'ai toujours voulu comprendre comment les actions humanitaires et de développement pouvaient contribuer à renforcer ou à changer les dynamiques de pouvoir.

Je suis également convaincue que les êtres humains ont plus de points communs que de différences (Peña González, 1996), même si le système individualiste dans lequel j'ai grandi m'a poussée à croire l'inverse. C'est pourquoi je partage mes réflexions et mes pensées, non pas parce que je les perçois comme uniques, mais plutôt parce que je pense qu'elles pourraient être partagées par beaucoup d'autres.

Mes premières années en tant que travailleuse humanitaire m'ont appris que l'assistance humanitaire et la coopération au développement (dans ce document, j'utiliserai le terme générique de « secteur de l'aide ») peuvent nuire aux populations, accroître les conflits et les inégalités, et peuvent parfois consolider, plutôt qu'éradiquer, les structures inégales de pouvoir et la colonialité. J'utilise le mot « colonialité » - abréviation de « matrice coloniale du pouvoir » - en empruntant à Anibal Quijano (2000), académicien péruvien et à de nombreux autres après lui. Selon ce cadre, pendant la période

¹ Je suis un homme ordinaire. Et je pense que les individus ne sont jamais quelque chose de spécial ou d'exceptionnel, quelle que soit leur singularité, parce qu'au fond, c'est ce qu'ils sont : des personnes. (...) Je parle des autres à travers moi. Mes autoportraits ne sont pas une réaffirmation de ma personnalité, ils ne sont pas le miroir d'un sujet narcissique. Ils sont simplement un prétexte pour parler des autres, de ces autres êtres, communs et ordinaires, dont je me sens l'échantillon. (traduit par l'auteure).

coloniale, les occupant.e.s ont imposé non seulement leurs règles aux occupé.e.s, mais aussi leurs normes et structures sociales, ainsi que leurs façons de catégoriser le savoir, l'être humain et le monde. Ils.elles ont apporté et imposé leurs façons de voir et de vivre dans le monde, en essayant souvent d'effacer, et de manière violente, toute alternative possible.

Avec la lutte pour la liberté et la décolonisation, la majeure partie des territoires a été libérée, mais la façon de voir le monde qui en a découlé a persisté. C'est ce qu'on appelle la colonialité, et nous en sommes témoins tous les jours dans notre vie privée et publique.

Avec la lutte pour la liberté et la décolonisation, la majeure partie des territoires a été libérée, mais la façon de voir le monde qui en a découlé a persisté. C'est ce qu'on appelle la colonialité, et nous en sommes témoins tous les jours dans notre vie privée et publique.

Le secteur de l'aide est imprégné de colonialité. Il est né sur les ruines du colonialisme et nombreux et nombreuses affirment qu'il représente aujourd'hui une forme de néocolonialisme (Nkrumah, 1965 ; Ingiyimbere, 2017). Je me suis tournée vers l'approche « Do No Harm » car je souhaitais trouver des outils susceptibles de provoquer un changement, de provoquer une dynamique différente et de remettre en question la colonialité au sein du secteur : cet aspect est ensuite devenu un pilier de ma pratique en tant que chercheuse, praticienne, dirigeante et mentor. J'étais et je reste convaincue que l'approche « Do No Harm », si elle est correctement appliquée, peut atténuer les effets de la colonialité, voire conduire à des pratiques intéressantes de décolonialité.

Mais pour ce faire, l'approche doit inclure des pratiques de positionnalité et de réflexivité individuelles et institutionnelles.

Les concepts de positionnalité et de réflexivité sont largement adoptés par les études féministes, critiques et décoloniales, mais ils sont pratiquement absents des pratiques humanitaires.

La positionnalité « (...) fait référence à l'endroit où une personne se situe par rapport à ses diverses identités sociales (sexe, race, classe, ethnicité, capacité, situation géographique, etc.) ; la combinaison de ces identités et de leurs intersections façonne la manière dont nous comprenons le monde et nous nous y engageons » (Queens University, 2024). La positionnalité dérive de la reconnaissance de l'intersectionnalité. Nos identités complexes, ainsi que les relations de pouvoir et les désavantages qui en découlent, nous positionnent à un endroit spécifique du monde, et c'est depuis cette position

que nous agissons et observons le monde. La position est complexe et nous ne la contrôlons pas totalement.

L'ensemble de nos identités n'est pas visible pour les autres. Par exemple, dans mon cas, je pourrais m'identifier comme une personne ayant vécu l'oppression et la stigmatisation en raison de son appartenance à une culture minoritaire dans son pays et, pour cette raison, je pourrais me sentir légitime d'avoir un sentiment de « proximité » avec certain.e.s des participant.e.s aux projets que je coordonne. Cependant, en facilitant la livraison de produits non alimentaires à Cuba, dans le pays où je vis et travaille actuellement, je suis perçue comme une actrice extérieure et distante, une femme blanche, qui détient un passeport privilégié et qui détient le pouvoir de décider qui bénéficiera de l'aide et qui n'en bénéficiera pas.

La positionnalité n'est donc pas simplement la manière dont nous nous positionnons. Nous ne pouvons pas la limiter au schéma binaire trop simpliste « initié/extérieur » traditionnellement utilisé par de nombreuses ONGI lorsqu'elles examinent les différents accès que le personnel national et international peut avoir au cours des opérations. La position a beaucoup à voir avec la façon dont les autres nous positionnent. Certain.e.s identifient au moins trois types de positionnalité : « la positionnalité attribuée (comme c'est généralement le cas pour le genre) ; la positionnalité sélective (comme dans le cas de ceux.celles qui optent pour une position particulière) et la positionnalité imposée (où d'autres définissent de force la position, qu'elle réponde ou non à des critères subjectifs) » (Franks, 2002, p.43). Il convient également de mentionner que la positionnalité peut varier en fonction des contextes.

La réflexivité représente ce que l'on fait de sa propre position. Il s'agit du processus de prise de conscience auquel nous sommes soumis.e.s lorsque nous essayons de comprendre l'impact de notre position sur nos actions et le contexte dans lequel nous nous trouvons.

La réflexivité représente ce que l'on fait de sa propre position. Il s'agit du processus de prise de conscience auquel nous sommes soumis.e.s lorsque nous essayons de comprendre l'impact de notre position sur nos actions et le contexte dans lequel nous nous trouvons. Grâce à la réflexivité, nous décortiquons et comprenons les effets de notre position sur ce que nous faisons en tant qu'humanitaires. Certaines études considèrent que positionnalité et réflexivité sont synonymes (Massoud, 2022), mais je pense que la distinction entre les deux concepts facilite leur mise en pratique par les travailleur.euse.s humanitaires.

« Do No Harm », du secteur médical au secteur humanitaire

Dans le livre I des Épidémies, rédigé 400 ans avant J.-C., Hippocrate, considéré comme le père de la médecine dans les pays du Nord, dit : « Quant aux maladies, il faut prendre l'habitude de deux choses : aider, ou au moins ne pas nuire ». Cette mention de l'approche « Do No Harm » est traditionnellement considérée comme la première de l'histoire occidentale. Aujourd'hui, cette approche est largement présente dans des contextes transnationaux, y compris dans le secteur de l'aide humanitaire. Toutefois, il n'en a pas toujours été ainsi.

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, la création de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et la mise en place du système d'aide internationale, des générations entières de professionnel.le.s humanitaires et de développement ont évolué, rempli de bonnes intentions et d'internationalisme, mais avec très peu de conscience des impacts de leurs actions. Ils.elles pensaient que viser le « bien » serait assez pour produire une « bonne action ». Ces générations défendaient souvent, et de manière inconsciente, l'idée eurocentrique et coloniale que des concepts tels que le « développement » sont universellement véritables, et que seule une voie existe pour atteindre un tel développement – celle des pays du Nord. Ils.elles pensaient avoir la charge de sauver ceux et celles qui vivaient dans les pays « sous-développés » en leur apportant ce qu'ils.elles percevaient comme du « progrès ». Toutefois, ces progrès incarnaient des modèles sociétaux et économiques qui prenaient ancrage en Europe occidentale et en Amérique du Nord.

Le mode de vie et d'action du secteur de l'aide humanitaire repose sur un postulat implicite et pourtant central : une profonde conviction qu'il n'existe qu'un seul savoir universel, celui qui est produit dans les pays du Nord. Si nous suivons ce raisonnement, les habitants des pays du Nord sont alors les détenteur.rice.s naturel.le.s de ce savoir. Grâce à l'aide internationale, ils.elles peuvent partager ce qui leur appartient et qui, souvent, est absent dans les pays du Sud. Le savoir étant universel, la condition concrète du corps qui abrite le cerveau produisant des idées telles que le « développement », n'a ainsi pas d'importance.

Cette croyance a permis à des générations de travailleur.euse.s humanitaires de penser qu'en fournissant une aide humanitaire ou en encourageant des projets de développement, ils.elles pouvaient se considérer comme extérieur.e.s au contexte et que leur présence sur le terrain n'avait pas d'influence. Cette pensée est implicitement ancrée dans l'un des principes qui se trouve au cœur du récit humanitaire occidental : le principe de neutralité.

Mais toute connaissance est située (But all knowledge is situated) (Haraway, 1989). Ce que nous sommes et la relation que nous entretenons avec notre environnement ont une influence sur ce que nous pensons, sur la façon

dont nous le partageons et sur la façon dont le monde qui nous entoure le perçoit. Fournir de l'aide sans prendre en considération le pouvoir dérivant de nos identités peut avoir un effet négatif sur les pratiques d'aide, car le risque de confondre l'effort d'appliquer la neutralité avec la qualité soi-disant innée d'être neutre, est possible.

Ces considérations ajoutées aux rapports qui portent sur l'instrumentalisation de l'aide par les acteur.rice.s dans le contexte humanitaire et de développement ont conduit à la création du projet « Compétences locales pour le processus de paix » (Local Capacities for Peace Process), hébergé par le « Collaborative for Development Action ». Le projet a été créé « (...) pour apprendre comment l'aide et le conflit interagissent afin d'aider les travailleur.euse.s humanitaires à trouver un moyen de répondre aux besoins humains dans les situations de conflit et ceci sans alimenter le conflit » (Wallace, 2002, p. 480). Financé par des donateur.rice.s et des agences, il a débuté en 1994 et s'est déroulé en quatre phases : analyse d'études de cas (1994 - 1996), ateliers de retour d'information (1996 - 1998), mise en œuvre (1998 - 2000) et intégration (2001). Le processus a été largement documenté par une série de brochures rédigées par Mary B. Anderson à partir de 1996 et a donné naissance à un outil évolutif appelé « Do No Harm Framework ». Les agences d'aide ont depuis intégré ce cadre à différents niveaux. Aujourd'hui, « Do No Harm » est mentionné par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés comme l'un de ses principes fondamentaux, tandis que la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) a publié en 2016 un manuel intitulé « Planifier de meilleures initiatives de programme - Do No Harm » (Operationalizing better program initiatives-Do No Harm).

L'approche « Do No Harm » : quelle application aujourd'hui ?

Le manuel « Do No Harm » est un produit pratique et accessible, disponible gratuitement en ligne, qui présente l'approche en sept étapes. La structure du manuel et les exemples qu'il contient montrent que les personnes qui l'ont développé ont essayé d'analyser tous les aspects et toutes les phases de l'aide humanitaire, et ceci le plus exhaustivement possible et dans une perspective « Do No Harm ». Des liens sociaux au contexte, en passant par la nature des programmes et des interactions, la méthodologie proposée s'intéresse à des aspects qui ne sont pas forcément évidents à première vue, tels que les choix liés aux ressources humaines ou les modalités de mise en œuvre. Par ailleurs, les auteur.e.s du manuel reconnaissent qu'il est en constante évolution, car il évolue en lien avec un contexte qui change rapidement.

Au cours des vingt dernières années, les acteur.rice.s de l'aide ont adapté le cadre, et aujourd'hui son utilisation peut être résumée en deux courants:

Le premier concerne principalement les donateur.rice.s, qui utilisent de plus en plus l'approche « Do No Harm »

pour responsabiliser leurs bénéficiaires : l'aide ne doit pas nuire aux communautés, ici, il s'agit des individus qui participent directement au projet, mais aussi de la terre et de l'environnement qu'ils.elles habitent. Dans le cadre de cet article, il convient de noter que les bénéficiaires de cette responsabilité ne sont pas les membres de la communauté qui participent au projet, mais les donateur.rice.s - ou, dans le cas des dons publics, les contribuables. Les bénéficiaires de ces subventions ne doivent pas nuire, car cela va à l'encontre des politiques des donateur.rice.s.

Dans certaines organisations, comme l'USAID, le personnel travaillant dans certains secteurs est dans l'obligation de soutenir les communautés et les actions LGBTIQ+, tandis que dans d'autres, comme la Commission européenne, le cadre « Do No Harm » est appliqué plutôt en matière de respect de l'environnement. Les donateur.rice.s intègrent également le principe « Do No Harm » dans leurs demandes d'analyse de conflit, en demandant aux organisations qui souhaitent mettre en œuvre des projets, d'analyser la manière dont l'action prévue pourrait interagir avec des éléments sociaux, politiques, économiques et environnementaux, et ainsi déclencher d'éventuels dommages involontaires. Pour compenser ceci, ces dernier.ère.s s'attendent également à la création de mécanismes et de mesures d'atténuation.

Cette approche présente des avantages considérables, notamment le fait que les donateur.rice.s exigent des indicateurs clairs mesurant la capacité à éviter de nuire. Toutefois, se concentrer sur les règles et les procédures existantes, plutôt que sur la valeur de chaque individu, présente un risque important : la perpétuation de croyances et de comportements paternalistes tout au long du cycle du projet.

Le deuxième courant est principalement lié aux praticien.ne.s qui envisagent l'approche « Do No Harm » sous l'angle de l'éthique. Ce courant comprend à la fois des réflexions sur la sauvegarde et la protection des participant.e.s au projet contre le harcèlement sexuel, l'exploitation et les abus (PSHEA), et des efforts pour examiner comment l'aide humanitaire modifie les relations de pouvoir au sein des communautés touchées et peut donc, si elle n'est pas fournie de manière appropriée, déclencher de nouveaux conflits.

Cette interprétation de l'approche « Do No Harm » s'est renforcée après 2016, lorsqu'un énorme scandale impliquant plusieurs organisations internationales non gouvernementales (OING) et agences des Nations Unies a mis en lumière des pratiques répandues d'abus et d'exploitation sexuels de la part du personnel des ONG et des Nations Unies parmi les participant.e.s aux projets. Cet événement a attiré davantage l'attention sur l'impact des dynamiques de pouvoir au sein des programmes d'aide au niveau individuel, et de nombreuses organisations ont mis en place des mesures telles que des sessions de formation obligatoires pour l'ensemble du personnel et des mécanismes de retour d'information et de plainte pour les personnes participant aux projets.

Positionnalité, réflexivité et « Do No Harm » : quelles opportunités ?

Je plaide pour des politiques et des épistémologies de la localisation, du positionnement et de la mise en situation, où la condition d'être entendu pour faire des réclamations rationnelles en matière de connaissance n'est pas universelles, mais partielle. Il s'agit de revendications qui portent sur la vie des gens. Je plaide en faveur de la vision d'un corps, toujours complexe, contradictoire, structurant et structuré, en opposition à une vision d'en haut, de nulle part, de la simplicité (Haraway, 1989, p.589).

Un troisième courant émerge en relation avec l'approche « Do No Harm » qui croise les deux premiers. Un nombre croissant de praticien.ne.s et d'universitaires voient dans l'approche « Do No Harm » quelque chose de plus qu'une simple analyse des sensibilités aux conflits, ou des outils que les agences exigent à des fins de responsabilisation. Ils.elles considèrent plutôt cette approche comme un principe vécu et directeur pour chaque professionnel.le, avant même que l'organisation des opérations ne commence. La question initiale qui a déclenché les travaux du processus « Capacités locales pour la paix » est la suivante : « Comment peut-on apporter de l'aide dans un contexte de conflit sans exacerber le conflit ? » (Wallace, 2002, p. 480). Cette question gagne en force et en nuance, et intègre une réflexion sur la subjectivité des travailleur.euse.s humanitaires et cette question devient alors: comment les professionnel.le.s humanitaires peuvent-ils.elles faire leur travail en tenant compte du poids de leur subjectivité par rapport aux membres de l'équipe, aux communautés et aux participant.e.s au projet ?

Avant d'aller plus loin et de proposer une façon de répondre à cette question, je ressens le besoin de clarifier mon objectif et mon point de vue. Lorsque nous abordons des sujets liés à l'éthique et à l'identité, nous prenons inévitablement le risque de tomber dans des conclusions normatives, telles que l'affirmation que certaines subjectivités sont, ou ne sont pas, adéquates pour travailler dans le secteur. Ce n'est pas l'objectif de ce travail. Je ne m'intéresse pas aux dichotomies, ni aux catégories binaires (Vitantonio, 2021), car je considère qu'elles ne sont utiles que lorsqu'il s'agit de simplifier et de réduire la réalité pour appliquer une loi ou entreprendre un traitement médical. J'estime qu'utiliser ces catégories binaires pour comprendre notre réalité fait partie de notre héritage colonial. C'est le développement du point de vue des colonisateur.rice.s. Se positionnant au centre du monde en oubliant que leur position n'est qu'une position parmi de multiples autres, les colonisateur.rice.s se sont identifié.e.s comme les seul.e.s êtres légitimes. Ils.elles étaient le « sujet », tandis que les autres étaient identifié.e.s comme « l'autre », ce dont ils.elles pouvaient disposer, pour leur richesse et leur plaisir. Les colonisateur.rice.s ont donc catégorisé le monde à travers cette juxtaposition fictive de concepts,

de qualités et d'êtres profondément interconnectés, tels que le bien/le mal, le rationnel/le primitif, l'homme/la femme, l'humanité/la nature.

Cette question gagne en force et en nuance, et intègre une réflexion sur la subjectivité des travailleur.euse.s humanitaires et cette question devient alors: comment les professionnel.le.s humanitaires peuvent-ils.elles faire leur travail en tenant compte du poids de leur subjectivité par rapport aux membres de l'équipe, aux communautés et aux participant.e.s au projet ?

Selon moi, la réalité est beaucoup plus diverse, complexe et compliquée que ces dichotomies, c'est pourquoi je ne souhaite pas diviser les professionnel.le.s humanitaires en deux catégories, la « bonne » et la « mauvaise ». Je m'intéresse plutôt à un processus qui dévoile et embrasse cette complexité, dans le but de contribuer à la réflexion et à la compréhension collectives. Je pense qu'en reconnaissant nos subjectivités et l'impact qu'elles ont sur notre travail, nous pourrions apprendre quelque chose de nouveau sur notre profession et sur la manière de l'exercer de manière respectueuse. L'objectif des pratiques que je vais maintenant proposer n'est pas de créer des travailleur.euse.s humanitaires parfait.e.s. L'objectif est d'être transparent sur notre humanité et nos imperfections, et d'utiliser cette transparence pour créer des ponts.

Nous pouvons maintenant revenir à la question, comment les praticien.ne.s peuvent-ils.elles réfléchir à leur subjectivité et à son impact sur leur travail et leurs actions ? Les pratiques de réflexivité constituent un outil puissant et simple à la fois. Les exercices de réflexivité se composent généralement de deux parties. Dans la première, chaque participant prend le temps, individuellement et en équipe, d'identifier, de déconstruire et de faire remonter à la surface sa position au sein du contexte professionnel. Il s'agit d'une première étape importante, qui aide chaque travailleur.euse humanitaire à prendre conscience du fait qu'il.elle n'est pas invisible. Cependant, se limiter à la reconnaissance de la positionnalité implique inévitablement une certaine forme d'essentialisme.

C'est pourquoi les exercices de réflexivité devraient comporter une deuxième phase. Une fois que les participant.e.s ont clarifié leur propre positionnalité, ils.elles doivent examiner comment elle interagit avec le contexte et le programme allant être mis en œuvre. Pour paraphraser Donna Haraway (1989), ce type d'exercice consiste à reconnaître son point de vue et la manière dont ce point de vue influence l'action que l'on va entreprendre.

Les pratiques de réflexivité sont de plus en plus populaires dans le monde universitaire (Harrington, 2022), et les déclarations de positionnalité font souvent partie des bonnes pratiques recommandées aux professeur.e.s. Une simple recherche sur les moteurs de recherche et dans les bibliothèques universitaires nous montre l'existence de nombreux articles, essais et documents axés sur la nécessité d'introduire ce type de réflexion dans les actions de développement et d'aide humanitaire afin de dévoiler et de mieux comprendre les dynamiques de pouvoir.

Cependant, les références à la positionnalité et à la réflexivité sont pratiquement absentes des documents disponibles en ligne produits par les acteur.rice.s travaillant dans le secteur, et ne constituent pas une praxis courante dans cet environnement de travail. Cela ne signifie pas que le secteur persiste dans la croyance naïve que la totalité des professionnel.le.s humanitaires ont le même pouvoir et le même accès. Il semble toutefois que lorsque leurs différences, leurs privilèges et leurs vulnérabilités sont reconnus, ils.elles sont généralement réduit.e.s à la dichotomie nord/sud et, de plus en plus, dans le cadre du débat croissant sur la décolonisation de l'aide, au personnel national par rapport au personnel international, à l'initié.e par rapport à l'étranger.ère.

Les références à la positionnalité et à la réflexivité sont pratiquement absentes des documents disponibles en ligne produits par les acteur.rice.s travaillant dans le secteur, et ne constituent pas une praxis courante dans cet environnement de travail.

Ces simplifications risquent d'ignorer au moins deux éléments. Le premier est que les travailleur.euse.s humanitaires sont, comme tous les autres êtres humains, soumis.e.s à des facteurs intersectionnels qui ne peuvent être réduits à leur passeport. Le second est la matrice coloniale du pouvoir, qui imprègne le secteur et les contextes dans lesquels l'aide est fournie. Les sociétés sont imprégnées de schémas coloniaux et ceci même au-delà des divisions géographiques. Ces schémas sont parfois tellement ancrés dans les habitudes, les processus, l'éducation et la culture que seule une analyse approfondie peut les dévoiler. Même lorsqu'ils sont dévoilés, ces mécanismes ne peuvent pas être facilement détruits, car ils font partie de notre façon d'être, notre façon d'habiter le monde. En d'autres termes, l'expérience subalterne consciente de la colonialité n'est pas un événement spontané qui se produit simplement parce qu'une personne ou une autre est née dans une culture subalterne. C'est davantage quelque chose qui doit être éveillé et déclenché par un processus (Mignolo, 2000), quelque chose qu'un nombre croissant de praticien.ne.s, d'activistes et d'universitaires appellent « décolonisation de l'esprit » (Van Dyke, dans Vitantonio, 2024). Une

analogie simple et claire peut être faite avec le féminisme. L'expérience nous a appris que pour être féministe et défendre la justice entre les sexes, être une femme biologique ne suffit pas et que le nombre croissant de femmes dirigeantes qui promeuvent des politiques opposées aux droits des femmes en est un bon exemple.²

La réflexivité comme exercice de décolonialité

Dans cet article, je suggère que l'examen des travailleur.euse.s humanitaires et de leur subjectivité pourrait être un élément important dans la mise en œuvre de l'approche « Do No Harm », et je propose la réflexivité comme un outil utile et accessible pour cet objectif.

Mais je suggère également que les exercices de réflexivité ont un pouvoir perturbateur. Si nous commençons à admettre que notre position dans le monde modifie la manière dont nous pouvons fournir de l'aide, nous remettons implicitement en question l'un des piliers de l'humanitarisme tel qu'il est conçu par le récit dominant et colonial des pays du Nord, à savoir le principe de neutralité. Affirmer que l'aide humanitaire est neutre implique l'hypothèse que nous, travailleur.euse.s humanitaires, pouvons nous extraire du contexte dans lequel nous travaillons et que nous regardons alors le monde en feu depuis le haut. Cela incarne la croyance eurocentrique et coloniale selon laquelle « nous » n'avons pas notre place ici, que nous appartenons à un endroit « meilleur », et que cet endroit « meilleur » est loin du conflit, de la catastrophe, de la crise humanitaire que nous essayons de résoudre. C'est l'endroit d'où « nous » exerçons un contrôle légitime, et l'endroit d'où nous venons pour créer un soi-disant monde « meilleur ». Pourtant, en réalité, dès que nous entrons dans un contexte, nous devenons le contexte, nous avons un impact sur le contexte et nous le transformons. Nos actions ne se produisent pas dans le vide, elles interagissent avec la vie d'autres êtres humains qui ont des pensées, des croyances et un pouvoir d'action.

Inclure des exercices de réflexivité dans nos pratiques de l'approche « Do No Harm » ne mettra certainement pas fin à la colonialité du secteur, mais cela permettra d'obtenir des résultats importants. Tout d'abord, comme nous l'avons expliqué plus haut, les pratiques réflexives remettent en question le récit colonial dont le secteur est imprégné. Elles le font en problématisant les croyances et les pratiques de beaucoup de professionnel.le.s et agences d'aide, qui pensent encore naïvement à notre travail avec la conviction d'être neutres. Deuxièmement, elles nous aident à reconnaître que les personnes en face de nous ne sont pas des objets passifs, en effet, nous sommes tous des sujets actifs avec nos propres peurs et nos propres espoirs.

² Voir, par exemple, l'élection de Giorgia Meloni en Italie: <https://www.opendemocracy.net/en/5050/giorgia-meloni-far-right-brothers-of-italy-election-prime-minister-racism-gender/>

S'il est vrai qu'un tournant décolonial dans l'aide n'est possible qu'en décolonisant l'esprit des travailleur.euse.s humanitaires, il s'agit certainement d'un pas significatif dans cette direction.

Les exercices de réflexivité devraient prendre en considération tous les facteurs susceptibles d'avoir un impact sur la dynamique du pouvoir, y compris le sexe, les capacités, l'âge, la religion, l'appartenance ethnique et la classe. Mais ils devraient également s'attarder sur les identités du point de vue de la matrice coloniale du pouvoir. Les questions utiles à se poser (liste non exhaustive) sont les suivantes : d'où vient mon savoir ? Quels modèles de leadership est-ce que je représente ? D'où vient mon éducation formelle et quelle est la part de cette éducation qui, de manière inconsciente, façonne mes actions et mes points de vue ? Est-ce que certaines de mes identités me confèrent-elles un pouvoir sur les autres en raison de l'héritage des pratiques coloniales ?

Les responsables du secteur de l'aide peuvent aborder la réflexivité sous au moins trois angles, l'un n'excluant pas l'autre. Tout d'abord, ils peuvent pratiquer la réflexivité comme un outil susceptible d'améliorer leur conscience de soi : cela peut les aider à comprendre les dynamiques de pouvoir, à lire des situations complexes et à prévenir des actions susceptibles de nuire à d'autres travailleur.euse.s participant à des projets. Cela peut également soutenir leur recherche de modèles de leadership décoloniaux et non patriarcaux. Deuxièmement, les exercices de réflexivité peuvent être proposés aux membres de l'équipe en tant que pratique individuelle, ce qui peut améliorer leur conscience de soi et leur lecture de l'espace dans lequel l'équipe évolue. Troisièmement, la réflexivité peut devenir une pratique courante au sein des équipes dans le but de renforcer la confiance et la cohésion. Dans ce cas, elle doit s'accompagner de moments collectifs de réflexion et se dérouler dans un espace sûr, distinct de l'espace d'évaluation des performances, afin que les membres de l'équipe aient le sentiment que cette pratique n'a pas d'incidence sur leurs performances. Les personnes formant l'équipe doivent également savoir qu'elles sont libres de partager leur expérience ; en effet, le travail sur la positionnalité dévoile notre vulnérabilité.

La position n'est pas quelque chose de figé ou de décidé à la naissance : elle change en fonction du contexte dans lequel nous vivons et agissons. C'est pourquoi la réflexivité est un exercice qui doit être pratiqué régulièrement et fréquemment, au moins au début de chaque projet ou lorsqu'une équipe subit des changements.

Conclusion

Ce document de travail est le résultat de mes recherches et pratiques personnelles. Selon moi, le secteur de l'aide humanitaire a encore un rôle à jouer afin de rendre ce monde meilleur, mais je pense aussi que si nous, professionnel.le.s de l'humanitaire, voulons être à la

hauteur des valeurs que nous défendons théoriquement, nous devons systématiquement promouvoir un changement à travers nos pratiques et comportements. Nous ne devons pas être les auteur.e.s d'un système injuste qui reproduit des schémas oppressifs et coloniaux.

Le secteur de l'aide humanitaire a encore un rôle à jouer afin de rendre ce monde meilleur, mais je pense aussi que si nous, professionnel.le.s de l'humanitaire, voulons être à la hauteur des valeurs que nous défendons théoriquement, nous devons systématiquement promouvoir un changement à travers nos pratiques et comportements. Nous ne devons pas être les auteur.e.s d'un système injuste qui reproduit des schémas oppressifs et coloniaux.

L'une des pratiques que je propose associe l'approche « Do No Harm » à des exercices de positionnalité et de réflexivité. Je considère qu'en pratiquant ces exercices, nous pourrions non seulement introduire dans notre travail une réflexion importante sur les relations de pouvoir, mais aussi faire remonter à la surface la colonialité qui est à la base de notre secteur.

Toutefois, je reconnais que prendre conscience n'est pas suffisant, pour parvenir à un changement, c'est cependant, une action essentielle au déclenchement de tout changement. La pratique de la réflexivité nous permettrait d'agir avec une conscience et des attentes différentes. Elle nous permettrait de reconnaître les nombreux facteurs intersectionnels qui déterminent le pouvoir et le désavantage de chaque acteur.ice jouant un rôle dans nos projets et nos programmes. Et finalement, cela déclencherait un processus d'analyse critique de certains principes fondamentaux qui informent et façonnent notre système.

En apprenant des chercheur.euse.s féministes décoloniaux.ales qui se sont éloigné.e.s de la présomption d'objectivité en embrassant la réalité de points de vue différents et uniques, nous pouvons nous éloigner de l'hypothèse naïve selon laquelle tout le monde est égal, simplement parce que ce n'est pas le cas. Au contraire, tout le monde est différent, et l'acceptation de la possibilité d'une coexistence des différences fait partie du tournant décolonial au sein du secteur. Ce n'est qu'en identifiant et en reconnaissant ces différences que nous parviendrons à promouvoir un secteur humanitaire fondé sur le respect et la justice et, peut-être, à nous débarrasser d'une partie de la colonialité dont le secteur est tant imprégné.

Bibliographie

AA.VV. (2023). Minimum environmental requirements and recommendations <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f6d2240b-2d94-11ed-975d-01aa75ed71a1/language-en>

AA.VV. (2016). Operationalizing Better Programming Initiative – Do No Harm, https://www.ifrc.org/sites/default/files/2021-08/2016_OperationalizingBPI-DoNoHarm.pdf

Anderson, M. (1996). *Do No Harm: Supporting Local Capacities for Peace Through Aid*, Cambridge, MA: Collaborative for Development Action, Inc.

Anderson, M. (1999a). *Do No Harm: How Aid Can Support Peace–Or War*, Boulder, CO: Lynne Rienner.

Anderson, M. (1999b). *The Implications of Do No Harm for Donors and Aid Agency Headquarters*.

Anderson, M. (ed.) (2000). *Options for Aid in Conflict: Lessons from Field Experience*, Cambridge, MA: Collaborative for Development Action, Inc.

Batliwala, S. (2019). *All about power*. <https://creaworld.org/wp-content/uploads/2020/07/All-About-Power.pdf>

Bilgena, A., Narirband, A., Schöneberg, J., (2021). Why positionalities matter: reflections on power, hierarchy, and knowledges in “development” research, *Canadian journal of development studies*, 2021 Vol. 42, No. 4, 519–536 <https://doi.org/10.1080/02255189.2021.1871593>

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, *Feminist Theory and Antiracist Politics*, University of Chicago Legal Forum: Vol. 1989: Iss. 1, Article 8.

Davey, E., with Borton, J. and Foley, M. (2013). A history of the humanitarian system. Western origins and foundations, *HPG Working Paper*, June 2013.

Escobar, A. (2007). Worlds and knowledges otherwise: The Latin American modernity/coloniality research program. *Cultural studies*, 21(2-3), 179–210.

Franks, M. (2002). Feminisms and Cross-ideological Feminist Social Research: Standpoint, Situatedness and Positionality – Developing Cross-ideological Feminist Research. *Journal of International Women's Studies* Vol. 3: Iss. 2, Article 3. <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol3/iss2/3>

Haraway, D. (1988). Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. *Feminist Studies*, 14(3), 575–599. <https://doi.org/10.2307/3178066>

Harrington, C., (2022). Reflect on your positionality to ensure students success, *Inside Higher Education*, <https://www.insidehighered.com/advice/2022/01/26/successful-instructors-understand-their-own-biases-and-beliefs-opinion>

Ingiyimber, F. (2017). Humanitarian Intervention as Neocolonialism. *Domesticating Human Rights. Philosophy and Politics – Critical Explorations*, vol 4. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57621-3_3

Kwame, N., (1965). *Neo-Colonialism, the Last Stage of Imperialism*, Thomas Nelson & Sons, Ltd.

Lokot, M. (2022). Reflecting on Race, Gender and Age in Humanitarian-Led Research: Going Beyond Institutional to Individual Positionality. Forum Qualitative Sozialforschung Forum: *Qualitative Social Research*, 23(2). <https://doi.org/10.17169/fqs-22.2.3809>

London Lloyd, G., (1983). *Hippocratic Writings* (2nd ed.), London: Penguin Books. pp. 94

Maldonado-Torres, N. (2007) On the coloniality of being, in *Cultural Studies* Vol. 21.

Marshall W., (2002). The learning process of the Local Capacities for Peace Project, *Development in Practice*, Volume 12, Numbers 3 & 4. <https://www.jstor.org/stable/4029517>

Massoud MF. (2022). The price of positionality: assessing the benefits and burdens of self-identification in research methods. *J Law Soc.* 2022; 49(Suppl. 1): S64–S86. <https://doi.org/10.1111/jols.12372>

Mignolo, W. D. (2000). *Local Histories/Global Designs: Coloniality, Subaltern Knowledges, and Border Thinking*. Princeton University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.cttq94t0>

Peña Gonzalez, R. (1996). Texts. <https://rene-pena.com/textos/>

Queens University website. (2024). Positionality Statement | Centre for Teaching and Learning (queensu.ca). <https://www.queensu.ca/ctl/resources/equity-diversity-inclusivity/positionality-statement#:~:text=Positionality%20refers%20to%20where%20one,inclusing%20our%20knowledges%2C%20perspectives%2C%20and>

Quijano, A. (2000). Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina, in *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas*. CLACSO. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20140507042402/eje3-8.pdf>

Oyěwùmí, O., (1997). *The Invention of Women. Making an African Sense of Western Gender Discourses*. University of Minnesota Press.

Thursby, G. (2024). Why is no one talking about safeguarding anymore? <https://www.bond.org.uk/news/2024/01/why-is-no-one-talking-about-safeguarding-anymore/>

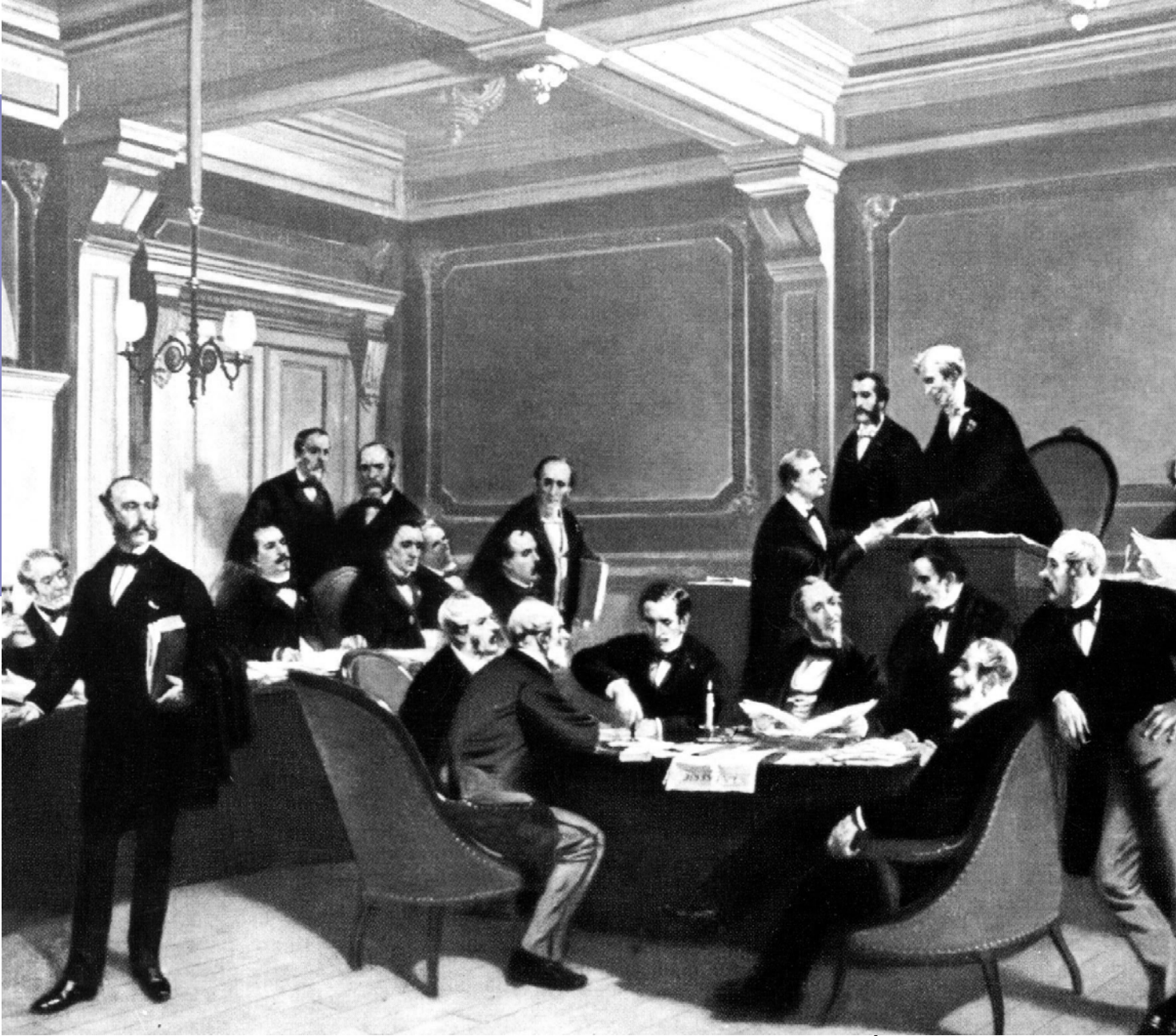
Toshkov, D. (2018). The 'Global South' is a terrible term. Don't use it! <http://re-design.dimiter.eu/?p=969>

UNHCR. (undated). Humanitarian Principles. <https://emergency.unhcr.org/protection/protection-principles/humanitarian-principles>

Vitantonio, C. (2022). The relationship between language and neo-colonialism in the aid sector, *The Humanitarian Leader*, Working Paper 030, The Centre for Humanitarian Leadership, Melbourne, October 2022. <https://ojs.deakin.edu.au/index.php/thl/article/view/1661/1499>

Vitantonio, C. (2023). *Living Decoloniality*, practical examples of decolonial re-existence through the aid sector. <https://centreforhumanitarianleadership.org/research/publications/living-decoloniality-podcast/>

Yip, S. Y. (2023). Positionality and reflexivity: negotiating insider-outsider positions within and across cultures. *International Journal of Research & Method in Education*, 47(3), 222–232. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2023.2266375>



L'immobilisme du secteur humanitaire : faire face au manque d'imagination et à la résistance au changement

BALWANT SINGH

Balwant Singh a plus de 30 années d'expérience dans la direction d'organisations philanthropiques, humanitaires et de développement et a travaillé et vécu dans plus de 25 pays. Il intervient dans des contextes de leadership, de gouvernance, de stratégie, de développement international, de programmes humanitaires, de philanthropie, d'octroi de subventions, de diversité et dans le contrôle et le maintien - par les populations locales - des impacts des actions humanitaires. Médecin de formation, il est titulaire d'un MBA et d'un diplôme en gestion de services de santé. Balwant a été directeur exécutif de Sphère jusqu'en septembre 2022 et a été directeur général de Kusuma Trust UK, une fondation philanthropique, pendant huit ans. Auparavant, il a été directeur mondial de l'initiative «Innovations pour la santé maternelle, néonatale et infantile » financée par la Fondation Bill & Melinda Gates. Il a également été directeur régional pour l'Asie à Save The Children et directeur exécutif de Médecins du monde à New York. Il est membre du conseil d'administration d'Oxfam Grande-Bretagne, membre du conseil consultatif de Dialogue Action et membre du comité exécutif du Centre for Humanitarian Leadership de l'Université Deakins.

Image de couverture : Peinture de la signature de la première Convention de Genève qui a établi le principe humanitaire de la « neutralité » le 22 août 1864. Charles Édouard Armand-Dumaresq/Wikicommons

Résumé

Le « système » humanitaire, quelle que soit la manière dont on le définit, a considérablement évolué au cours de la dernière décennie. Il est devenu plus professionnel, avec des normes davantage intégrées et appliquées ; le secteur est plus professionnalisé et les travailleur.euse.s humanitaires sont plus qualifié.e.s et mieux informé.e.s. C'est également un système qui est devenu très complexe. Les catastrophes à travers le monde sont plus nombreuses, plus complexes et plus difficiles à résoudre. Chaque année, afin de relever de nouveaux défis, de nouvelles initiatives semblent être mises en place. Alors que les échecs sont brièvement mentionnés, il est rare qu'ils soient reconnus de manière honnête et qu'ils soient adressés de façon productive. Malgré les accords et les promesses du secteur pour davantage de fonds destinés aux communautés touchées par les catastrophes, ces promesses ne sont malheureusement pas tenues.

En 2019, afin de faire face à l'ampleur, à l'intensité, à la complexité et à l'insolubilité croissantes des crises humanitaires à travers le monde, Matthew Clarke proposait de nouveaux principes humanitaires : l'équité, la solidarité, la compassion et la diversité. Toutefois, compte tenu du contexte décrit ci-dessus, une remise en question, non pas des principes, mais plutôt de leur application, semble plus prudente. Dans cet article, je réfléchis à ces principes, cinq ans plus tard et je soutiens l'idée qu'ils ne compléteront les principes originaux d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance que s'ils aident à ajuster l'architecture humanitaire afin qu'elle soit plus inclusive et davantage responsable de ses actions et de leurs conséquences. La rhétorique ne suffit plus. Le système humanitaire a besoin d'actions pour que sa structure, sa gouvernance, son inclusivité et sa diversité soient questionnées. Et cela implique du leadership, de l'imagination et du courage.

Pertinence du leadership

Ce document invite les dirigeant.e.s humanitaires et leurs instances dirigeantes à réfléchir à ces questions : quels éléments les empêchent de traduire les principes humanitaire en véritables changements de paradigme et en modifications radicales de leurs propres institutions, organisations et réseaux ? Et qu'en est-il de leurs demandes, quand il est question d'une plus grande responsabilité et d'un accroissement du pouvoir et financement envers les communautés touchées par les crises humanitaires, que l'on parle ici de localisation, décolonisation ou tout autre terme employé à cette fin ? Où se trouve le courage des dirigeant.e.s lorsqu'il s'agit de réorganiser l'architecture humanitaire, au lieu de se contenter de dire qu'elle n'est pas adaptée à son objectif ? Ni les principes humanitaires originaux d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance, ni les principes proposés par Matthew Clarke d'équité, de solidarité, de compassion et de diversité ne sont hors-propos, mais leur application peut être remise en question.

Introduction

Le secteur de l'aide humanitaire a considérablement évolué au cours des trois dernières décennies et continue de le faire aujourd'hui, en raison de l'augmentation importante du nombre de personnes déplacées et de conflits, ainsi que des conséquences sociales, économiques, politiques et environnementales considérables liées au changement climatique. Ces facteurs, parmi d'autres, continuent de modifier la nature et d'accroître la complexité des crises humanitaires. Ce document s'interroge sur la pertinence des principes originaux d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance : les principes d'équité, de solidarité, de compassion et de diversité proposés par Matthew Clarke (2019) seraient-ils des alternatives plus appropriées ? Est-ce que les principes eux-mêmes ne représenteraient pas un problème ? Ou serait-ce leur application au sein d'une architecture humanitaire profondément déficiente et problématique en termes de responsabilités et de pouvoir mal réparti ?

Est-ce que les principes eux-mêmes ne représenteraient pas un problème ? Ou serait-ce leur application au sein d'une architecture humanitaire profondément déficiente et problématique en termes de responsabilités et de pouvoir mal réparti ?

Principes originaux

Dans le tout premier article du Leader Humanitaire paru en 2019, Matthew Clarke a amené des interrogations pertinentes et éclairées sur la question de savoir si les principes d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance étaient toujours adaptés à l'objectif humanitaire, compte tenu de l'échelle, de l'intensité, de la complexité et de l'insolubilité croissantes des crises humanitaires naturelles et d'origine humaine. Malgré les difficultés inhérentes, M. Clarke estime que l'adhésion générale à ces principes leur donne une certaine légitimité, une valeur et une résonance au sein du secteur humanitaire. Clarke suggère également que de nouveaux principes d'équité, de solidarité, de compassion et de diversité pourraient constituer des alternatives plus adaptées à un monde en mutation.

Mais revenons sur les principes d'origine :

L'humanité

La souffrance humaine doit être prise en compte partout où elle se manifeste. Le but de l'action humanitaire est de protéger la vie et la santé et d'assurer le respect des êtres humains. (OCHA, 2012, p. 1)

Neutralité

Les acteur.rice.s humanitaires ne doivent pas prendre parti dans les conflits ou s'engager dans des controverses de nature politique, raciale, religieuse ou idéologique. (OCHA, 2012, p. 1)

Impartialité

L'action humanitaire doit être menée en fonction des seuls besoins, en donnant la priorité aux cas de détresse les plus urgents et en ne faisant aucune distinction fondée sur la nationalité, la race, le genre, les croyances religieuses, la classe sociale ou les opinions politiques. (OCHA, 2012, p. 1)

Indépendance

L'action humanitaire doit être autonome par rapport aux objectifs politiques, économiques, militaires ou autres que tout.e acteur.rice peut avoir dans les zones où l'action humanitaire est mise en œuvre. (OCHA, 2012, p. 1)

Adhérer pleinement à tous les principes dans leur définition la plus stricte est complexe, particulièrement si nous considérons le nombre, l'ampleur, la complexité, les fondements politiques et la polarité de la plupart des crises humanitaires et des contextes dans lesquels ces crises se déroulent. Toutefois, en tant que principes destinés à guider l'action humanitaire, ils restent pertinents et importants.

Nouveaux principes

Clarke a suggéré que les nouveaux principes d'équité, de solidarité, de compassion et de diversité pourraient substituer les principes originaux.

L'équité

Clarke considère que l'équité est multidimensionnelle. Ce terme peut faire référence à l'égalité des chances, des résultats, des genres, des régions ou des classes socio-économiques, à l'égalité intergénérationnelle, ou même à l'égalité qui affecte la vulnérabilité et la résilience aux catastrophes, par exemple l'éducation, la santé, l'emploi ou encore la situation géographique. L'équité est multidimensionnelle et dynamique.

Solidarité

Ce principe fait référence à l'obligation collective que nous avons de répondre aux besoins d'autrui dans les situations humanitaires. Ce principe de solidarité consiste à ne pas prendre en considération les circonstances et à se concentrer sur les besoins. Certain.e.s diront que ce principe peut être problématique car il nous oblige à agir sans demander des comptes aux personnes qui transgressent les droits d'autrui - par exemple, lors d'un conflit - mais il existe un autre point de vue : faire les deux. Il est en effet possible d'agir par solidarité et de

demander des comptes à ceux.celles qui transgressent les droits d'autrui, les deux ne s'excluent pas forcément.

La compassion

La compassion fait partie de l'humanité. Elle nous oblige à agir en comprenant la douleur et la souffrance des autres. Tout en étant très individuelle, elle est fortement liée à la solidarité. Je suis en accord avec Clarke pour dire que sans compassion, la réponse humanitaire est affaiblie. La compassion transcende les différentes dimensions du genre, du statut socio-économique, de l'éducation, des qualifications, de la race, des professions, de la foi, de la politique, etc. La compassion complète la professionnalisation du secteur humanitaire et les normes qui existent aujourd'hui servant à répondre efficacement aux catastrophes.

La diversité

La diversité fait référence aux nombreuses différences existantes parmi les personnes et les communautés ; le genre, l'orientation sexuelle, les capacités physiques, la santé mentale, l'âge, la nationalité, la langue, l'appartenance ethnique, la religion, l'emploi, etc. La prise en compte de la diversité facilite nos réactions dans différentes situations. Elle nous aide à comprendre nos différences et à les prendre en compte. Elle demande des approches nuancées pour répondre aux événements humanitaires, qui sont alors mieux compris par les personnes qui les vivent.

Ces nouveaux principes complètent les principes initiaux, en y ajoutant une dimension plus riche et en reflétant une meilleure compréhension de la manière dont les réponses humanitaires peuvent être guidées dans différents contextes. Les principes humanitaires originaux fournissent des orientations opérationnelles. Ils ne sont pas censés être des garanties de valeurs ou des signes de vertu, mais plutôt une garantie que toute personne ayant besoin d'une aide vitale puisse la recevoir. Il n'est pas ici question d'abandonner les principes originaux, qui restent plus que jamais d'actualité.

Un contexte humanitaire en mutation

Quelle que soit sa définition, le « système » humanitaire a considérablement évolué au cours des dernières décennies. Il est devenu plus professionnel, les normes sont mieux comprises et appliquées, et les humanitaires sont plus qualifié.e.s et mieux informé.e.s. Le « système » est également devenu très complexe. Presque chaque année, de nouvelles initiatives semblent être mises en place pour relever les défis qui, eux, restent les mêmes. Le discours autour des actions nécessaires pour répondre efficacement aux défis humanitaires change, mais il est pertinent de se demander si les actions, elles, sont adaptées pour devenir plus efficaces. Les échecs sont souvent brièvement mentionnés, plutôt que d'être pleinement et honnêtement reconnus. Le secteur conclut des accords et fait des promesses pour s'assurer que davantage de

fonds parviennent aux communautés touchées par les catastrophes, mais malheureusement, ces promesses ne sont pas tenues, sans que des explications ou des raisons soient et ceci données. Les mêmes humanitaires passent souvent d'une initiative à l'autre et entreprennent les mêmes actions, voire répètent les mêmes erreurs non reconnues. Ceci soulève de sérieuses questions sur le pouvoir, la responsabilité et l'architecture humanitaire.

Certain.e.s estiment également que le corporatisme grandissant de la recherche de solutions aux problèmes mondiaux, y compris aux crises humanitaires, est menaçant et constitue une menace grandissante. Anand Giridharadas (2019) propose une critique perspicace du rôle de l'élite mondiale en tant que fournisseuse de solutions aux problèmes qu'elle a elle-même créés. Alors que les États transfèrent de plus en plus de responsabilités aux élites fortunées et aux philanthropes, il semble que les solutions provenant du marché privé soient privilégiées et que les gouvernements et les régulateurs soient incompetents. De nombreux biens publics, tels que l'aide humanitaire, sont désormais fournis par des marchés privés et sont de plus en plus considérés comme relevant de la responsabilité du marché. Cela soulève des questions préoccupantes sur le pouvoir et les privilèges, ainsi que sur le rôle des gouvernements, des institutions mondiales, des agences des Nations Unies et de la démocratie citoyenne dans ce contexte.

Dans ces conditions, il est alors peut-être prudent de remettre en question non pas les principes humanitaires, mais plutôt leur application. Les principes restent valables, mais il est plus important de se demander si et comment l'architecture humanitaire, les pouvoirs et les responsabilités sont adaptés à leur objectif.

L'architecture humanitaire

Le présent document ne remet pas en question tout le travail et la quantité importante de fonds mobilisés pour répondre à un nombre, sans cesse croissant, de crises humanitaires par une vaste architecture humanitaire qui comprend les Nations Unies, les gouvernements, les ONG et d'autres acteur.rice.s. Il ne remet pas en question le dévouement et l'engagement des humanitaires, des organisations et des réseaux humanitaires qui tentent de faire la différence là où ils interviennent. Nous nous demandons si ces efforts bien intentionnés sont accompagnés par des changements réels et radicaux, car ceux-ci sont nécessaires pour placer le pouvoir entre les mains des personnes les plus touchées. Nous nous demandons si les appels à l'action et les demandes de changement émanant de ces mêmes humanitaires, organisations et de leurs réseaux correspondent aux changements que ces derniers doivent eux-mêmes opérer.

Mais pour commencer à répondre à ces questions, il est important d'examiner de plus près le cadre qui soutient ce système.

L'ONU

En 1991, l'Assemblée générale des Nations Unies créait le rôle de Coordonnateur des secours d'urgence (ERC),¹ ainsi que le IASC (Inter-Agency Standing Committee), la procédure d'appel global et le Fonds central autorenouvelable d'urgence (CERF). Ces derniers ont été conçus comme des mécanismes de coordination et des outils essentiels du Coordonnateur des secours d'urgence. Outre ces mécanismes, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies (OCHA) s'efforce de rassembler le monde pour sensibiliser et faire face aux urgences humanitaires et sauver la vie des personnes touchées par les crises².

L'OCHA et ses différentes structures accomplissent chaque année un travail considérable pour répondre aux nombreuses crises humanitaires et il est indéniable qu'ils font la différence là où ils interviennent. Mais de nombreuses questions se posent quant à l'adéquation de cette organisation, quant à la transparence du processus de nomination de l'ECR et quant à l'inclusion des communautés et des citoyen.ne.s locaux.ales qui sont affecté.e.s par les crises humanitaires. Dans son rapport annuel (2023), OCHA détaille ses réalisations considérables et ses progrès sur la base des objectifs fixés. Mais si de nombreux objectifs ont été atteints et célébrés, nous ne savons que peu de choses sur les raisons pour lesquelles certains objectifs n'ont pas été atteints, sur les erreurs commises, sur l'apprentissage ou la réflexion, ou encore sur les mesures prises pour remédier à ces derniers résultats. En effet, dans le rapport, il n'y a pas de section dédiée à la revue des éléments qui n'ont pas fonctionné et de ce qui devrait être modifié en conséquence.

Selon le rapport, l'OCHA a contribué à hauteur de 668 millions de dollars au Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires et de 1,1 milliard de dollars aux Fonds nationaux communs et a porté assistance à 62 % des plus de 128 millions de personnes en besoin d'assistance identifiées. C'est impressionnant. Mais seuls 45 % de ses coordinateur.ice.s humanitaires étaient originaires de pays du Sud. L'OCHA indique que 24 % (76,1 millions de dollars) de son budget extrabudgétaire a été dépensé pour son siège et 76 % sur le terrain, et que 33 % (49,9 millions de dollars) des fonds non affectés ont été dépensés pour son siège. Cette répartition de financement entre le terrain et le siège est-elle optimale ? Particulièrement en considérant les besoins énormes de financement au niveau local ? Il existe des flous sur la question des parts de fonds attribués au terrain qui parviennent aux communautés locales et sur la manière dont les décisions d'allocation sont prises et par qui.

¹ Un « champion » mondial pour les personnes touchées par les situations d'urgence.

² De même, le groupe mondial de coordination des clusters d'OCHA soutient le renforcement de la coordination des clusters et inter-clusters au niveau national dans le but d'améliorer la qualité de la réponse humanitaire.

Les membres de l'IASC proviennent de diverses agences de l'ONU, et malgré la présence d'invité.e.s permanent.e.s de quelques grandes ONGI, il n'y a pas de groupes représentant les organisations locales, de la société civile ou les organisations des pays du Sud au sein de l'IASC. Il s'agit d'une architecture descendante qui contraste avec leur discours de prise de décision ascendante et de responsabilité envers les communautés affectées, discours qui est pourtant pleinement mis en évidence sur leur site web.

Le Comité directeur pour les interventions humanitaire (SCHR)³ est une alliance volontaire de neuf des principales organisations humanitaires du monde, qui s'unissent pour soutenir la qualité, la responsabilité et l'apprentissage dans l'action humanitaire. Le SCHR est également un invité permanent du IASC. En tant qu'organisations humanitaires internationales de premier plan, elles affirment placer les populations touchées par les catastrophes au centre de leurs interventions. Pourtant, le SCHR ne compte aucun membre des pays du Sud et aucune voix locale de personnes directement touchées par les crises. Les neuf organisations ont grandi en taille et en ressources financières depuis les engagements en faveur de l'action locale qu'elles ont pris pendant le Grand Bargain de 2016. Le pouvoir et les ressources ont-ils été transférés de manière adéquate aux communautés touchées ?

Le Grand Bargain a été lancé lors du Sommet humanitaire mondial d'Istanbul en 2016. Il s'agit d'un accord unique entre certain.e.s des plus grand.e.s donateur.ice.s et organisations humanitaires. Ensemble, ils.elles se sont engagé.e.s à mettre plus de moyens entre les mains des personnes dans le besoin et à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'action humanitaire. Initialement conçu comme un accord entre les cinq plus grand.e.s donateur.ice.s et les six plus grandes agences des Nations Unies, le Grand Bargain compte désormais 67 signataires (25 États membres, 26 ONG, 12 agences des Nations Unies, deux mouvements de la Croix-Rouge/du Croissant-Rouge et deux organisations intergouvernementales). Ce nombre est encourageant, mais la représentation des pays du Sud, sous la forme de deux réseaux composés principalement d'organisations de pays du Sud, reste limitée.

Une analyse indépendante du Grand Bargain par Metcalfe-Hough et al en 2022⁴ a certes révélé des progrès mais aussi des lacunes considérables. Malgré les progrès réalisés, peu d'analyses ont été menées pour comprendre les lacunes et les problèmes identifiés. L'étude indique que l'objectif du Grand Bargain à attaquer de front les

³ Le CSDH aspire à un monde dans lequel les communautés locales, la société civile, les gouvernements et les institutions régionales peuvent répondre efficacement aux urgences humanitaires, sur la base des principes humanitaires universellement acceptés, et il s'emploie activement à le promouvoir.

⁴ L'analyse se fonde principalement sur les déclarations des signataires et s'appuie également sur les résultats d'une enquête menée auprès des acteur.ice.s locaux.ales par le Network for Empowered Aid Response (NEAR) et sur des données issues d'enquêtes de perception sur le terrain menées par Ground Truth Solutions (GTS), ainsi que sur des documents accessibles au public.

obstacles politiques pour le changement n'a pas encore été atteint. Aucun progrès concret n'a été fait pour une réponse humanitaire davantage axée sur la demande plutôt que sur l'offre ; il n'y a toujours pas d'augmentation substantielle du financement des acteurs locaux, nationaux et internationaux ; et le financement de qualité est toujours insuffisant pour permettre le changement progressif souhaité en matière d'efficacité. Les signataires devront encore affiner leur objectif et leur approche si ce mécanisme doit les aider à réaliser la transformation du système humanitaire international envisagée à l'origine dans le Grand Bargain.

L'objectif du Grand Bargain à attaquer de front les obstacles politiques pour le changement n'a pas encore été atteint.

Il s'agit de la seconde édition du Grand Bargain, maintenant sous le nom de Grand Bargain 2.0 et de nombreux engagements fondamentaux de cette deuxième édition ne sont pas couplés d'objectifs ou d'échéances. Comment va-t-on suivre ces engagements ? Et qui aura la responsabilité de leur suivi ? Nous pouvons nous questionner : le Grand Bargain aurait-il dû être poursuivi ou aurait-il dû être reconnu comme un échec et de ce fait interrompu ?

De nombreux autres exemples d'initiatives mises en place pour relever les défis du système humanitaire actuel existent. Elles sont souvent mises en place dans le but de transférer le pouvoir aux acteurs locaux, pour transférer davantage de fonds au niveau local ou encore pour aider les acteurs locaux à prendre des décisions adaptées au niveau local et à remettre en question les donateurs et les flux de financement. Les intentions derrière ces objectifs sont bonnes, mais les objectifs ne sont pas spécifiques, difficilement mesurables ou limités dans le temps et, par conséquent, il n'y a de compte, de résultats à rendre à personne. Ces initiatives sont censées être des mécanismes collectifs visant à promouvoir un système humanitaire plus démocratique. Mais souvent, elles finissent par constituer un groupe fermé et élitiste de grands acteurs, qu'il s'agisse de donateurs, d'ONGI ou d'autres qui prétendent être des experts humanitaires, excluant ou mettant une distance avec les voix venant du niveau local.

Certaines initiatives finissent par être réinventées et sont alors rétablies sous d'autres formes, mais souvent avec les mêmes personnes à leur tête. De nouveaux « responsables » sont identifiés, avec un processus de nomination peu clair et avec un programme peu différent de ce qui était proposé jusqu'alors. Un discours différent est souvent utilisé pour décrire des initiatives du passé qui n'ont pas atteint leurs objectifs, et la nouvelle terminologie prend une « autre vie » qu'il s'agisse de

« localisation », de « décolonisation » ou de « réponses menées localement ». Les erreurs et les échecs ne sont pas ouvertement et clairement reconnus, alors qu'il s'agit d'éléments puissants pour l'apprentissage et pour créer un changement réel. La responsabilité est mentionnée mais n'est pas abordée de manière adaptée ; des recommandations sont souvent formulées, mais aucune leçon claire n'est articulée ou appliquée.

Jetons un coup d'œil sur le rassemblement annuel organisé par OCHA, à Genève et adressé à des milliers d'acteurs humanitaires lors des Semaines des réseaux et partenariats humanitaires (HNPW)⁵. Des centaines de sessions sont organisées par un grand nombre de réseaux et de partenariats humanitaires, et la grande majorité des participants sont des ONGI. Bien sûr, les conversations, les séminaires sont des éléments précieux et stimulants, mais les résultats qui en sortent ne sont jamais clairs. Quelles différences ces rencontres font sur l'état du monde humanitaire ? Pourquoi ne pas organiser ces rassemblements dans les zones touchées par des crises majeures ou à proximité et rassembler les esprits, en particulier les voix locales, pour écouter et comprendre ce qui fera la différence au niveau local et quelles réponses ces réseaux et partenariats peuvent développer pour résoudre ces crises et soutenir la population locale ?

ONG et les réseaux

Le nombre de réseaux et d'organisations membres dans le domaine de l'humanitaire ne cesse de grandir, beaucoup étant principalement basés et dirigés par les pays du Nord. Parmi ceux-ci, citons Sphère, le Partenariat pour les normes humanitaires (HSP), l'Alliance CHS, le réseau H2H, le Fonds Start et d'autres organisations (y compris le CSRH).

Dans les années à venir, ces derniers groupes seront confrontés à des défis majeurs en ce qui concerne leurs modèles d'entreprise, et pourtant il n'y a que peu, voire pas du tout, de conversations publiques sur les changements qui vont devoir être faits et comment ils vont être opérés. Je ne mets pas en question l'énorme quantité de travail qu'ils accomplissent et leur valeur, mais je me demande si leurs structures sont adaptées à leur objectif, si la manière avec laquelle ils sont dirigés et gouvernés, leur duplication, leurs coûts et leur discours sur la localisation et la décolonisation sont adaptés à leurs objectifs.

Examinons les ONG et les réseaux d'ONG qui opèrent dans le système humanitaire.

Le rôle que les normes de Sphère⁶ ont joué dans l'orientation des réponses humanitaires dans le monde entier est inestimable et ces normes sont très largement utilisées à travers le monde par les acteurs humanitaires ou non humanitaires. Ayant été directeur de

⁵ <https://vosocc.unocha.org/Report.aspx?page=o0t9pExuBwMwml-9Wkc49cgxxequalxxequal>

⁶ Sphère définit des normes pour l'action humanitaire et constitue un réseau mondial de personnes et d'organisations qui s'engagent en faveur d'une aide humanitaire de qualité, responsable et fondée sur des principes.

Sphère de 2019 à 2022, j'ai une connaissance directe de son travail, de sa structure, de ses forces, de ses faiblesses et de ses opportunités. Bien qu'elle soit censée servir la communauté humanitaire mondiale, il s'agit d'une organisation payante qui compte environ 50 membres, ce qui soulève des questions quant à son niveau d'intégration au sein de la communauté humanitaire mondiale et quant au niveau d'intégration des milliers d'organisations locales qui utilisent ces normes. De même, la condition préalable de l'adhésion payante – alors que les normes humanitaires sont censées être un bien public – laisse perplexe.

En 2019, j'étais responsable de développer et de guider Sphère dans une nouvelle phase stratégique. J'ai largement consulté les parties prenantes internes et externes dans le cadre du processus d'élaboration de la stratégie. Des appels ont été lancés pour davantage de localisation et pour promouvoir le processus mené aux niveaux national et local, pour que les normes de Sphère soient adaptées. Des questions ont été posées sur la valeur de l'adhésion par rapport à l'ouverture à une communauté plus large, sur la pertinence et la viabilité du modèle d'adhésion et des cotisations, sur la diversité, et à nouveau, des appels ont été lancés pour élargir l'adhésion et la rendre véritablement mondiale, en l'étendant aux pays du Sud. Si Sphère souhaitait être l'organisation de référence en matière de normes, pourquoi avoir une vision si étroite ? Pourquoi ne pas accueillir de nouveaux types de membres – des universités, des autorités nationales de gestion des catastrophes (NDMA), des agences civiles et militaires – et s'engager activement auprès des acteurs.rice.s non humanitaires de la société civile dans les contextes fragiles ?

Sur la base des résultats de consultations et de ma propre expérience du secteur, je questionne la légitimité de Sphère en tant qu'organisation à adhésion payante gouvernée par un petit nombre d'ONGI, pour la plupart de grande taille, tout en souhaitant être également au service d'une communauté humanitaire mondiale. J'ai recommandé d'annuler, progressivement, les frais d'adhésion, afin de rendre l'adhésion plus accessible. J'ai également recommandé une représentation externe au sein du conseil d'administration. Ces recommandations ont été rejetées. Sphère reste une organisation payante comptant une cinquantaine d'organisations membres et est toujours gouvernée par ses membres sans aucune présence et vision extérieures au sein du conseil d'administration. Est-ce que le secteur est assez courageux pour rapidement apporter des changements réels et radicaux plutôt que de bricoler avec les moyens du bord ? Cinq ans après mes recommandations, je crois savoir que Sphère repense son modèle d'adhésion payante. Heba Aly (alors PDG de The New Humanitarian) a également conclu que leur nouvelle stratégie semble s'appuyer sur le passé plutôt que d'ouvrir de nouvelles directions stratégiques.

Hébergé par Sphère, le Partenariat pour les normes humanitaires (HSP)⁷ compte neuf autres réseaux membres, dont la plupart sont dirigés par des pays du Nord. Il est essentiel de saluer le travail en réseau et la coordination ainsi que la qualité apportée au secteur humanitaire. L'harmonisation des normes, la débureaucratisation du secteur et l'élimination des obstacles pour les acteurs.rice.s locaux.présentent un grand intérêt. Toutefois, il existe des doublons à de nombreux niveaux et nous pouvons nous interroger : où se trouvent les voix locales ? Je ne recommande pas de « superstructure » avec une lourde bureaucratie, davantage de complexité et des coûts supplémentaires. Mais je m'interroge sur le manque d'imagination, de vision et de courage des dirigeants.e.s à envisager des options radicales afin de véritablement concrétiser le transfert de pouvoir des pays du Nord au niveau local.

La Core Humanitarian Standard (CHS) Alliance⁸ est une alliance mondiale d'organisations humanitaires et de développement qui s'engagent à améliorer le fonctionnement de l'aide pour les populations. Mais comme Sphère, l'Alliance CHS est une organisation à adhésion payante. Bien qu'elle compte plus de membres, nous pouvons nous interroger sur l'exigence de l'adhésion pour ce qui devrait être un bien public.

Le réseau H2H⁹ affirme que le système humanitaire existant n'a tout simplement pas été conçu pour les défis actuels et qu'il envisage un nouveau système humanitaire capable de les relever mais aussi de se préparer à ce qui se profile à l'horizon et de développer la résilience nécessaire pour y faire face. La mission de H2H est de permettre et de catalyser le changement dans le système humanitaire, en favorisant l'efficacité, la responsabilité et l'impact. Le réseau prétend soutenir, renforcer et remettre en question les principaux acteurs.rice.s et les méthodes de travail traditionnelles. Pourtant, ils ne financent que leurs propres membres, dont la plupart sont les principaux acteurs.rice.s du secteur, plutôt que les locaux.ales.

⁷ Le Partenariat pour les normes humanitaires (HSP) vise à améliorer la qualité et la responsabilité de l'action humanitaire par la promotion des normes humanitaires. Le HSP propose des formations, des outils et des orientations politiques et pratiques pour une approche harmonisée du travail avec les normes.

⁸ La conviction de cette alliance est que les organisations fournissent une aide de meilleure qualité et plus efficace lorsqu'elles sont responsables devant les personnes qu'elles servent. Ensemble, ils affirment être un mouvement visant à renforcer la responsabilité et à placer les personnes touchées par une crise au cœur de ce que nous faisons en appliquant la [norme humanitaire de base](#) (CHS).

⁹ Le réseau H2H est un réseau d'organisations humanitaires créé pour fournir un soutien et des services directement aux humanitaires travaillant sur le terrain. Son objectif est de faire évoluer le système humanitaire, en apportant davantage aux personnes dans le besoin, en coordonnant et en rassemblant le soutien et les services entre humanitaires.

Cette année marque les dix ans du Fonds Start du réseau Start¹⁰. Il compte de nombreuses organisations membres locales et s'efforce à transférer le pouvoir, les ressources et la prise de décision à des réseaux et organisations dirigés localement. Mais l'adhésion est obligatoire et leur vision d'un système de financement humanitaire mondial différent doit encore être formulée.

Le projet RINGO¹¹ est intersectoriel et opère à l'échelle mondiale. Il vise à révolutionner le secteur en interrogeant l'objectif, les structures, le pouvoir et le positionnement des ONGI. Il s'agit d'une initiative de changement de système qui vise à transformer la société civile mondiale en convoquant un « laboratoire social » d'innovation mondial qui représente « le système » des ONGI (y compris les partenaires des pays du Sud, les donateur.rice.s et les dirigeant.e.s d'ONGI). Dans sa deuxième phase, RINGO a également ciblé les organes directeurs des ONGI, en lançant quelques prototypes susceptibles de transformer les ONGI et les systèmes dans lesquels elles fonctionnent. Nous attendons de voir quel impact il pourrait avoir sur la transformation des structures des ONGI, leurs modèles de financement et de responsabilité, et ce que cela signifie pour les organisations au niveau local.

De nombreuses grandes ONGI engagées dans des actions humanitaires ont élaboré des politiques et des stratégies de « localisation » et de « décolonisation » afin de transférer le pouvoir, la prise de décision et le financement des pays du Nord vers les pays du Sud. Cette évolution intervient après des années de réflexion et de prise de conscience que le système est défaillant et ne fonctionne pas, ainsi qu'après des années d'appels répétés des communautés et des organisations locales à leur faire confiance, à reconnaître leurs connaissances et la réalité de leurs contextes locaux, et à les laisser prendre des décisions sur la manière dont elles dépensent leurs fonds. Il faut s'en féliciter.

Pourquoi l'action en faveur de ces politiques et stratégies reste-t-elle limitée ? Les petits changements progressifs ne font guère de différence. Au contraire, il semble renforcer le déséquilibre des pouvoirs.

Mais pourquoi a-t-il fallu tant de temps pour le reconnaître ? Pourquoi l'action en faveur de ces politiques et stratégies reste-t-elle limitée ? Les petits changements progressifs ne font guère de différence. Au contraire, il semble renforcer le déséquilibre des pouvoirs. Pourquoi

¹⁰ Lancé en 2014, le Start Fund est devenu un mécanisme essentiel, permettant à sa centaine d'organisations membres de mener une action humanitaire rapide et anticipée dans le monde entier. Sa vision est celle d'un système humanitaire dirigé localement et qui se tient responsable des personnes affectées et menacées par les crises.

¹¹ <https://rightscolab.org/ringo/>

existe-t-il si peu de leadership, d'imagination et de courage en matière de gouvernance afin de mettre en œuvre des changements de paradigme et des changements radicaux ? Les personnes ayant mis en place ces politiques et ces stratégies ont-elles peur des conséquences d'un véritable changement pour elles, leurs rôles et leurs institutions ? Cette rhétorique est épuisante et la confiance dans le fait que les actions suivront ces politiques est en baisse.

Gouvernance et croissance

Le conseil d'administration de Sphère est dominé par de grandes ONG des pays du Nord. Les organisations membres élisent les membres du conseil d'administration, qui prennent ensuite les décisions. Il a également résisté aux tentatives de faire entendre des voix extérieures, y compris celles des citoyen.ne.s, des organisations du secteur privé et de non spécialistes de l'humanitaire mais qui sont touché.e.s par les crises humanitaires.

L'Alliance CHS a fait mieux en ayant deux membres indépendants du conseil d'administration qui ne sont pas tenus d'être membres. Cependant, elle doit encore faire appel à un plus grand nombre de citoyen.ne.s qui sont directement touché.e.s par les crises humanitaires et qui ont donc des points de vue pertinents et légitimes.

Il semble que les humanitaires craignent les perspectives extérieures qui enrichiraient leurs organisations, renforceraient leur travail et les rendraient plus responsables. Il y a tant de discours sur la diversité et la transparence avec peu de preuves convaincantes en faveur de l'une ou l'autre méthode.

Compte tenu des changements limités, lents et infinitésimaux que de nombreuses institutions des pays du Nord, leurs dirigeant.e.s et leurs organes directeurs ont montré vouloir entreprendre, essayer de changer de manière significative le système actuel semble parfois impossible. Presque tous les acteur.rice.s dominant.e.s et puissant.e.s des pays du Nord sont si profondément lié.e.s aux cadres réglementaires juridiques et financiers des pays du Nord où ils.elles sont basé.e.s et par les grand.e.s donateur.rice.s, que le changement semble irréalisable.

Il n'est pas rare non plus que les organes directeurs attendent de leurs dirigeant.e.s qu'ils.elles augmentent la taille, le financement et les autres ressources de leurs organisations caritatives au lieu de se désinvestir là où les différences peuvent être faites. Certes, il existe quelques exemples rares de fusions d'associations caritatives au cours des dernières décennies, mais il est peu courant d'assister à leur fermeture volontaire. Au contraire, de nouvelles ONG et initiatives voient régulièrement le jour.

Worley (2024) a examiné les réductions de personnel et les turbulences financières chez Save The Children et à l'International Rescue Committee rapportées par The New Humanitarian après des années de croissance

agressive des ONGI. Le Programme Alimentaire Mondial et le Comité International de la Croix-Rouge font partie des autres grandes agences qui ont subi des réductions substantielles à la suite d'un resserrement du financement humanitaire mondial. Il souligne que cette situation a mis en lumière des modèles de croissance agressifs et très corporatifs suivis par de nombreuses ONGI, qui sont en grande partie financées par les budgets d'aide des gouvernements. Les donateurs semblent privilégier le financement de ces grandes agences, renforçant ainsi leur domination au lieu de soutenir et de renforcer les organisations locales de la société civile. Mais pourquoi ne pas utiliser cette crise de financement comme une opportunité de changement ? Doane (2024) se questionne également sur la raison pour laquelle l'argent ne va pas aux organisations locales, là où il ferait la plus grande différence. L'expansionnisme de nombreuses ONGI exige qu'elles examinent de près leur rôle, leur objectif, leur taille et la manière dont elles peuvent renforcer les acteurs locaux, tout en jouant un rôle de plaidoyer et de sensibilisation du public en coulisses. La solidarité et la localisation doivent être encouragées.

L'expansionnisme de nombreuses ONGI exige qu'elles examinent de près leur rôle, leur objectif, leur taille et la manière dont elles peuvent renforcer les acteurs locaux, tout en jouant un rôle de plaidoyer et de sensibilisation du public en coulisses.

Les « superstructures », plateformes uniques ou complémentarité

Un problème rencontré régulièrement - particulièrement dans les pays où les systèmes de gestion des catastrophes sont en cours de développement - est celui de la concurrence autour des « meilleures » normes mondiales. La confusion règne autour du système de clusters de l'ONU et des différentes normes de Sphère et du Partenariat pour les normes humanitaires. Je ne préconise pas la création de nouvelles superstructures qui absorberaient davantage de fonds et de temps, je préconise par contre la suppression des doubles emplois et une meilleure complémentarité des systèmes existants dans la promotion des normes mondiales, ainsi que l'octroi d'une voix, d'un pouvoir, d'une prise de décision et d'un financement réels aux acteurs locaux dans les niveaux national, infranational et communautaire.

L'échec du système humanitaire dans des pays comme la Syrie, le Soudan et ailleurs n'est pas lié aux principes et aux normes, mais à la politique. Il arrive trop souvent que le système se préoccupe de répondre à des critères techniques qui ne tiennent pas compte des causes réelles

de l'échec des réponses humanitaires. Si les nombreuses réformes du secteur n'ont pas réussi à changer de manière significative les résultats pour les personnes affectées, c'est en partie parce qu'elles se concentrent sur des changements techniques - comme le nombre de litres d'eau que reçoit chaque réfugié.e - plutôt que sur des réformes plus profondes liées à des éléments tels que les relations de pouvoir. La professionnalisation du secteur est un élément positif, mais elle ne s'est pas attaquée aux problèmes plus profonds qui sous-tendent le secteur de l'aide, tels que ses fondements néocoloniaux. Ces questions ont été abordées à de nombreuses reprises, notamment dans la fascinante série de conversations 2020 du New Humanitarian, *Repenser l'humanitaire (Rethinking Humanitarianism)*.

Slim (2022) défend avec force l'importance et la nécessité d'une plus grande reconnaissance de la résistance humanitaire. Dans les pays touchés par un conflit, le sauvetage et l'aide aux civils sont organisés par des groupes de résistance qui luttent pour la victoire et l'humanité dans la même mesure, et qui prennent donc simultanément parti pour la vie humaine et la liberté humaine. Ces groupes ne sont pas neutres, mais ils sont humanitaires et atteignent souvent les gens plus rapidement et d'une meilleure manière que les humanitaires conventionnels venant des agences internationales. Le double combat des humanitaires qui résistent pour la justice et l'humanité est fermement ancré dans l'éthique et le droit, ce qui les rend aussi légitimes que les humanitaires conventionnels.

Kamal (2023) et Seiff (2022) plaident pour des humanitaires externes, ce qui correspond aux besoins du monde humanitaire. Des acteurs internationaux plus petits et plus agiles qui fournissent un soutien en coulisses, une expertise spécialisée pour naviguer dans des structures de financement complexes, un plaidoyer politique international et une sensibilisation aux crises oubliées, aideraient les acteurs locaux à prendre les devants.

Des acteurs internationaux plus petits et plus agiles qui fournissent un soutien en coulisses, une expertise spécialisée pour naviguer dans des structures de financement complexes, un plaidoyer politique international et une sensibilisation aux crises oubliées, aideraient les acteurs locaux à prendre les devants.

Notre regard doit se déplacer, il doit moins porter son attention sur les humanitaires existants et principalement externes, et davantage regarder les « humanitaires internes », les acteurs locaux qui doivent être soutenus par les humanitaires externes.

Cela marquerait la décolonisation de l'humanitaire au-delà du discours.

Il ne s'agit pas nécessairement d'un changement global et massif dont la mise en œuvre prendra des décennies, mais d'un changement reconnu et appliqué par chaque institution, organisation et leader humanitaire avec conviction et courage. Des exemples tirés de mon expérience avec les mouvements de femmes donnent un aperçu de la manière dont ces changements peuvent être conduits.

Leadership féministe

En 2009, j'ai dirigé une initiative intitulée « Innovations pour la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant »,¹² financée par la Fondation Bill & Melinda Gates qui avait pour objectif de trouver des solutions à la mortalité maternelle et infantile. Dans le cadre de cette initiative, nous avons testé une hypothèse selon laquelle il était possible de faire entendre des voix marginalisées, en particulier des personnes qui n'ont jamais été entendues, et de faire émerger des solutions révolutionnaires. Nous avons recherché et financé des idées émanant du public, provenant souvent de femmes et de mères qui savaient quels éléments feraient une réelle différence. Nous avons pris des risques, financé généreusement le travail, évalué rigoureusement et accepté que toutes les innovations ne soient pas couronnées de succès. 12 762 idées ont été reçues au Malawi, en Sierra Leone et en Inde. À la fin du projet, neuf projets proposés par des citoyens locaux avaient été mis en œuvre avec succès.

En tant que membre du conseil d'administration d'Oxfam, j'ai pu constater le travail réalisé localement aux Philippines pour se préparer et réagir aux cyclones de 2023. Le programme B-READY¹³ eu un impact significatif grâce à une technologie de prévision météorologique précise, des services bancaires mobiles en partenariat avec Maya Bank, le soutien du gouvernement local et des transferts d'argent vers des cartes de crédit données aux femmes dans les ménages pour se préparer et répondre aux catastrophes dans leurs communautés. Les femmes ont pris des décisions concernant des actions locales, qui portaient sur ce qui était nécessaire et où l'argent serait dépensé, menant et aidant à institutionnaliser l'action anticipative pour soutenir et construire des communautés résilientes.

Récemment, j'ai demandé à une directrice régionale d'Oxfam ce qu'elle considérerait comme un exemple concret de décolonisation dans l'action humanitaire. Elle est originaire du Moyen-Orient, y a vécu et comprend parfaitement ces contextes, que ce soit du conflit à Gaza et en Israël, aux crises en Syrie, au Soudan ou encore ailleurs dans la région. Elle a déclaré que la plus grande différence que nous pourrions faire serait de donner un

¹² <https://www.jsi.com/project/innovations-for-maternal-newborn-and-child-health-global-research-partner/>

¹³ <https://philippines.oxfam.org/tags/b-ready>

financement direct aux groupes informels (et aux groupes de femmes) qui sont bien positionnés pour répondre aux crises, au lieu de toujours financer les organisations plus importantes et/ou établies.

En 2023, les équipes humanitaires d'OCHA ont atteint leur objectif de 50 % d'engagement avec des organisations dirigées par des femmes. Toutefois, est-ce le mieux que nous puissions faire ? Alors qu'il est largement prouvé que les femmes et les mères sont souvent les mieux placées pour prendre les meilleures décisions concernant leurs familles et leurs communautés ? Les organisations humanitaires continuent à débattre des questions de durabilité sans donner sérieusement le pouvoir à celles et ceux qui savent ce qui fonctionne le mieux. Pourquoi le secteur humanitaire est-il encore si réticent à adopter le leadership féministe et à concrètement prendre en compte le rôle des femmes dans l'humanitaire ?

Une crise d'imagination et de leadership

L'humanitaire traverse une crise d'imagination et de leadership. Nos institutions, politiques et démocraties nous font défaut, alors que notre capacité à penser avec audace, à sortir des sentiers battus et notre agilité sont gelées. Surmonter des dynamiques de pouvoirs profondément enracinées et qui maintiennent le statu quo est possible, mais il y a peu de mouvement en faveur de ce changement.

L'humanitaire traverse une crise d'imagination et de leadership. Nos institutions, politiques et démocraties nous font défaut, alors que notre capacité à penser avec audace, à sortir des sentiers battus et notre agilité sont gelées.

Il est possible de démocratiser tout ou presque tout. Les coûts et les obstacles à la participation diminuent. Pourtant, ce n'est pas ainsi que les choses se sont passées, les démocraties avancées glissant vers l'autocratie ont vu les conflits devenir omniprésents. Il en va de même pour l'aide humanitaire. La démocratisation de l'aide humanitaire exige que nous nous concentrons non seulement sur le système humanitaire, mais aussi sur tous les systèmes qui fournissent une assistance aux personnes touchées par une crise.

Nous avons besoin de modèles de changement, soit en regardant le monde de l'extérieur, soit en regardant le passé, mais nous devons aussi faire partie d'un collectif qui imagine différemment, qui inclut de nombreuses voix qui n'ont pas été entendues ou qui ont été très éloignées de l'endroit où le pouvoir et l'argent sont détenus et où les décisions sont prises. Ces modèles de changement doivent être positifs, tangibles et rapides.

Le livre de Sriskandarajah (2024) *Power to the People*, donne de nombreux exemples quant à la manière dont l'augmentation de la participation démocratique pourrait conduire à des changements ambitieux :

À l'époque des négociations climatiques de Paris en 2015, il y a eu un bel exemple de groupes de discussion organisés avec des groupes représentatifs de personnes dans 70 pays, le même jour, qui ont commencé dans le Pacifique et se sont terminés en Amérique du Nord et du Sud. On a posé aux gens des questions très similaires à celles que les diplomates et les politicien.ne.s négociaient à Paris. Selon moi, voici un exemple de création de mécanismes plus globaux de participation démocratique qui aiderait à créer plus d'ambition.

Qu'est-ce que les institutions humanitaires, leurs dirigeant.e.s et leurs organes directeurs peuvent imaginer de différent pour l'humanitaire, et à quelle vitesse ? Sont-ils.elles prêt.e.s et capables de céder leurs pouvoirs et leurs ressources pour permettre à des communautés de personnes de rêver collectivement et d'entreprendre des actions qui ont un sens pour elles, plus rapidement, plus efficacement et plus durablement que la lenteur avec laquelle travaillent de nombreuses structures mondiales actuellement ?

Il faut un changement tourné vers l'avenir, une refonte

du rôle des ONGI et des agences des Nations Unies, qui doivent devenir des soutiens et des facilitateurs beaucoup plus petits et agiles dans les coulisses, plutôt que les courtier.ère.s du pouvoir, les détenteur.rice.s de ressources et les gardien.ne.s qu'ils.elles représentent aujourd'hui. L'immunité au changement dans l'architecture humanitaire actuelle doit être remplacée par de l'imagination et du courage de la part des dirigeant.e.s afin que l'effet d'entraînement se produise au cours des prochaines années et non au cours des prochaines décennies.

L'équité, la solidarité, la compassion et la diversité compléteront les principes originaux d'humanité, d'impartialité, de neutralité et d'indépendance, mais seulement s'ils permettent d'ajuster radicalement l'architecture humanitaire pour qu'elle soit plus inclusive, dirigée localement et responsable. Les discours sur les principes ne suffisent plus. Il est nécessaire d'agir au sein du secteur pour améliorer sa structure, sa gouvernance, son inclusivité et sa diversité.

Dans le même ordre d'idées, le Centre for Humanitarian Leadership devrait-il envisager de se transformer en Centre for Leadership in Humanitarianism et d'adapter ses offres et son rôle en conséquence ? Ou même jouer un rôle de premier plan en convoquant les dirigeant.e.s humanitaires, leurs organisations et leurs réseaux pour remettre en question le statu quo et la rhétorique, et stimuler leur imagination, leur courage et leur leadership pour faire ce qui est nécessaire aujourd'hui ?

Bibliographie

Ali, D. et al. (2020). 'The West's humanitarian reckoning' in Rethinking Humanitarianism. *The New Humanitarian*. <https://www.thenewhumanitarian.org/opinion/2020/07/01/black-lives-matter-aid-power-rethinking-humanitarianism-takeaways>

Clarke, M., & Parris, B.W. (2019). Working Paper 001. Vale the Humanitarian Principles. PRINCIPLES: NEW PRINCIPLES FOR A NEW ENVIRONMENT. *The Humanitarian Leader*. The Centre For Humanitarian Leadership. <https://centreforhumanitarianleadership.org/leader>

Doane, D. (2024). *The INGO Problem - Power, privilege, and renewal*. Practical Action Publishing.

OCHA. (2012). *OCHA on Message: Humanitarian Principles*. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, New York & Geneva, 2 pp.

OCHA. (2023). *Annual Report*. OCHA

Giridharadas, A. (2018). *Winners Take All: The Elite Charade of Changing the World*. Alfred A. Knopf.

Kamal, A. (2023). Beyond the 'Ecosystem': A case for locally led Humanitarian Resistance. *The Humanitarian Leader*. The Centre For Humanitarian Leadership.

Krause, L-K. et al. (2020). *More in Common*, Robert Bosch Stiftung

Metcalfe-Hough, V., Fenton, W. & Manji, F. (2023, June). *HPG commissioned report: The Grand Bargain in 2022. An independent review*. Humanitarian Policy Group and ODI.

Seiff, A. (2022). Backroom aid: The groups helping behind the scenes. *The New Humanitarian*. <https://www.thenewhumanitarian.org/feature/2022/10/11/H2H-NGOs-innovation-assistance>

Slim, H. (2022). *Humanitarian resistance: Its ethical and operational importance*. Humanitarian Practice Network. https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://odihpn.org/wp-content/uploads/2022/09/Humanitarian-resistance_NP_web.pdf

Sriskandarajah, D. (2024). *Power to the People: Use your voice, change the world*. Headline Press.

Worley, W. (2024). International aid agencies pay the price for boom and bust. *The New Humanitarian*.



Aborder la localisation de manière innovante : le Programme de soutien rural Sarhad au Pakistan

MASOOD UL MULK

Masood Ul Mulk est le directeur général du Programme Sarhad, la plus grande ONG à but non lucratif opérant dans la région frontalière du nord-ouest du Pakistan. Masood a 38 années d'expérience dans le secteur du développement et de l'aide humanitaire. Son travail dans le domaine des énergies renouvelables a été récompensé par l'« Oscar vert » du Ashden Award. Il a également reçu le prix présidentiel pakistanais d'excellence « Tamgha e Intiaz » pour son travail. Masood est diplômé en développement et en gestion rurale et est l'auteur d'articles publiés par l'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED) et le Centre international pour le développement intégré des montagnes (the International Center for Integrated Mountain Development). Il est également vice-président du réseau de programmes de soutien rural qui regroupe huit organisations d'aide au développement et d'assistance humanitaire au Pakistan.

Image de couverture : Un espace de santé pour les femmes mis en place par le programme Sarhad de soutien dans les zones rurales (SRSP), dans le nord Waziristan © Masood Ul Mulk

Résumé

Le travail humanitaire de l'ONG Sarhad Rural Support Programme (SRSP), une ONG qui propose un programme de soutien dans les zones rurales instables du nord-ouest Pakistanais est un exemple intéressant de la manière dont les organisations locales évoluent, s'adaptent, renforcent leurs capacités et, si besoin, transposent leurs activités à plus grande échelle. En abordant des questions telles que la capacité organisationnelle, le risque, le renforcement des capacités, la confiance et l'adaptabilité des approches, l'ONG SRSP s'est attaquée aux limites de l'application de la localisation dans le secteur humanitaire. Ce document nous montre comment la SRSP via sa gestion, ses systèmes, ses politiques et son action communautaire s'engage véritablement et se tient responsable auprès des parties marginalisées de la population pakistanaise. L'organisation est également responsable puisqu'elle est inscrite à la loi pakistanaise sur les sociétés, qui fixe des normes strictes et internationalement acceptées en matière de responsabilité financière et protège l'autonomie de l'organisation contre la prédation du gouvernement et des politiciens. Son approche du renforcement des capacités a été progressive et est axée sur la résolution concrète des problèmes et la conception de ses programmes a été basée sur l'itération, l'apprentissage et l'adaptation. Le travail de la SRSP montre également la manière avec laquelle les intermédiaires locaux peuvent faire le pont entre le système international et un grand nombre de communautés.

Pertinence du leadership

L'une des raisons choisies pour expliquer la réticence à appliquer la localisation est la faiblesse des organisations locales - leur manque de capacité et d'organisation, leur incapacité à prendre des risques, les problèmes liés à la responsabilité, leur petite taille, etc. Cette étude montre aux responsables humanitaires la manière avec laquelle il est possible de développer des organisations locales fortes, en prenant l'exemple de l'ONG SRSP (Sarhad Rural Support Programme). Dans cette organisation, le processus de renforcement des capacités est centré sur la résolution des problèmes et fonctionne de manière progressive. Au cours de ses 35 années d'existence, la SRSP n'a jamais fait appel à du personnel ou à des consultants expatriés. En adoptant une approche « best fit », les programmes humanitaires de la SRSP s'intègrent dans leur environnement et peuvent ainsi facilement être mis en place. Lorsque les organisations internationales se retirent, la SRSP comble les lacunes. Le soutien à la construction des organisations locales est une thématique souvent abordée, mais peu d'attention est accordée à ceux et celles qui en construisent. La SRSP mérite que ses réalisations soient reconnues, célébrées et reproduites.

Introduction

Le travail humanitaire de la SRSP – une ONG à but non lucratif opérant dans les régions instables du nord-ouest du Pakistan – est un exemple de la manière avec laquelle les organisations locales évoluent, s'adaptent, renforcent leurs capacités et peuvent transposer leur programme à plus grande échelle. Fondée en 1989, la SRSP a travaillé en tant qu'organisation de développement communautaire pendant les 16 premières années de son existence, avant d'être obligée d'ajouter l'action humanitaire à son portefeuille après les crises humanitaires répétées dans la région.

Au cours des 19 années suivantes, la SRSP s'est attaqué aux limites de l'architecture humanitaire existante dans l'application du principe de localisation, en abordant des questions telles que la capacité organisationnelle, la gestion des risques, le renforcement des capacités, l'adhésion aux valeurs humanitaires, les systèmes de responsabilité ascendante et descendante et l'instauration d'une relation de confiance avec les communautés. La SRSP a adopté une approche du travail humanitaire « best fit » qui analyse et mesure les contextes dans leur environnement social et culturel. Cette approche a permis à l'organisation de remporter des succès remarquables, comme en témoignent les résultats obtenus sur le terrain.

Ce document peut être utilisé à la fois comme modèle pour d'autres organisations locales et nationales s'engageant dans l'architecture humanitaire internationale, et comme étude de cas pour les organisations mondiales cherchant à soutenir leurs homologues au niveau local.

L'ampleur, la diversité et la portée des programmes humanitaires de la SRSP en réponse au tremblement de terre de 2005, à la crise des personnes déplacées de 2007 à 2016, aux inondations de 2010, 2015 et 2022 et au COVID-19 en 2021 sont illustrées par les chiffres suivants. L'organisation a contribué à la construction d'environ 60 000 maisons et 23 000 abris, à l'enregistrement de 621 000 familles, à l'apport d'articles non alimentaires à 869 000 personnes, à la construction et à l'amélioration de 2 808 projets d'infrastructure dans les domaines de l'eau potable, de l'irrigation et de la communication, à la réhabilitation de 719 écoles, à la formation de 61 000 femmes et adolescentes et à l'amélioration de la qualité de l'eau potable. L'organisation a touché 61 000 femmes et adolescentes via les programmes de protection, de lutte contre la violence sexiste et d'interventions en faveur de l'autonomisation des femmes ; elle a distribué 28 000 tonnes de nourriture et

a entrepris des actions de plaidoyer aux niveaux national et international (voir le site web de la SRSP, 2024 ; Bureau des statistiques de Khyber Pakhtunkhwa, 2024 ; Banque asiatique de développement, 2022).

Ce document explique l'histoire, le contexte et les réalisations de la SRSP en tant qu'organisation humanitaire et rend compte des facteurs qui ont contribué à ce succès. Ce document peut être utilisé à la fois comme modèle pour d'autres organisations locales et nationales s'engageant dans l'architecture humanitaire internationale, et comme étude de cas pour les organisations mondiales cherchant à soutenir leurs homologues au niveau local.

Le contexte : Khyber Pakhtunkhwa (KP)

La SRSP travaille dans la province instable du Khyber Pakhtunkhwa au Pakistan. Cette province s'étend le long de la frontière nord-ouest du pays et partage une frontière poreuse de 2 640 km avec l'Afghanistan. La province de Khyber Pakhtunkhwa (KP) s'étend sur 74 521 km² et compte une population majoritairement musulmane de 40,8 millions d'habitants.e.s.

Cette région est principalement peuplée de Pachtones, ainsi que d'autres plus petits groupes ethniques et linguistiques. Le KP est une société tribale qui ont un mode de vie dicté par des valeurs tribales conservatrices ; les femmes n'ont que très peu d'espace dans l'espace public. Depuis les conflits engendrés par l'invasion des Soviétiques en Afghanistan, en 1979, des migrations massives vers le Pakistan ont eu lieu. L'invasion américaine de l'Afghanistan en 2001 a encore déclenché un grave conflit, avec l'intrusion des talibans dans la région. Depuis, les explosions de bombes, les attentats suicides, les enlèvements et les déplacements de population font partie intégrante du quotidien dans cette région. Les régions frontalières sont le théâtre d'une importante contrebande et l'économie de subsistance est le principal moyen de subvenir à ses besoins. Il existe une migration saisonnière vers les villes et le Moyen-Orient qui génère des envois de fonds et qui représente une source importante de revenus dans la région et il existe également un potentiel touristique dans les montagnes, ainsi qu'un potentiel minier.

Sur les 38 districts administratifs de la province, huit se trouvent dans la région tribale. Ces districts ont été au centre de la guerre régionale et ont des indicateurs économiques et sociaux très faibles, résultat d'une longue négligence historique. Le taux d'alphabétisation dans la province est de 53%, 73% pour les hommes et 37% pour les femmes. Les taux de mortalité infantile et maternelle sont élevés et l'accès aux soins de santé est très faible. Le taux de chômage est l'un des plus élevés du pays et la pauvreté globale dans la province s'élève à 40,7 % (site Internet du Bureau des statistiques de Khyber Pakhtunkhwa, non daté ; Banque asiatique de développement, 2022).

L'organisation SRSP, le programme Sarhad de soutien dans les zones rurales

L'organisation SRSP a été créée en 1989 en tant qu'ONG à but non lucratif pour entreprendre un travail de développement axé sur les besoins de la communauté, dans la province pakistanaise de Khyber Pakhtunkhwa. Cette organisation a été enregistrée conformément à la loi pakistanaise sur les sociétés.

L'idée de la SRSP a été inspirée par le travail communautaire du programme de soutien rural de l'Aga Khan (AKRSP) dans les régions montagneuses du nord du Pakistan, et la direction de la SRSP au niveau du conseil d'administration a été assurée par M. Shoaib Sultan Khan, le directeur général fondateur de l'AKRSP. Il a été rejoint par différents fonctionnaires, des membres des médias et de la société civile.

Le programme était fondé sur l'idée que les communautés disposaient d'une capacité d'auto-assistance qui pouvait être mise à profit pour leur développement. On pensait que cette capacité pouvait être renforcée par une organisation centrée sur les personnes et dotée de systèmes flexibles, facilement adaptables et responsables afin d'exploiter le capital social et susciter la confiance. La SRSP prévoyait d'y parvenir en mobilisant les communautés en groupes et en formant leurs dirigeants aux postes de leadership, tout en fournissant une assistance technique et économique aux communautés organisées afin de résoudre leurs problèmes communs.

Au cours de ses 35 années d'existence, l'ONG SRSP est passée du statut de « petite » organisation au statut de « grande » organisation respectée et crédible. L'ONG a su saisir les opportunités qui se présentaient à elle, afin de poursuivre sa mission.

Au fil des années, la SRSP a développé des compétences en matière de mobilisation communautaire (44 500 organisations communautaires, dont un tiers sont orientées vers les besoins des femmes) et de développement d'infrastructures communautaires (10 955 projets d'infrastructures bénéficiant à 2,5 milliards de personnes, construits pour un coût de 10 milliards de roupies). Ses travaux d'infrastructure ont porté sur des domaines tels que l'accès à l'eau potable, l'irrigation, les routes, les ponts, l'assainissement, les écoles et la production d'électricité à partir de microcentrales hydroélectriques. De plus, 524 000 personnes ont été formées dans le cadre de ses programmes de ressources humaines et de formation professionnelle, et l'organisation a distribué des fonds de microfinancement et de banque communautaire à 135 000 ménages pour un montant s'élevant à 2 milliards de roupies. Au niveau politique, la SRSP a plaidé en faveur du renforcement des institutions communautaires et de la réduction de la pauvreté par le biais du « réseau de soutien rural », qui rassemble des organisations qui opèrent à travers le Pakistan.

La SRSP emploie 6 400 personnes, dont 4 313 professionnelles. Elle a travaillé avec 73 donateurs internationaux et nationaux sur 293 projets et a levé des fonds d'un montant total de 47,1 milliards de roupies.

La flexibilité de ses systèmes, la multiplicité de ses structures organisationnelles et ses politiques émergentes ont aidé l'organisation à s'adapter à des gouvernements politiques changeants et à de nombreuses crises humanitaires prenant place dans des régions d'une grande diversité géophysique, culturelle et politique.

La survie et la durabilité de l'ONG sur le long terme sont considérées comme un point important pour l'organisation. Grâce aux contributions du gouvernement, aux coûts institutionnels et aux services, un fonds a pu être constitué à cet effet. Ce fonds a permis à la SRSP de conserver un personnel de qualité, de renforcer ses capacités et de préserver la mémoire institutionnelle et la stabilité de l'organisation sur une longue période. Le fonds a également été utilisé pour mobiliser plus de 25 milliards de roupies d'aide humanitaire provenant de sources internationales. La flexibilité de ses systèmes, la multiplicité de ses structures organisationnelles et ses politiques émergentes ont aidé l'organisation à s'adapter à des gouvernements politiques changeants et à de nombreuses crises humanitaires prenant place dans des régions d'une grande diversité géophysique, culturelle et politique. L'organisation a su gérer de manière cohérente un environnement extrêmement complexe et instable, en permettant également de gagner de l'espace pour opérer ainsi qu'en comblant les lacunes là où les organisations nationales et internationales ne parvenaient pas à travailler. Après 16 ans de programme de développement axé sur la communauté, l'organisation a dû s'adapter afin d'inclure le travail humanitaire pour faire face aux conséquences du tremblement de terre de 2005. (Publications SRSP, 2006-23)

Crises humanitaires à Khyber Pakhtunkhwa (KP)

La province de Khyber Pakhtunkhwa a connu des crises humanitaires de différents types au cours des trois dernières décennies. Ces crises sont brièvement décrites ci-dessous.

Tremblement de terre de 2005

Lors du tremblement de terre de 2005, le bilan officiel était de 87 380 morts, dont 19 000 enfants. Environ 38 000 personnes ont été blessées et 3,5 millions de personnes se sont retrouvées sans abri. 780 000 bâtiments, dont des

logements, des écoles et des hôpitaux, ont été détruits, ainsi que de nombreuses infrastructures permettant l'accès à l'eau potable, l'irrigation et encore les routes. 250 000 animaux de ferme sont morts. Les zones de programme de la SRSP à Abbotabad, Mansehra, Battagram et Kohistan ont également été gravement touchées (Relief Web, 2006).

Crise des personnes déplacées

De 2008-9 à 2017, les opérations militaires contre les insurgés ont entraîné le déplacement de 6,8 millions de personnes. 2,8 millions d'entre elles ont été déplacées des districts de Swat, Buner, Dir et Shangla de la division de Malakand, tandis que 4 millions ont été déplacées des districts tribaux de Mohmand, Bajaur, Khyber, Orakzai, Kurram, du Waziristan du Nord et du Waziristan du Sud. Selon les estimations, 15 % des personnes ont décidé de résider dans des camps, tandis que les 85 % restants sont allés vivre dans des communautés d'accueil, chez des parents ou dans des maisons louées. 95 % des infrastructures, y compris les écoles, les établissements de santé et les routes, ont été endommagées. Au début du déplacement, ce sont les femmes et les enfants qui ont le plus souffert et pendant la période de déplacement, cette partie de la population a été plus exposée aux problèmes de protection, de santé et d'éducation. Les moyens de subsistance ont été totalement perturbés. La plupart des familles sont rentrées chez elles en 2017, lorsque les opérations ont pris fin (Commission des droits de l'homme, 2010 ; The Guardian, mai 2009).

Inondations de 2010

En 2010, des inondations dues à la mousson ont frappé le Pakistan, tuant 1 700 personnes, affectant 20 % de la superficie du pays et touchant 20 millions de personnes. Les inondations ont causé des dégâts au niveau des infrastructures, des habitations, de l'agriculture et du bétail s'élevant à des milliards de roupies. Dans la province de Khyber Pakhtunkhwa, 1 068 personnes sont mortes et 912 999 personnes ont été déplacées. Dans les 13 districts les plus gravement touchés, plus de 52 000 bovins sont morts, plus de 5 000 acres de cultures ont été détruits et 191 215 maisons ont été endommagées (Gouvernement du Pakistan, 2011).

COVID-19

Au Pakistan, 1,6 million de cas de COVID-19 ont été signalés, cette crise a entraîné 30 000 décès, dans la province de Khyber Pakhtunkhwa, plus spécifiquement, 140 000 cas ont été enregistrés et 4 400 décès. La fermeture des entreprises a entraîné un chômage massif et, au sein des foyers, la violence domestique a augmenté, la fermeture des écoles et la pression exercée sur les centres de santé ont aussi contribué à la misère de la population (www.worldometers.info, 2024).

Inondations de 2022

Les inondations de l'été 2022 ont causé la mort de 1 739 personnes. 2,1 millions de personnes se sont retrouvées

sans abri au Pakistan et plus de 897 000 maisons ont été détruites. Dans le Khyber Pakhtunkhwa, 18 districts ont été touchés, entraînant le déplacement de 600 000 ménages et la destruction de 320 877 maisons. 7 742 têtes de bétail ont été tuées. Les petites infrastructures communautaires ont été massivement détruites (Banque mondiale, 2022).

Réfugiés afghans

Entre 1979 et 1988, 4 à 5 millions d'Afghan.e.s ont cherché refuge au Pakistan en raison de la guerre soviétique, en 2002, 5,2 millions d'entre eux.elles étaient retournés dans leur pays, le Pakistan accueille encore 2,8 millions de réfugiés.e.s de différents statuts. 58% vivent dans la région de Khyber Pakhtunkhwa. Il y a 800 000 personnes ayant une preuve d'enregistrement et 500 000 Afghan.e.s non enregistré.e.s. 600 000 autres personnes afghanes se sont installés.e.s au Pakistan après le retrait des États-Unis en 2021. Au départ, ces réfugiés.e.s se sont déplacés.e.s vers les zones rurales et se sont installés.e.s dans des villages, la province compte en effet 43 villages de ces réfugiés.e.s répartis.e.s dans 18 districts. Ensuite, ces groupes se sont progressivement déplacés vers les zones urbaines à la recherche de meilleurs moyens de subsistance. L'afflux de réfugiés.e.s a surchargé les services et les installations déjà faibles des communautés d'accueil et a provoqué des frictions entre la population. Les conditions de vie sont médiocres avec des installations sanitaires limitées et les mauvaises pratiques d'hygiène entraînent des maladies d'origine hydrique et des infections chez les enfants et les femmes (Commissionerate of Afghan Refugees/Safron, 2024).

Le Pakistan accueille encore 2,8 millions de réfugiés.e.s de différents statuts. 58% vivent dans la région de Khyber Pakhtunkhwa.

Les programmes humanitaires de la SRSP

La dévastation causée par le tremblement de terre de 2005 a convaincu le conseil d'administration de la SRSP qu'il devait s'engager dans le travail humanitaire pour répondre aux besoins des membres de sa communauté. Depuis lors, le pannel d'activités humanitaires de l'organisation n'a cessé d'évoluer, atteignant presque la moitié de leurs activités liées au développement.

L'ampleur, la diversité et la portée du programme humanitaire de la SRSP peuvent être jugées par le résumé suivant de son travail : l'ONG SRSP a travaillé avec 31 donateurs.rice.s internationaux.ales et quatre donateurs.rice.s nationaux.ales pour mettre en œuvre des programmes humanitaires. Le portefeuille financier de ce programme s'élève à plus de 26,5 milliards de roupies. Elle a également :

- construit ou reconstruit 2 808 projets d'infrastructures dans les domaines de l'irrigation, de l'eau potable, de l'assainissement, des ponts et des mini-hydrauliques au profit de 1,6 milliard de personnes pour un coût de 3 milliards de roupies dans les zones touchées par la crise humanitaire.
- reconstruit 83 908 maisons et abris pour un coût de 8,5 milliards de roupies. Plus de 60 000 maisons ont notamment été reconstruites selon les normes de la Banque mondiale après le tremblement de terre de 2005, grâce à un financement du Fonds pakistanais de lutte contre la pauvreté.
- formé 42 724 personnes dans les domaines suivants : machinerie lourde, panneaux solaires, électricité, plomberie, téléphonie mobile, couture, mécanique automobile, broderie à la main, cuisine, etc.
- fourni des soins de santé à 224 233 personnes grâce à des camps médicaux et à la réhabilitation de 109 centres de soins de santé.
- fourni 869 666 articles non alimentaires pendant les phases d'aide.
- enregistré 621 651 familles lors des crises de déplacé.e.s internes afin de leur permettre d'accéder à l'aide humanitaire.
- distribué 28 943 tonnes de nourriture à 317 781 familles afin d'assurer la sécurité alimentaire.
- distribué 1,6 milliard de roupies à 509 351 personnes dans le cadre des programmes « Argent contre travail ».
- fourni 1,2 million de personnes des interventions WASH pour un montant de plus d'un milliard de roupies.
- atteint 61 000 femmes et adolescentes par le biais de programmes de protection, de lutte contre la violence liée au sexe et d'autonomisation des femmes.
- ciblé les réfugié.e.s afghan.e.s avec des programmes WASH, d'éducation et de santé.

La SRSP a également défendu des causes humanitaires lors de forums nationaux et de réunions de haut niveau, ainsi que lors de la conférence de l'IVCA à Genève en 2007, du Cambridge Humanitarian Forum en 2010 et de la Conférence sur le Leadership humanitaire en 2022 à la Deakin University de Melbourne (publications de la SRSP, 2006-23).

L'apport de la force des organisations locales pour le travail humanitaire

Au cours de ses 16 premières années d'activité, la SRSP a acquis une notoriété et une confiance considérables dans les communautés où elle était en action. Elle a mis en place des systèmes de gestion, de finances, de ressources humaines, d'approvisionnement, d'audit et de valeurs organisationnelles en qui les donateur.ice.s internationaux.ales et nationaux.ales, ainsi que d'autres parties prenantes, avaient confiance. Ces systèmes étaient déjà à la disposition de la direction lorsqu'elle était appelée à entreprendre une action humanitaire.

La SRSP tient compte des perceptions et des besoins de ses communautés. Son travail n'est pas divisé en deux parties distinctes et rigides, l'« humanitaire » et la « développement ». Ces deux parties co-existent. Pour la plupart des communautés, la reconstruction commence le jour même de la catastrophe ; un canal d'irrigation, une conduite d'eau potable ou un mini-projet hydroélectrique ayant été détruits ne peuvent attendre la fin de la phase de secours pour être remis en état.

Pour la plupart des communautés, la reconstruction commence le jour même de la catastrophe ; un canal d'irrigation, une conduite d'eau potable ou un mini-projet hydroélectrique ayant été détruits ne peuvent attendre la fin de la phase de secours pour être remis en état.

In the earthquake of 2005, 15 out of the 18 union councils requiring housing reconstruction in the Mansehra/Battagram/Abbotabad districts were assigned to SRSP. These union councils had serious landlord-tenant and housing ownership problems complicating the compensation issues. SRSP managed these issues successfully because of the credibility it enjoyed in the communities. It helped communities rebuild over 60,000 houses in a program funded by the Pakistan Poverty Alleviation Fund (PPAF) and World Bank.

SRSP has also demonstrated that the best way to reach grassroots community groups is to access them through strong local intermediaries, who play a role in nurturing them and linking them with service providers. Studies have shown that small local NGOs lack the capacity to reach a large number of community groups, while large and strong intermediary organisations such as SRSP reach thousands of community groups. It's a myth that community groups come up on their own and do not need the support and nurturing of intermediaries. While there were hundreds of small NGOs working in the earthquake area, the reconstruction of houses had to be undertaken by SRSP in 15 out of 18 union councils because it had the competencies and outreach within the communities to do it (Caroll, 1992 and Mulk, 2006).

International experience said that those hit by the earthquake should be moved into large camps established by aid giving organisations, but SRSP could see very early that conservative values and a desire to be near their homes would prevent people from moving to these camps. It therefore took the initiative of establishing 27 local community camps for over 28,000 people near the villages, which were more culturally acceptable to the communities (Mulk, 2006).

Lors du tremblement de terre de 2005, 15 des 18 conseils d'union nécessitant la reconstruction de logements dans les districts de Mansehra, Battagram et Abbotabad ont été confiés aux équipes de la SRSP. Ces conseils syndicaux étant confrontés à de graves problèmes de propriétaires et de locataires qui compliquaient les questions d'indemnisation. La SRSP a su gérer ces questions avec succès grâce, notamment, à la crédibilité dont elle jouissait au sein des communautés. L'ONG a aidé les communautés à reconstruire plus de 60 000 maisons dans le cadre d'un programme financé par le Fonds pakistanais de lutte contre la pauvreté et la Banque mondiale.

La SRSP a également démontré que le meilleur moyen d'atteindre les groupes communautaires de base est de passer par des intermédiaires locaux, solides, qui jouent un rôle en les soutenant et en les mettant en relation avec des prestataires de services. Des études ont montré que les petites ONG locales n'ont pas la capacité d'atteindre un grand nombre de groupes communautaires, alors que les organisations intermédiaires plus grandes et plus solides, comme la SRSP, peuvent, elles, atteindre des milliers de groupes communautaires. Croire que les groupes communautaires se développent d'eux-mêmes et n'ont pas besoin du soutien et de l'aide des intermédiaires est un mythe. Alors que des centaines de petites ONG travaillaient dans la région touchée par le tremblement de terre, la reconstruction des maisons a dû être entreprise par la SRSP dans 15 des 18 conseils d'union car l'organisation avait les compétences et le rayonnement nécessaires au sein des communautés (Carroll, 1992 et Mulk, 2006).

L'expérience internationale a montré que les personnes touchées par le tremblement de terre devaient être déplacées dans de grands camps établis par des organisations d'aide, mais la SRSP a pu constater très tôt que les valeurs conservatrices et le désir de rester près de leur habitation empêchaient les individus de se rendre dans ces camps. L'ONG a donc pris l'initiative d'établir 27 camps communautaires locaux pour plus de 28 000 personnes près des villages, une décision culturellement plus adaptée à ce cas spécifique et aux besoins des communautés (Mulk, 2006).

Après les inondations dans le district de Chitral en 2015, la SRSP a constaté que plusieurs centaines de canaux d'irrigation gérés par les communautés avaient été gravement endommagés par les inondations. Ces canaux, initialement construits par les communautés n'apparaissaient pas dans les chiffres des infrastructures endommagées et l'aide leur a été refusée ; mais la SRSP a constaté qu'ils étaient essentiels pour les habitants de la région. L'ONG a pu convaincre le gouvernement d'utiliser les fonds disponibles dans le cadre du projet de développement local piloté par la communauté et financé par l'Union européenne, afin de rapidement résoudre le problème. L'UE a accepté cette suggestion car l'esprit de l'organisation est de répondre aux besoins immédiats

de la population et de trouver une solution locale à un problème local. Dans ce cas spécifique, respecter le clivage « développement » et « aide humanitaire » se serait fait au détriment des besoins des communautés.

La crise des personnes déplacées a commencé en 2007-2008 et a duré jusqu'en 2017. Les graves menaces pesant sur la vie des travailleurs humanitaires ont contraint les organisations internationales et nationales à quitter le PK. La SRSP a décidé de rester et de combler le vide créé par ce retrait, en veillant à ce que les services atteignent les millions de personnes déplacées, en gérant un très grand entrepôt d'opérations du HCR pendant près de deux ans. La SRSP a également entrepris le processus d'enregistrement de millions de personnes déplacées à la demande d'un gouvernement qui se trouvait impuissant. Tout cela a été possible grâce à l'engagement profond de la SRSP à aider les personnes en détresse, à ses compétences et à sa capacité à mieux comprendre et gérer les risques.

La situation en matière de sécurité et les règles strictes régissant les opérations ont considérablement réduit la marge de manœuvre des opérations de la société civile dans les zones de conflit. D'après son expérience, la SRSP a constaté qu'un des éléments qui empêchait les organisations de la société civile à atteindre leurs objectifs était leur incapacité à équilibrer les composantes matérielles et logistiques de leurs programmes dans ces régions. Par exemple, la plupart des organisations internationales se sont concentrées sur les composantes logistiques des programmes WASH, comme l'hygiène et le lavage des mains, alors que la SRSP a mis l'accent sur les contraintes liées à l'accès à l'eau potable parallèlement à un programme de lavage des mains. En effet, les agences de sécurité qui examinent le travail sous l'angle de la sécurité attribuent généralement des agendas aux organisations qui n'ont pas équilibré les deux composantes, car elles ne comprennent pas pourquoi le lavage des mains est une priorité lorsqu'il n'y a même pas d'eau potable disponible. En équilibrant les deux composantes, la SRSP a été mieux acceptée par les organisations de sécurité et a montré aux organisations humanitaires comment gagner de l'espace opérationnel dans les zones difficiles. La SRSP a réussi à gérer les relations civilo-militaires dans la région sans compromettre son intégrité.

La plupart des organisations internationales se sont concentrées sur les composantes logistiques des programmes WASH, comme l'hygiène et le lavage des mains, alors que la SRSP a mis l'accent sur les contraintes liées à l'accès à l'eau potable parallèlement à un programme de lavage des mains.

L'ONG SRSP a également été en mesure d'aborder les questions des violences basées sur le sexe en modifiant la terminologie et les processus du projet afin de les rendre culturellement sensibles lors des déplacements dans les zones tribales du Waziristan du Nord.

De même, alors que la SRSP a pu constater que les communautés les plus pauvres n'hésitaient pas à passer de longues heures dans la file d'attente pour recevoir des tentes pendant la crise du déplacement, certains groupes, d'une classe sociale légèrement plus élevée ont eu beaucoup de mal à le faire en raison de la « culture de la honte ». Ces groupes ne se présentaient que tard dans la nuit pour recevoir leurs tentes et il a fallu trouver un moyen plus adapté de les aider.

Ces exemples montrent que l'expérience et l'approche locales de la SRSP ont permis de trouver des solutions innovantes à des problèmes humanitaires mal compris et de combler des lacunes que les organisations internationales ne pouvaient pas combler (publications SRSP, 2005-2024).

Capacités organisationnelles et valeurs

La capacité organisationnelle d'une organisation motivée par une mission et un but précis découle de son engagement et de sa capacité à mettre en œuvre cette mission. La SRSP a eu la chance de trouver un conseil d'administration très engagé, respecté et crédible, motivé par le désir d'aider les communautés les plus pauvres de la société. Il s'agit d'hommes et de femmes issus.e.s de la société civile, du monde universitaire, des médias et du gouvernement (qui y ont adhéré à titre individuel).

Ensemble, ils ont apporté au conseil d'administration un leadership expérimenté et ont concilié la nécessité d'une bonne gouvernance avec la volonté d'accorder une autonomie suffisante à la direction pour lui permettre de mettre en place un programme dans un environnement très complexe et instable. L'engagement profond qu'ils ont montré envers les groupes marginalisés a permis à l'ONG de ne jamais perdre de vue son objectif. La primauté des besoins, les opinions et les points de vue des communautés sont toujours restés des éléments essentiels pour l'ONG. Le conseil d'administration était profondément attaché à la philosophie du développement communautaire et n'admettait aucun écart à ce sujet. Mais lorsque le tremblement de terre a frappé les zones où l'ONG était présente en 2005 et que les conflits et les inondations ont ensuite dévasté la région, le conseil d'administration a accepté que la direction lance des programmes humanitaires. L'impératif humanitaire d'aider les êtres humains en détresse était leur première motivation. Au cours des deux décennies suivantes, alors que la zone de programme a continué à être touchée

par la crise des personnes déplacées, les inondations, le COVID-19 et la crise des réfugiés, les programmes humanitaires sont devenus une partie importante du travail de l'ONG SRSP.

Si l'impératif humanitaire a poussé le conseil d'administration à entreprendre des programmes humanitaires, il faut également noter que les idéaux d'impartialité, de neutralité et d'indépendance faisaient déjà partie du système de valeurs de la SRSP. L'organisation opère dans des sociétés profondément déchirées par les hiérarchies sociales, les castes, les divisions ethniques et linguistiques et la polarisation politique, et rester pratique, impartial, neutre et indépendant était essentiel (publications de SRSP, 2005-24).

Capacité de survie et de durabilité à long terme

L'un des défis auxquels sont confrontées les organisations de la société civile des pays du Sud est l'absence d'une capacité critique, que nous appelons « la capacité à long terme de survie et de durabilité » (Banerjee, 2006). La plupart des organisations vivent de projet en projet et ne parviennent pas à conserver leur personnel, à développer leurs systèmes et leurs politiques, et perdent facilement leur mémoire institutionnelle. Il est rare que les donateurs fournissent un soutien institutionnel afin de renforcer cette capacité. Le conseil d'administration de la SRSP a compris que cette faiblesse constituait un obstacle important dans le renforcement des capacités organisationnelles. Ainsi, dès le début, l'organisation s'est concentrée sur la création d'un « fonds de survie et de durabilité à long terme » pour l'organisation, afin de combler le fossé financier entre les projets et de permettre à l'organisation de penser et de se projeter sur le long terme. En 2007, le conseil d'administration de la SRSP a réussi à convaincre le gouvernement de fournir un fonds de 700 millions de roupies dans ce but. Ce fonds a été octroyé sous la forme d'une subvention et a permis d'instaurer une stabilité institutionnelle indispensable. Les conditions du fonds ont garanti que l'autonomie de l'organisation n'était pas compromise et ont permis à la SRSP d'obtenir davantage de ressources. Ce fonds a également permis de conserver le personnel et la mémoire institutionnelle. Le conseil d'administration a également décidé que les organisations internationales se verraient facturer des frais institutionnels pour les projets mis en œuvre par la SRSP en leur nom. Le conseil a pris cette décision parce qu'il voyait une discrimination dans le fait que les organisations internationales et multilatérales ne leur payaient pas ces coûts. Par ailleurs, les organisations internationales n'étaient pas en mesure de refuser cela en raison de leur dépendance à la SRSP pour l'acheminement de l'aide humanitaire dans des conditions difficiles (Bannerji, 2006).

Le conseil d'administration a également décidé que les organisations internationales se verraient facturer des frais institutionnels pour les projets mis en œuvre par la SRSP en leur nom. Le conseil a pris cette décision parce qu'il voyait une discrimination dans le fait que les organisations internationales et multilatérales ne leur payaient pas ces coûts.

Lois régissant le fonctionnement de la société civile

Au Pakistan, les organisations de la société civile sont principalement enregistrées en vertu de trois lois : la loi sur les sociétés, la loi sur les coopératives et la loi sur les entreprises. La plupart des petites organisations s'inscrivent sous les deux premières lois parce que le processus d'enregistrement est simple et que les exigences en matière de responsabilité sont peu nombreuses et peu contraignantes. La SRSP a décidé de s'enregistrer en tant qu'entreprise à but non lucratif en vertu de la loi sur les sociétés. Cette procédure d'enregistrement est plus complexe et les exigences en matière de responsabilité sont à la fois coûteuses et strictes. Des normes de responsabilité financière internationalement acceptables doivent être respectées. Mais l'enregistrement en vertu de la loi sur les sociétés a également ses avantages. Il protège l'organisation contre la prédation du gouvernement et des politiciens et l'autonomie organisationnelle est ainsi protégée par la loi. Les tentatives répétées visant à réduire l'autonomie de l'organisation ont échoué en raison, justement, des lois qui la régissent (publications SRSP, 2005-2024).

Relations avec le gouvernement

Le conseil d'administration de la SRSP a décidé d'inviter le gouvernement à siéger à son conseil d'administration afin d'instaurer un climat de confiance et de s'assurer que le gouvernement soit pleinement conscient du travail qu'il entreprend. Le conseil d'administration a estimé qu'il s'agissait d'un point important, car la taille et l'étendue des activités de la SRSP étaient telles qu'elles pouvaient susciter la suspicion ou la jalousie. La présence du gouvernement au sein du conseil d'administration lui confère également une certaine crédibilité auprès des donateurs. Le gouvernement envoie donc des représentants ex officio au conseil (même s'il reste minoritaire), ce qui permet de protéger l'autonomie de l'organisation et de faire en sorte que les politiques et les nominations du personnel ne soient pas contrôlées par le gouvernement. Cela signifie également que la SRSP a travaillé avec succès avec 10 gouvernements provinciaux

différents en 35 ans, ce qui n'est pas attendu dans une région où les relations organisationnelles avec les autorités peuvent se rompre à chaque changement de gouvernement.

Des politiques qui s'adaptent

Le conseil d'administration est composé de personnes ayant une longue expérience de la gestion et du service public. S'il se concentre sur la gouvernance, il veille également à ce que la direction dispose d'une autonomie considérable pour gérer des environnements très difficiles, instables et complexes. Un bon exemple réside dans le fait que le conseil d'administration comprend que les politiques de ressources humaines doivent être élaborées en prenant en compte le contexte dans lequel l'organisation opère. Le Khyber Pakhtunkhwa est une société qui est fondée sur des accords plutôt que sur des règles. Les relations individuelles, les réseaux et les liens sont essentiels pour la réussite ou l'échec des organisations et des programmes. En travaillant dans certaines zones tribales, il a été nécessaire de trouver un équilibre en tenant compte des sensibilités locales concernant les tribus et les questions communautaires, lors de la sélection et de l'affectation du personnel. Faute d'y parvenir, certaines organisations internationales de qualité ont été contraintes de se retirer de la région. Si l'objectif reste de créer une organisation rationnelle fondée sur le mérite, il est important de garder à l'esprit l'importance d'intégrer les sensibilités locales dans le processus et les politiques organisationnelles en tenant compte.

Autre exemple, la SRSP n'est pas l'organisation qui rémunère le mieux ses employés. Ses salaires sont inférieurs à ceux des organisations internationales et de nombreuses organisations nationales. Dans les premières années, les organisations internationales se précipitaient après chaque crise et commençaient à débaucher le personnel de la SRSP en lui versant des salaires plus élevés, ce qui perturbait le travail de l'organisation. Pour remédier à cette situation, le conseil d'administration de la SRSP a élaboré une politique flexible de rémunération du personnel. Lorsqu'elle est confrontée à une situation de crise, la direction est autorisée à modifier ses politiques de rémunération afin de se protéger contre le débauchage jusqu'à ce que la situation revienne à la normale (publications de la SRSP, 2005-24).

Un bon exemple réside dans le fait que le conseil d'administration comprend que les politiques de ressources humaines doivent être élaborées en prenant en compte le contexte dans lequel l'organisation opère.

Conserver la mémoire institutionnelle

Les donateur.rice.s de la SRSP ont décrit que l'une des forces de l'organisation est la confiance et la loyauté de son personnel, ceci est dû à sa stabilité institutionnelle, ainsi qu'à sa politique de rétention du personnel et d'assignation à de nouveaux projets. Bien qu'elle ne soit pas l'organisation qui paie le mieux dans cette région, elle compense cela en créant un environnement professionnel où le personnel reste motivé. Cette capacité à garder son personnel sur le long terme a également permis de préserver la mémoire institutionnelle et de conserver les connaissances locales et régionales sur les différents domaines dans lesquels le personnel a œuvré, ce qui a donné à la SRSP un avantage lorsqu'il a été question de mettre en œuvre des programmes. À plusieurs reprises, il lui a été demandé, dans un délai très court, de mettre en place des projets de grande envergure, lorsque les projets des donateur.rice.s n'aboutissaient pas. Cette capacité de travail découle de sa connaissance approfondie de l'environnement local, des communautés et des parties prenantes. Cette capacité a également permis à l'organisation de gérer les risques de manière plus efficace, car les actions ne se réalisent pas dans l'abstrait, mais se basent sur les réalités du terrain.

Contrairement aux organisations internationales, les compétences que l'on trouve au sein de l'ONG SRSP sont multidisciplinaires et s'étendent sur un large spectre. Cela lui permet de travailler avec les communautés tout au long du cycle de vie humanitaire, qu'il s'agisse de fournir des secours, de procéder à l'enregistrement, d'organiser le transport ou d'aider à la reconstruction. Les animateur.rice.s communautaires se retrouvent entre l'organisation et les communautés et sont toujours présent.e.s, ce qui crée un sentiment de confiance et d'appartenance. À la suite d'un conflit en 2006 dans la région d'Alai, à Mansehra, des dizaines de bureaux d'ONG internationales et nationales ont été incendiés par des membres de tribus, alors que des efforts de reconstruction pour les victimes du tremblement de terre étaient en cours. En raison de la confiance dont elles jouissaient, les équipes de la SRSP, elles, ont été autorisées à revenir quelques jours plus tard.

Itération, adaptation et apprentissage sur le terrain

Compte tenu de la complexité et de l'incertitude de l'environnement politique et social dans lequel la SRSP opère, de la diversité des besoins des communautés qu'elle aide, de ses compétences pluridisciplinaires et des nombreux.ses donateur.rice.s et projets avec lesquels l'ONG travaille, la SRSP adopte un système très flexible et une multiplicité de structures organisationnelles et

de politiques afin de faire face à une grande diversité de situations. Le principe de subsidiarité est largement appliqué dans l'organisation, ce qui permet au personnel qui se trouve le plus proche du problème de prendre les décisions. La conception des programmes repose sur les principes d'itération, d'adaptation et d'apprentissage, ce qui a permis à la SRSP d'éviter le recours à des consultant.e.s internationaux.ales et nationaux.ales. Au lieu de cela, les capacités organisationnelles sont renforcées par l'innovation et la résolution de problèmes sur le terrain.

Un bon exemple de cette pratique est lorsque les équipes de la SRSP ont constaté que les grandes tentes prévues pour la scolarisation des personnes touchées par les tremblements de terre, les déplacements et les inondations (qui étaient considérés comme les meilleures pratiques internationales en matière de scolarisation) étaient, en fait, inadaptées aux conditions climatiques difficiles. Il a alors été demandé à la section ingénierie de la SRSP de proposer des structures préfabriquées utilisant des matériaux et des compétences locales, capables de résister aux conditions climatiques difficiles, et rapidement prêtes à l'usage, conformes aux normes du ministère de l'éducation et d'une durée de vie d'au moins dix ans. Au cours des dix années suivantes, la SRSP a piloté, construit et préconisé la construction de ces écoles préfabriquées improvisées, améliorant et adaptant progressivement les modèles, les modifiant progressivement à chaque étape de chaque crise différente en fonction des exigences locales, et obtenant la reconnaissance et le financement de donateur.rice.s internationaux.ales et du département de l'éducation du Pakistan pour mettre à l'échelle le modèle. En temps voulu, la conception des écoles a été améliorée sous la supervision de l'université d'ingénierie et de l'entreprise internationale Halcrow. Les premières écoles construites dans le cadre de cette expérience ont maintenant 17 ans et sont toujours utilisées ; plus de 50 écoles ont été construites dans le cadre de ce programme.

Un autre exemple est la construction entreprise par la SRSP de téléphériques capables de venir en aide aux gens qui traversent les rivières dans les zones inondées, aidant des milliers de personnes avant que des dispositions sur le plus long terme ne soient prises. Dans une région, il a été constaté que des centaines d'écolier.ère.s utilisaient encore ces téléphériques, car six ans après les inondations, un pont endommagé n'avait pas encore été reconstruit.

De même, à Khyber, la SRSP a encouragé les communautés à utiliser le programme « argent contre travail » pour construire et entretenir des pépinières agricoles et forestières qui aideraient les communautés à s'adapter au climat ; 92 pépinières ont été créées dans le cadre de ce programme (publications de la SRSP, 2005-24).

Conclusion

Le travail de l'ONG SRSP, Programme Sarhad de soutien dans les zones rurales, montre comment les organisations locales peuvent se développer dans le secteur humanitaire, et la manière avec laquelle il est possible d'améliorer les présumées faiblesses de la localisation. En effet, les capacités organisationnelles, les systèmes et les mécanismes, peuvent être construits grâce à un processus progressif de résolution de problèmes, d'innovation et d'apprentissage.

Le travail de l'ONG SRSP, Programme Sarhad de soutien dans les zones rurales, montre comment les organisations locales peuvent se développer dans le secteur humanitaire, et la manière avec laquelle il est possible d'améliorer les présumées faiblesses de la localisation. En effet, les capacités organisationnelles, les systèmes et les mécanismes, peuvent être construits grâce à un processus progressif de résolution de problèmes, d'innovation et d'apprentissage. L'absence de ces compétences ne devrait pas être utilisée comme une excuse pour ne pas faire avancer les objectifs de la localisation, au contraire, ils devraient être vus comme une opportunité pour nourrir et soutenir les organisations désireuses de les développer. La SRSP montre qu'il est possible de créer une situation dans laquelle toutes les parties prenantes gagneraient, une situation qui, grâce à de nouvelles façons de penser, avantagerait les donateurs, les organisations locales et les communautés dans le besoin.

Bibliographie

- Asian Development Bank. (2022). Khyber Pakhtunkhwa Health Systems Strengthening Programme. ADB
- Bannerji, N. (2006) *Capacity, Change and Performance Discussion Paper No 57*, ECDPM.
- Bureau of Statistics Khyber Pakhtunkhwa. (2024). <https://kpbos.gov.pk/>
- Caroll, T. (1992). *The Supporting Link in Grassroot Development*. Kumarian
- Commissionerate of Afghan Refugees/Safron. (2024). *Data Report*. Commissionerate of Afghan Refugees/Safron
- Government of Pakistan, Finance. (2011). *Economic Survey Report*. Government of Pakistan
- Human Rights Commission. (2010). *Internal Displacement in Pakistan*. Human Rights Commission
- Mulk, M.UI. (2006) *Devising Strategy for Linkage between CSOs and Local Government Institutions*. Essential Institutional Reform Project. UNDP/Government of KP.
- Mulk, M.UI. (2006). Rural Support Programmes, Communities and Disaster Management. *Pakistan Horizon*. Published by Pakistan Institute of International Affairs.
- Sarhad Rural Support Programme website. (undated). <https://aw1.srsp.org.pk/site/where-we-work/>
- Sarhad Rural Support Programme. (2022-23). *Annual Report*.
- Sarhad Rural Support Programme. (2006). *Restoring Hope, Earthquake*
- Sarhad Rural Support Programme. (2011). *Education Returns to the Valley, IDPs*
- Sarhad Rural Support Programme. (2011). *IDPs Testimonial*
- Sarhad Rural Support Programme. (2012). *Lending a Hand, Floods*
- Sarhad Rural Support Programme. (2014). *SRSP's Humanitarian Support to IDPs of North Waziristan*
- Sarhad Rural Support Programme. (2016). *Ensuring Protection of Women in Emergencies*
- Sarhad Rural Support Programme. (2017-19). *Making a Difference*
- Sarhad Rural Support Programme. (2021). *SRSP's COVID-19 Response*
- Relief Web. (2006). *Kashmir Earthquake report*. reliefweb.int
- World Bank. (2022). *Flood Damages and Economic Losses*. World Bank
- Worldometers.com. (2024). <https://www.worldometers.info/>

Cette publication est rendue possible grâce au généreux soutien du peuple américain par le biais de l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID). Le contenu de cette publication engage uniquement la responsabilité de l'auteur et ne reflète pas nécessairement les points de vue d'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

