



chapitre 2 | #2

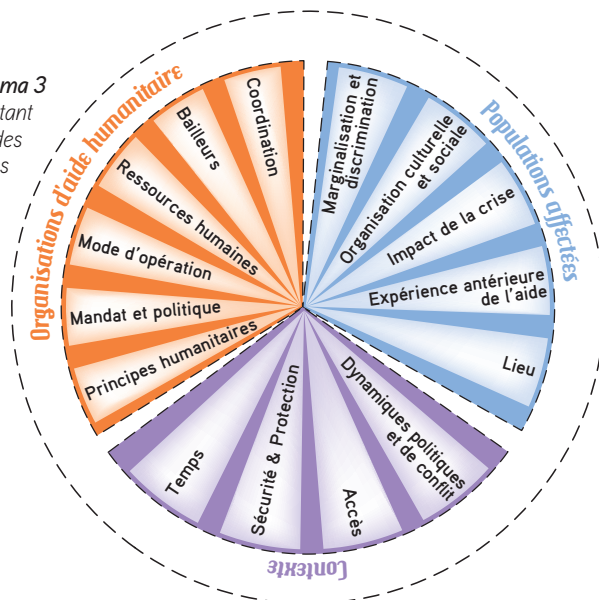
Les facteurs affectant la participation dans la réponse humanitaire

Afin de choisir une stratégie pour améliorer la participation dans les réponses humanitaires, vous devez comprendre les facteurs qui façonnent, freinent ou facilitent la participation.

Ce chapitre examine une diversité de facteurs affectant la participation: du besoin de réponse rapide aux dynamiques politiques et de conflit, et jusqu'aux politiques de ressources humaines des organisations humanitaires. Ces facteurs sont catégorisés en fonction du contexte, des populations affectées ou de l'organisation humanitaire. Pour chaque facteur, une série de questions est suggérée: répondre à ces questions vous aidera à identifier les opportunités et les risques à prendre en compte dans votre stratégie de participation.

Ces questions doivent être prises en compte et analysées en tant qu'éléments d'un processus continu parallèlement au développement de la connaissance de l'environnement opérationnel, des changements de la situation extérieure et de l'évolution des relations avec les autres acteurs. Une stratégie de participation sera par conséquent très dynamique et changeante. De plus amples conseils sur le réexamen et l'adaptation d'une stratégie de participation sont présentés au chapitre 6.

Schéma 3
Les facteurs affectant la participation des populations affectées par une crise



Avant de préparer une stratégie de participation, il est important de collecter des informations sur les facteurs qui influenceront l'implication des populations affectées par une crise. Les questions-clés de ce chapitre donneront une série de conseils sur les informations que vous avez besoin de collecter. Ces techniques de collecte d'informations comprennent:

- une revue des références-clés (anthropologie, histoire politique), incluant la littérature «grise» (rapports de mission, d'évaluations et des comptes-rendus personnels);
- des entretiens avec des personnes qui connaissent le contexte et/ou ont l'expérience des programmes humanitaires dans la région;
- la participation à des réunions de planification ou de coordination entre acteurs humanitaires ainsi qu'à des briefings et débriefings.

Pensez-vous à d'autres sources ?

II.1.1 ⚙ Temps et vitesse de réponse

II.1 Le contexte

Une préoccupation générale quant à l'emploi des approches participatives dans une situation d'urgence est qu'il prend trop de temps. Ce *Manuel* s'attaque à cette idée tout en reconnaissant qu'il existe un nombre limité de situations où la pression du temps est telle que cela empêche vraiment toute opportunité de participation.

Il n'est peut-être pas toujours approprié d'adopter une stratégie participative lorsqu'on répond à l'immédiat après-coup d'une dévastatrice crise à déclenchement rapide telle qu'un tremblement de terre ou un ouragan. Dans de tels cas, les personnes ont peut-être d'autres priorités urgentes telles que retrouver des membres de leur famille, ou peut-être nombre d'entre elles sont en état de choc, ou bien encore les besoins sont écrasants. De même, dans des situations de déplacement de masse où l'accès aux besoins de base tels que l'eau est une priorité urgente, le besoin immédiat de sauver des vies est plus important que les bénéfices de la participation.

Même s'il n'est pas possible d'être totalement «participatif» durant la réponse à l'urgence initiale, il est pour le moins

Exemple

Essayer d'introduire des mécanismes participatifs aux passages de frontières serait peu réaliste et peut-être même dangereux. En effet, si des points d'eau et des installations sanitaires ne sont pas fournis immédiatement, le risque de maladies voire d'épidémies est extrêmement élevé. En outre, les réfugiés qui ont souvent marché pendant des kilomètres sont fatigués et traumatisés. Il ne serait pas très convenable de leur demander d'aider à la construction d'abris ou de définir leurs propres besoins. C'est leur survie qui est en jeu à cet instant.

Employé d'une ONG internationale,
Guinée Forestière.

essentiel de tenir les populations affectées informées des mesures qui vont être prises pour satisfaire leurs besoins et fournir – si nécessaire – des opportunités de les remettre en question.

Toutefois, même dans ces cas, impliquer des acteurs dans la réponse humanitaire peut encore être envisagé. Être participatif ne signifie pas impliquer « tout le monde » dans le projet mais plutôt que chacun devrait au moins être représenté. Quand certains membres d'un groupe spécifique ne sont pas capables de participer, il est toujours possible de penser à en intégrer d'autres et de progressivement élargir

l'implication de façon appropriée. Un projet qui augmente graduellement l'implication des personnes affectées par une crise ou une catastrophe naturelle doit être planifié de façon spécifique pour opérer de cette manière. Sinon, il se déroulera tout simplement comme il a fonctionné durant la phase initiale.

Dans d'autres cas, la participation a prouvé être une façon utile d'accélérer le pas des interventions, notamment souvent parce qu'elle met en lumière des méthodes, des ressources et des idées qui, sinon, n'auraient pas été identifiées. La participation nécessite inévitablement un engagement en temps de la part de tous les acteurs, mais le temps est facilement compensé par l'amélioration de la qualité du programme, l'augmentation de l'impact et la hausse de la sécurité.

Lors de nombreuses urgences, les organisations humanitaires arrivent plusieurs jours après la catastrophe, temps durant lequel les habitants des alentours ou les personnes des zones voisines se sont déjà mobilisés. Quand c'est déjà le cas, il est important d'établir une relation avec les structures et de soutenir leurs initiatives. Les organisations

humanitaires devraient rechercher et prendre en considération les compétences et les initiatives locales existantes pour en tenir compte dans la planification de leurs propres réponses.

La participation requiert du respect et de la confiance mutuels. La quantité de temps nécessaire pour les établir dépend largement de l'attitude et des connaissances des équipes de projet et des organisations humanitaires mais aussi de la manière dont ceux-ci sont perçus. Même si le temps est souvent vu comme primordial pour construire la confiance, la capacité d'écoute de ce que les personnes disent et un esprit ouvert ont prouvé leur efficacité pour ouvrir certaines portes. Trouver le bon intermédiaire avec les populations affectées est aussi plus important que le temps.

Les processus participatifs nécessitent également des engagements en temps de la part des populations affectées. Ce facteur peut être particulièrement important quand les populations subissent une crise économique sévère ou d'autres formes de stress. C'est un coût à la fois en termes de temps passé mais aussi en termes de coûts d'opportunité – le temps passé en réunions avec vous est du temps qui n'est pas consacré à gagner sa vie, à aller chercher de l'eau ou des commissions, etc. Les activités réussies de participation prennent en compte les emplois du temps et les obligations des participants. De même, les équipes de projet participatif qui réussissent démontrent qu'elles ont conscience du temps que les personnes ont donné au projet et les en remercient.

Citation

« Pendant longtemps, nous sommes restés assis à discuter, l'hiver est venu et on a perdu du temps. Si vous venez pour de l'aide humanitaire, s'il vous plaît, apportez votre aide. » *Habitant de Nahrin, Afghanistan.*

Une participation efficace donnera aux participants le sentiment que le temps qu'ils investissent dans le processus en vaut la peine. Les personnes font des choix et leur volonté de s'engager dans des projets participatifs est susceptible d'être influencée par les perceptions de l'impact potentiel sur leur

bien-être et leur survie. Un manque de soutien peut parfois être attribué à un manque de confiance dans la capacité des organisations humanitaires à changer les choses. Si le pouvoir et la prise de décision restent exclusivement aux mains des acteurs humanitaires, il n'y aura peut-être pas d'intérêt perçu à participer à un processus «prédéterminé».

**QUESTIONS-
CLÉS n°1:**
*Temps et
vitesse de la
réponse*

- 1 Lors d'une crise aiguë, quel niveau d'implication est possible et comment un projet peut-il être conçu pour que l'implication puisse augmenter au fil du temps?
- 2 Quelles initiatives locales et quelles compétences existantes y a-t-il? Comment peuvent-elles être intégrées dans le processus de planification?
- 3 Comment une relation de confiance peut-elle être construite en une courte période de temps?
- 4 Comment la participation peut-elle être mise en pratique de manière à rendre un projet plus efficient?
- 5 Comment différentes organisations peuvent-elles coordonner leurs processus de diagnostic et de planification pour minimiser les demandes à l'égard des populations affectées?
- 6 Quelles contraintes de temps et autres engagements ont les populations? Comment fonctionnent les processus participatifs par rapport à cela?
- 7 Qu'est-ce qui peut être fait pour être sûr que les gens ont un intérêt à investir de leur temps dans un processus participatif?

II.1.2 Sécurité et protection

Dans des contextes de crise, les populations affectées aussi bien que les acteurs de l'aide peuvent être en danger. Les situations de conflit présentent clairement une gamme de risques de sécurité et de protection mais, même après des catastrophes naturelles, des mécanismes de protection sociale et l'autorité de la loi peuvent céder et mettre les personnes en danger. La sécurité du personnel humanitaire et la protection des populations affectées sont deux facettes de la même réalité.

Les organisations humanitaires ont besoin de tenir compte des effets de leur présence et de leurs activités sur la protection des populations affectées par une crise à deux niveaux:

- en s'assurant que la participation n'augmente pas les risques de sécurité des populations affectées,
- en s'assurant que la participation, là où cela est possible, améliore la sûreté des populations affectées.

Faire cela signifie réaliser un diagnostic des risques comme partie intégrante de la planification d'une stratégie de participation.

Certaines techniques et pratiques participatives peuvent créer des risques additionnels:

Collecte inappropriée de données: les questions conçues pour susciter de l'information utile à la programmation et semble-t-il, sans danger, peut notamment dans les zones de conflit, générer de l'information sensible (par exemple, d'ordre militaire), telle que: à quelle distance de la ligne de front sont situés les puits que les populations déplacées utilisent pour aller chercher de l'eau? Quelles routes peuvent utiliser les convois alimentaires pour réduire les risques d'embuscade? Apparemment bénignes, les cartes d'Approche Rurale Participative (ARP) peuvent soudain être perçues comme des éléments de renseignement militaire!

Dans des situations de conflit, interroger des femmes et des filles sur leurs expériences de violence sexuelle peut être souhaitable pour s'assurer que des dispositifs de santé et de soutien appropriés sont fournis. Cependant, à moins que la confidentialité et la discrétion ne soient assurées, cela peut mettre des femmes et des filles en danger de victimisation ultérieure vis-à-vis de leurs propres communautés ou des auteurs du crime initial. Des informations aussi sensibles doivent seulement être collectées auprès d'individus si cela est vraiment nécessaire. Il peut être plus approprié de poser des questions sur des tendances générales de violence sexuelle plutôt que sur des incidents individuels à moins qu'il n'y ait une raison incontestable pour que les femmes et les filles relatent leurs attaques personnelles.

Comme la confiance entre votre organisation et les populations affectées se construit à travers un processus participatif, il peut y avoir un temps où les personnes seront plus disposées à parler de ce qui leur arrive. La responsabilité vous revient alors de gérer l'information de manière à ne pas mettre en danger la vie des informateurs, par exemple en numérotant les sources d'information plutôt qu'en utilisant les noms et coordonnées qui identifient les individus, etc.

Engagement avec des organisations humanitaires (exemple : participation à des ateliers) : Des factions armées peuvent suspecter les motifs de ceux qui parlent avec des organisations humanitaires, particulièrement là où de tels groupes ont tiré un bénéfice politique et économique du conflit et des catastrophes (et vont vraisemblablement continuer à le faire). Dans certaines situations, entretenir n'importe quel type de contact avec des organisations humanitaires est considéré comme subversif et place les personnes en danger de violence physique.

Apport de ressources : Ordinateurs, argent, véhicules, etc., mis à disposition pour faciliter la participation d'un comité local ou d'une ONG dans des consultations communautaires peuvent en faire une cible pour les pillards ou les factions armées.

Risques envers les femmes : Dans des communautés où les femmes sont supposées rester chez elles et ne pas participer aux activités « publiques », des femmes et des filles participant à des forums de discussion et à une mise en œuvre de projet peuvent faire l'objet de condamnation de la part de leurs propres communautés pour être sorties des rôles hommes-femmes approuvés culturellement et socialement. Les ONG doivent être conscientes de cela et fournir un soutien aux femmes qui peuvent être l'objet de violence et d'intimidation. Elles doivent aussi s'assurer que les hommes de la communauté comprennent pourquoi les femmes sont incluses dans le processus participatif.

La participation peut également renforcer la sécurité des populations affectées : Les techniques participatives peuvent être utilisées pour identifier les risques sécuritaires et les facteurs rendant les personnes vulnérables ainsi que

les opportunités pour les atténuer. Parce que la confiance se construit durant un processus participatif, la population est aussi plus à même de fournir de l'information sur des sujets sensibles de protection. Travailler avec des membres de populations affectées (par exemple en dispensant des formations ou en partageant des responsabilités) peut leur fournir des ressources et du soutien qui leur permettent de mieux se protéger eux-mêmes.

Les programmes de protection qui ont pour but spécifique d'améliorer la sûreté des civils nécessitent un personnel spécifiquement qualifié avec une bonne compréhension des codes de loi pertinents : le Droit International Humanitaire, le Droit des Réfugiés et les Droits de l'Homme. Dans le cas de programmes de protection, un diagnostic de risques devrait toujours être réalisé. Les acteurs humanitaires devront user à la fois de tact et de prudence dans des situations où les vies des personnes sont facilement mises en péril.⁶

Citation

« Pour mettre en place ses activités dans les camps de réfugiés ou dans les zones de reconstruction, le personnel humanitaire peut protéger les réfugiés en engageant un processus participatif à tous les niveaux de gestion, de la planification à la mise en œuvre des programmes d'assistance. Les réfugiés connaîtront ainsi mieux leurs lois et leurs propres communautés. Ce processus peut aussi créer un sentiment de confiance mutuelle. Au final, le personnel humanitaire aura un meilleur et plus riche accès à la population des réfugiés. » D'après *Protect Refugees: Field guide for NGOs*, publié conjointement par le HCR et des ONG partenaires, matériel de formation pour le Reach Out – Refugee Protection Training project.

⁶ Voir *La Protection: Un Guide ALNAP* pour les acteurs humanitaires pour plus de conseils sur la relation entre programmation humanitaire et protection des populations affectées.

II.1.3 ⊕ Sécurité du personnel humanitaire

Les risques de sécurité peuvent être une contrainte pour les processus participatifs quand l'accès aux personnes affectées par une crise est limité ou lorsque les conditions de sécurité ne permettent pas de passer du temps (surtout la nuit) dans les villages ou les camps. S'engager avec des groupes définis peut aussi influencer les perceptions sur l'impartialité de l'individu ou de l'agence et, par conséquent, faire de vous et/ou des personnes avec qui vous travaillez des cibles potentielles.

La sécurité peut aussi être une raison pour utiliser des techniques participatives. Plus un programme est vu comme pertinent et inclusif, basé sur le respect mutuel et la confiance, plus ceux que vous cherchez à aider et les structures avec lesquelles vous travaillez seront concernées par votre bien-être et agiront pour vous avertir quand les risques augmenteront ou que les menaces seront imminentes.

Dans certaines circonstances, les relations construites avec les communautés d'acteurs au moyen d'exercices participatifs peuvent aussi vous permettre de continuer à fournir de l'aide quand la sécurité se détériore et que certaines zones deviennent inaccessibles aux étrangers.

QUESTIONS- CLÉS n°2: Sécurité et protection

- 1 Quels risques peuvent rencontrer les membres de populations affectées s'ils participent à des activités humanitaires et comment peuvent-ils être atténués ou évités ?
- 2 La participation peut-elle être utilisée pour renforcer la protection des populations affectées et, si oui, comment ?
- 3 Quelles capacités et quelle expertise sont requises pour réaliser des activités participatives visant à réduire les risques de sécurité et de protection ?
- 4 Comment la participation peut-elle augmenter ou réduire les risques des acteurs humanitaires du terrain en matière de sécurité ?

II.1.4 ⊕ Accès aux populations affectées par une crise

Accès physique

Les problèmes d'accès dus à un manque de sécurité, à une géographie difficile et/ou à des conditions climatiques rudes, restreignent les opportunités pour s'engager directement avec les populations affectées et construire la relation de confiance nécessaire au processus de participation. Cependant, les restrictions d'accès peuvent aussi provoquer des opportunités pour collaborer ou déléguer des activités aux membres des populations affectées ou aux structures qui émanent d'elles.

Accès culturel

L'« accès culturel » concerne les difficultés que les étrangers peuvent rencontrer dans leurs relations avec une communauté locale, comme la question de la langue, du comportement et autres barrières culturelles. Cette question revêt une importance particulière pour le personnel expatrié et les organisations humanitaires internationales, mais elle s'applique également aux organisations humanitaires nationales venant d'une région ou d'un groupe social différent des populations affectées. Des différences relevant du vécu social, de l'éducation, de la langue et de l'accent, par exemple, peuvent toutes contribuer à créer une distance entre les acteurs humanitaires et la population affectée.

Il est donc essentiel de collaborer avec un ou plusieurs individus qui non seulement pourront être des traducteurs mais pourront aussi vous aider à interpréter les différents signes et constituer des « ponts culturels ».

Les agences des Nations Unies en Colombie, comme le Programme Alimentaire Mondial (PAM) et le HCR, se coordonnent avec la Red de Solidaridad Social (Réseau de Solidarité Sociale) et cherchent à collaborer avec l'Asociación Campesina Integral del Atrato (ACIA; une organisation communautaire représentant les Afro-Colombiens dans la région d'Atrato) et l'Organización Regional Embera y Waunan (OREWA; une organisation communautaire représentant les groupes indigènes) dans le but d'avoir accès aux communautés qui ont besoin d'assistance. Le personnel des agences de l'ONU ne peut pas voyager seul le long de l'Atrato River et de ses affluents et bénéficie donc des infrastructures et des réseaux d'informations des organisations communautaires.

Exemple

Il est important d'avoir un bon intermédiaire à l'intérieur de la population affectée qui peut aider à contacter des acteurs et des groupes clés. Cela peut être un collègue d'un groupe social particulier, le représentant d'une organisation humanitaire appropriée ou un ancien respecté. Cependant, gardez à l'esprit que de tels intermédiaires sont souvent des hommes ou des femmes d'un haut statut social et alors qu'ils pensent parler pour l'ensemble de la communauté, ils peuvent ne pas se rendre compte des besoins, intérêts et compétences spécifiques des groupes marginalisés au sein même de la communauté.

QUESTIONS-CLÉS n°3:
L'accès aux populations affectées par une crise

- 1 Est-ce que les difficultés en termes d'accès physique limitent les possibilités de participation des populations affectées? Si oui, comment peuvent-elles être dépassées?
- 2 Quelles sont les barrières potentielles entre vous et la population affectée, et comment les dépasser?
- 3 Avec qui pouvez-vous travailler pour construire des «ponts culturels»?

11.15 ⊕ Problématiques politiques et dynamiques de conflit

Les processus participatifs, par définition, impliquent plusieurs acteurs et, de fait, courent le risque d'être manipulés par des groupes d'intérêt particulier. Dans des situations de conflit, la crédibilité des autorités locales peut être mise en question ou bien celles-ci peuvent être elles-mêmes des parties au conflit, rendant dès lors problématique l'engagement participatif. Puisque l'exclusion et la marginalisation sont généralement parmi les causes de conflit, il est essentiel que le «réseau de participation» soit sélectionné aussi large que possible, non seulement pour assurer des témoignages représentatifs mais aussi pour démontrer la nature inclusive du processus. Être conscient des dynamiques politiques et sociales locales constitue la première étape pour établir la légitimité des processus participatifs et limiter le potentiel de manipulation des bénéfices du projet par des intérêts particuliers.

- 1 Quelles sont les dynamiques politiques clés et comment affectent-elles la participation?
- 2 Avec qui avez-vous besoin de travailler et quels sont les bénéfices/risques si vous impliquez chaque acteur ou groupe d'acteurs?
- 3 Quelle position doit prendre votre agence au regard des problématiques politiques et des dynamiques de conflit?
- 4 Qui seraient les gagnants et perdants potentiels en fonction des différents types de participation?

QUESTIONS-CLÉS n°4:
Problématiques politiques et dynamiques de conflit

11.2 Les populations affectées

11.2.1 ⊕ Marginalisation et discrimination

Dans toute population humaine, des personnes sont marginalisées et, de ce fait, se retrouvent souvent «sans voix» au sein de leurs communautés et plus vulnérables face aux crises. L'un des risques des processus participatifs est qu'ils perpétuent cette marginalisation sociale en travaillant seulement avec les structures de pouvoir établies ou en stigmatisant plus encore les personnes marginalisées.

D'autre part, les processus participatifs peuvent être conçus pour soutenir ou renforcer les compétences et le statut des groupes marginalisés. Bien que les crises et les réponses humanitaires qui les suivent changent inévitablement les dynamiques sociales, essayer de le faire de façon consciente est un processus très délicat qui nécessite une gestion attentive. Il existe un débat quant à savoir si les organisations humanitaires doivent défier les dynamiques sociales et si elles ont les compétences pour le faire de façon appropriée. Il est donc essentiel de bien peser l'action entreprise pour améliorer le statut des personnes marginalisées.

En identifiant les groupes marginalisés ou «sans voix», il est important d'éviter les notions génériques, stéréotypées ou importées d'ethnicité, de religion, de classe, de genre et de génération, par exemple, et d'être sensible aux dynamiques

locales, aux valeurs et aux croyances qui émergent à travers l'exclusion et la discrimination sociale.

L'une des bases d'une participation efficace est la représentation des populations affectées et la création d'espaces pour la participation. Travailler uniquement avec les chefs et les groupes sociaux existants peut renforcer la marginalisation de ceux qui ne sont pas représentés dans ces organisations et de ceux qui ne sont pas organisés.

Travailler avec des catégories standards comme l'ethnicité, la religion, la classe, le genre et l'âge peut masquer d'autres catégories comme le statut social ou la situation de famille qui peuvent augmenter ou diminuer la position d'un individu à l'intérieur d'un groupe particulier et, par conséquent, réduire la participation des groupes marginalisés ou moins puissants.

Les crises peuvent mener à une perte de cohésion sociale, notamment quand les communautés sont divisées par le conflit ou séparées par le déplacement. Cela peut rendre l'action collective plus difficile puisque les

structures sociales traditionnelles ou établies peuvent céder. Les organisations humanitaires peuvent ainsi aider à recouvrer les structures sociales et aussi saisir l'opportunité d'encourager l'établissement de structures sociales plus inclusives.

Utiliser des techniques participatives est plus facile avec des personnes habituées à participer à des décisions qui affectent leur vie et là où la participation est culturellement acceptable. Dans certaines cultures, promouvoir la participation peut être perçu comme « forcer » les personnes à participer. Dans de tels cas, une population peut participer dans un

premier temps mais arrêter de participer dès que possible et alors réduire la durabilité du projet.

Les personnes handicapées sont marginalisées dans presque toutes les sociétés et nombre de personnes peuvent le devenir comme conséquence directe d'une catastrophe naturelle ou d'un conflit. Les personnes avec les infirmités les plus graves et particulièrement celles qui affectent la mobilité et la communication seront souvent plus marginalisées que celles avec des infirmités mineures. Les personnes avec un type d'infirmité ne seront peut-être pas capables de représenter celles qui en ont d'autres: il est important de reconnaître que les « personnes handicapées » ne forment pas un groupe homogène.

Les éléments qui ont soutenu les personnes handicapées avant la crise et les ont rendues capables de participer à leurs sociétés et culture peuvent être détruits (par exemple, des équipements spécialisés tels que des béquilles, des rampes, des prothèses auditives et des services spécifiques incluant des services médicaux). De même, les éléments qui les ont empêchées de participer peuvent avoir été mis à mal ou détruits, offrant la possibilité de créer de nouvelles structures plus favorables aux personnes handicapées, spécifiquement conçues pour être inclusives à la fois physiquement et socialement. Comme pour la plupart des groupes marginalisés, le plus grand problème rencontré par les personnes handicapées est la barrière comportementale qui crée la discrimination.

Différentes personnes seront affectées de différentes manières par une crise – certaines peuvent avoir été précisément ciblées, d'autres peuvent avoir une plus grande capacité à se tirer d'affaire ou plus de ressources disponibles. Certaines personnes peuvent avoir déjà pris l'initiative d'en aider d'autres ou de prendre la tête de groupes de quelque manière que ce soit. Comprendre ces différences à l'intérieur d'une société est fondamental pour une participation efficace.

Conseils & avertissements

La composition de focus-groups peut entretenir des dynamiques de discrimination existantes. Si le groupe inclut à la fois les personnes les plus puissantes et les plus marginalisées d'une société, alors il est peu probable que les personnes des groupes marginalisés soient en mesure de participer pleinement. Parfois, il arrive même que ce soit les actions des plus puissants qui créent les plus grands problèmes aux personnes marginalisées – quelque chose qu'il est peu probable qu'elles abordent dans un groupe mélangé. Il peut donc être utile de créer des sous-groupes plus petits afin de donner aux individus une chance de parler quand des participants plus bruyants ne sont pas présents.

Le choix de la langue de travail pour les activités de participation peut réduire l'accès et l'apport de certains groupes. Pour traiter ce problème, vous pouvez proposer une traduction dans d'autres langues, réduire l'emploi d'un vocabulaire complexe et clairement définir tout mot nouveau.

Conseils & avertissements

Le choix de l'intermédiaire entre une organisation humanitaire et les personnes directement affectées par une crise détermine l'accès à une population. Le traducteur ou l'interprète a un effet incalculable sur la manière dont est perçue l'organisation ainsi que sur la construction des relations. En outre, le rôle du facilitateur qui gère les relations avec la population affectée, notamment au moyen d'assemblées, de groupes de travail ou de contacts avec des individus, est clé pour faciliter la participation des groupes «sans voix». Consultez le chapitre 4 (« Les techniques de communication») pour plus de conseils sur ce sujet.

QUESTIONS-CLÉS n°5:
Marginalisation et discrimination

- 1 Quels sont les groupes marginalisés au sein d'une population affectée? Comment?
- 2 Comment les méthodes participatives peuvent-elles être conçues et utilisées pour inclure les personnes les plus marginalisées?
- 3 Le projet risque-t-il d'exacerber la marginalisation et la stigmatisation de certains groupes? Comment cela peut-il être évité?
- 4 Quelles sont les opportunités pour réduire la discrimination et/ou donner du pouvoir aux groupes marginalisés?
- 5 Considérez-vous que votre organisation a un rôle à jouer pour défier les structures locales sociales et de pouvoir? Si oui, quel est ce rôle et comment le remplira-t-elle?

Exemple

Au Sri Lanka, nombreux sont ceux qui perçoivent la participation comme étrangère à leur culture. Les relations entre les différents groupes sociaux et catégories tendent à être hiérarchisées et normatives. Peu de citoyens ont l'habitude de prendre des décisions ou d'être impliqués dans des prises de décision. Même la notion de consultation leur semble étrangère, ce qui transforme en véritable défi l'utilisation d'approches participatives.

II.2.2 Culture et organisation sociale

Il est important de prendre en compte les croyances de la population, son comportement, sa langue, sa religion, son histoire et d'autres caractéristiques qui peuvent influencer sa manière de participer à une réponse humanitaire.

Que la structure sociale soit hiérarchique ou égalitaire, ou bien qu'elle soit organisée autour du noyau familial, de l'individu ou du clan, influencera votre stratégie de participation. L'existence ou non d'organisations communautaires locales ou non-gouvernementales influencera aussi la manière dont vous allez travailler et avec qui. Soyez bien conscient des dynamiques politiques et sociales sous-jacentes, de leurs implications pour la sélection des participants et communiquez les raisons des choix faits (existence d'un système de retour vers les participants).

- 1 Comment la participation est-elle conçue et comprise au sein de la culture avec laquelle vous travaillez?
- 2 Quelles caractéristiques de la culture et du système d'organisation sociale affectent la manière dont la population aborde la participation?
- 3 Comment ces deux éléments ont-ils un impact sur les possibilités de participation?

QUESTIONS-CLÉS n°6:
Culture et organisation sociale

II.2.3 Impact de la crise sur les populations affectées

L'impact d'une crise sur une population vient directement affecter la capacité de certains individus à participer à une réponse humanitaire ou à initier leur propre réponse. Cela changera selon le groupe de population impliqué. Par exemple, la position sociale, la richesse, les activités économiques et la localisation géographique laissent les individus et les groupes avec différentes vulnérabilités et capacités.

Impact physique

Des personnes peuvent être atteintes physiquement comme conséquence directe d'une catastrophe naturelle ou d'un conflit. Dans les phases initiales, elles auront besoin de soins médicaux et de réhabilitation qui les empêcheront de participer. À une phase ultérieure, une attention spéciale sera accordée à ce que les processus participatifs conçus s'assurent que ces personnes pourront y prendre part (par exemple, en veillant à ce que les réunions aient lieu dans des

sites accessibles ou en fournissant le matériel nécessaire pour faciliter la mobilité et la communication, etc.).

Impact psychologique

Les répercussions émotionnelles ou psychologiques d'un conflit ou d'une catastrophe naturelle sont profondes, entraînant souvent le désespoir, la perte de confiance ou de dignité. Des déplacements répétés et/ou la perte de biens peuvent par exemple conduire à des réticences à investir des ressources, du temps et de l'énergie dans des projets.

Les crises affectent les individus de différentes manières. Pour certains, les crises peuvent être un moment de rassemblement tourné vers la compassion et l'action; pour d'autres, un état de choc ou un traumatisme peut en résulter, rendant extrêmement difficile leur participation aux réponses d'urgence. Alors que les réactions sont fortement individuelles, les crises et les catastrophes sont également vécues collectivement. Il est possible de dresser quelques grandes lignes sur les réactions normales à des types de crise spécifiques. Les personnes qui ont connu un tremblement de terre sont souvent très préoccupées par le fait de rester à l'intérieur des bâtiments, particulièrement en cas de répliques; celles qui ont subi une attaque physique lors d'un conflit

peuvent être très méfiantes envers les autres, en particulier les étrangers, et perdre confiance en d'autres membres de leur communauté; femmes et filles qui ont subi des violences sexuelles durant des situations de conflit peuvent être particulièrement traumatisées, pas seulement à cause de la violence qu'elles ont vécue mais aussi du fait que des coutumes culturelles et sociales puissent les inhiber pour parler de ce qui leur est arrivé par peur d'une nouvelle victimisation à l'intérieur même de leur communauté.

Exemple

Après les fortes pluies qui se sont abattues sur les côtes du Venezuela en 1999, d'énormes glissements de terrains ont balayé des villages entiers, enterrant près de 50 000 personnes et forçant les autres à fuir leur maison. Beaucoup d'hommes et de femmes, ayant perdu des proches et leur maison, n'ont pu rester passifs et ont participé volontairement aux efforts d'assistance organisés par le gouvernement vénézuélien et les ONG locales. Cependant, d'autres étaient en état de choc et éclataient en sanglots ou restaient immobiles, le regard vide.

Les individus sont plus en mesure de participer à des projets s'ils sont bien ancrés dans le présent et capables de se projeter dans le futur, ayant cicatrisé les plaies du passé et surmonter leur traumatisme. Cela peut constituer une limite à la participation initiale des populations affectées par une crise mais un processus participatif peut aider les personnes à affronter certaines questions, dépasser leur impuissance et les encourager à regarder vers l'avenir.

La déstructuration sociale

À la suite d'une guerre ou d'autres crises, les systèmes d'organisation sociale peuvent être brisés ou sérieusement altérés, par exemple à cause d'une séparation ou d'un déplacement. Les mécanismes traditionnels de consultation et de règlement des litiges peuvent être modifiés. La perte de cohésion sociale peut rendre l'action collective plus difficile. D'autre part, l'action participative peut fournir une opportunité pour reconstruire les liens sociaux ou renforcer ceux qui ont survécu.

- 1 Quel impact la crise a-t-elle eu sur les capacités de la population à s'engager dans la réponse humanitaire? Comment ont été affectées différentes personnes?
- 2 Quels aspects de la participation peuvent convenir avec ce que la population veut et peut faire? Comment les différents types de participation peuvent-ils être adaptés aux différents groupes et aux individus?
- 3 Quelle forme de soutien peut être apportée pour faciliter la participation de groupes particuliers à l'intérieur de la population affectée?

QUESTIONS-CLÉS n°7:
L'impact physique et psychologique

Exemple

La consultation est un aspect inhérent aux processus traditionnels de prise de décision et de règlement des litiges en Afghanistan, notamment à travers les shuras (assemblées) dans lesquelles tous les hommes discutent des problèmes concernant la communauté, les anciens et les notables y jouant un rôle prédominant. Avec l'augmentation de l'influence des jeunes commandants armés et les déplacements de populations, la guerre a souvent conduit au démantèlement de tels mécanismes. Par ailleurs, la présence d'organisations humanitaires et le besoin d'espaces pour la discussion et la négociation a amené le retour de certaines shuras. Cependant, l'exclusion des femmes et des filles de ces processus de prise de décision n'a pas changé.

11.2.4 L'expérience passée de l'aide humanitaire

Une population qui a déjà eu affaire aux organisations humanitaires coopérera différemment de celle pour qui ce n'est pas le cas. Une certaine dépendance à l'aide, une passivité ou un désintérêt peuvent être développés, en particulier lorsque des interventions de secours de type « descendant » se sont déroulées de manière récurrente. Les expériences passées peuvent aussi porter préjudice lors des exercices de consultation : la population peut identifier des priorités qu'elle sait pouvoir obtenir de l'organisation. Les populations affectées et les acteurs locaux ont aussi une longue mémoire des promesses non tenues.

Les processus « descendants », non participatifs, sont monnaie courante. Ils sont souvent perçus par la population comme accessoires : les personnes ne fondent pas leur survie sur de tels programmes et peuvent avoir été déçues par le passé. Dans ce cas, il sera nécessaire de démontrer votre engagement envers ces communautés. Ne pas honorer votre parole peut avoir un impact dramatique sur l'équilibre social et la sécurité des acteurs humanitaires. Une fois que la confiance a été trahie, il est très difficile de la reconstruire.

Dans les cas où des processus participatifs ont été utilisés, les personnes peuvent se sentir plus impliquées et avoir une plus grande confiance dans les promesses faites, attendant dès lors que les organisations humanitaires travaillent de façon participative.

QUESTIONS-CLÉS n°8 : L'expérience passée de l'aide humanitaire

- 1 Quelle a été l'expérience passée de la population avec l'aide humanitaire ? Comment cela affecte-t-il la manière dont elle agit avec les organisations humanitaires ?
- 2 Là où la confiance a été trahie ou bien là où une certaine passivité s'observe, comment restaurer la confiance et l'engagement entre l'organisation humanitaire et la population ?
- 3 Quelles attentes ont été créées ? Pouvez-vous tenir tous les engagements pris à long et moyen terme ?

11.2.5 Localisation, déplacement et migration

Certains éléments importants sont à prendre en considération pour soutenir les populations affectées par une crise dans différentes localisations (par exemple, rurales ou urbaines) et situations telles que le déplacement qui se produit souvent durant ou après une crise, ou encore lorsque l'on travaille avec des populations de pasteurs ou de nomades.

Localisation

L'action collective peut être plus difficile dans des zones urbaines que dans des zones rurales en raison de l'affaiblissement de la cohésion sociale. Il peut être plus difficile d'accéder aux individus, groupes et réseaux clés, quand ils sont dispersés sur une vaste zone et risquent de rester anonymes. Les groupes « sans voix » peuvent par exemple facilement rester ignorés et ceux autrefois dotés d'une voix peuvent la perdre.

Les réfugiés et les déplacés internes⁷

Les déplacements forcés de population peuvent prendre différentes formes : des déplacements de masse uniques ou récurrents, en « goutte-à-goutte », ou encore progressifs sur des périodes prolongées. De plus, les personnes peuvent avoir été déplacées pendant des années ou être arrivées depuis peu. Elles peuvent être

⁷ Les questions de participation dans les installations de réfugiés sont abordées de façon plus approfondie dans l'étude de cas monographique de l'Étude globale consacrée à la Guinée.

De nombreuses populations rurales fuyant la violence ont convergé à Huambo, une ville de taille moyenne du centre de l'Angola. Il fut très difficile pour les organisations humanitaires de mettre en œuvre des projets participatifs pour plusieurs raisons : des déplacements répétés ont mené à la dislocation des familles et les stratégies de survie étaient plutôt individuelles que collectives. En outre, les situations d'extrême pauvreté et l'impossibilité d'engager des activités agricoles ou de l'élevage de bétail ont causé le remplacement du troc et de l'échange de services par une monétarisation poussée à l'extrême. Enfin, la guerre civile et l'implication des chefs traditionnels comme parties au conflit ont mené à la détérioration de la confiance et à l'annihilation de la cohésion sociale nécessaires à la mise en pratique des projets participatifs.

Exemple

hébergées et intégrées au sein de la population locale ou installées dans des camps. Si elles ont franchi une frontière internationale, elles peuvent demander le statut de réfugié ou sinon être décrites comme des déplacés internes.

Certains des facteurs-clés à prendre en compte pour soutenir les populations déplacées et réfugiées sont :

- **La composition de la population :** Une population déplacée est souvent une société mélangée, composée de groupes de personnes d'origines diverses, parlant des langues différentes, ayant différentes religions, connaissances et qualifications. Les communautés et même les familles peuvent avoir été scindées, ce qui a notamment pour résultat que les communautés de déplacés de force comprennent souvent beaucoup de femmes célibataires et d'enfants non accompagnés qui, séparés de leur famille mais aussi du soutien et de la protection qu'elles leur auraient fournis, peuvent être encore plus marginalisés et vulnérables. Cela peut affecter la cohésion sociale et la communication à l'intérieur de la population déplacée, notamment quand elle vit dans des camps. Cela signifie aussi que de nouvelles formes d'autorité ou de règles sociales et d'organisation peuvent émerger à mesure que les communautés s'adaptent.
- **La relation entre la population locale et les personnes réfugiées/déplacées :** si dans certaines situations, les deux populations partagent les mêmes origines, cultures et environnements (par exemple, rural ou urbain) ; dans d'autres, elles peuvent être complètement différentes. De plus, la présence des personnes déplacées met souvent une pression considérable sur l'environnement et l'économie locale qui peut mener à un conflit à l'intérieur des communautés ou entre elles. L'arrivée d'importantes quantités d'aide a des effets significatifs sur la société et l'économie locales. Il est essentiel par conséquent de travailler avec les deux populations et de soutenir de bonnes relations entre les populations en prenant en compte l'équité aussi bien que le besoin.

- **Le cadre légal et réglementaire pour la gestion d'un camp de déplacés :** le cadre légal qui régit le statut de réfugié peut déterminer les mécanismes de participation, comme c'est le cas de la politique du HCR. Par exemple, tandis que les réfugiés peuvent sélectionner les individus qui les représentent aux Comités de Réfugiés, la structure et le rôle de ces Comités sont en grande partie définis par le HCR. Ces mécanismes risquent d'exclure les réfugiés qui ne vivent pas dans des camps, les associations de réfugiés qui ne siègent pas aux comités officiels et les structures organisationnelles traditionnelles.
- **Un « environnement artificiel » :** Les camps de réfugiés ou de déplacés sont des environnements artificiels où les personnes sont concentrées dans une seule zone et où les activités tournent en grande partie autour des opérations de secours d'urgence et de l'administration du camp. Ils facilitent l'accès aux populations et offrent l'opportunité de participer à des projets humanitaires puisque l'engagement des personnes dans d'autres activités y est limité. Par ailleurs, étant donné l'importance de l'organisation de l'aide dans la gestion des services les plus basiques (approvisionnement en nourriture, santé, sanitation, programmes de formation, etc.), la participation peut être grandement normative et l'espace réservé à la participation défini par les organisations humanitaires plutôt que par les populations.
- **Les phases de déplacement et le temps :** La nature des besoins, les types de programmes et les opportunités pour la participation sont très différents si les réfugiés ou les déplacés viennent juste d'arriver ou s'ils vivent dans ces centres depuis des années. Les choses sont particulièrement difficiles quand ce qui devait être des solutions temporaires se prolonge sur plusieurs années ou devient même permanent. En outre, tandis que de la planification à long terme peut être faite quand on met en place des projets participatifs avec des populations sédentaires, celles des camps aspirent à retourner chez elles et peuvent être psychologiquement réticentes à s'engager dans des projets à long terme.

Les populations pastorales et agro-pastorales

De nombreux programmes humanitaires cherchent à aider les populations pastorales souvent affectées par la sécheresse, la marginalisation politique ou les conflits liés aux ressources. Or, la gestion de ces sujets complexes nécessite une compréhension en profondeur de leur situation et de leur société.

Les caractéristiques suivantes des populations pastorales sont de nature à affecter une stratégie de participation : elles représentent des contraintes potentielles mais peuvent aussi être considérées comme des raisons pour travailler étroitement avec ces populations.

- **Les mouvements migratoires :** les populations pastorales sont, par définition, nomades, alors que la plupart des projets humanitaires sont conçus pour des populations sédentaires. Cela peut affecter l'accès ou la régularité des contacts avec les populations. Comprendre les mouvements de population et leurs raisons est dès lors central pour toute stratégie participative.
- **Les modes de vie nomade** sont généralement organisés autour de la recherche de pâturage et d'eau, leurs rythmes d'activité dépendent énormément des éléments naturels (en particulier de la pluie) et sont dès lors en partie imprévisibles. Cela implique que des projets visant à s'engager activement avec des populations pastorales doivent être planifiés de façon flexible et prendre ces contraintes en considération.
- **La marginalisation politique :** dans de nombreux pays (mais pas tous), les populations pastorales sont marginalisées et les approches participatives peuvent par conséquent être perçues comme ayant des implications politiques aussi bien pour cette population que pour l'organisation humanitaire.

Il peut aussi y avoir des conflits entre les agriculteurs et les pasteurs sur l'utilisation de la terre et des points d'eau. Cela peut affecter la cohésion sociale et par conséquent l'espace de la participation.

La participation dans l'action humanitaire requiert une compréhension en détail et un examen attentif des facteurs

qui la modèlent, la contraignent et la soutiennent. Analyser ces facteurs n'est pas une activité qui se fait en une seule fois parce que leur influence peut changer au fil du temps et à mesure que la crise et les populations affectées changent.

- 1 De quelle façon la localisation physique de la population affecte-t-elle sa capacité à participer ? Les personnes sont-elles localisées ensemble dans un groupe ou réparties sur une vaste zone ?
- 2 Si les personnes ont été déplacées, quelle est leur relation avec la population locale ? Est-ce que l'hébergement de personnes déplacées et/ou réfugiées a créé des besoins au sein de la population locale ?
- 3 Comment la population locale peut-elle être incluse comme acteur dans le projet ?
- 4 Comment pouvez-vous vous engager avec des populations nomades ? Comment allez-vous adapter votre façon de travailler pour prendre en compte leur style de vie nomade ?

QUESTIONS-CLÉS n°9 :
Localisation, migration et déplacement

II.3 L'organisation humanitaire

II.3.1 Les principes humanitaires

Les principes humanitaires d'impartialité, de neutralité et d'indépendance sont au cœur du mandat et des opérations de la plupart des organisations humanitaires. Alors que les mandats de certaines agences les obligent à rester neutres (exemple : le Comité International de la Croix-Rouge), de nombreuses organisations humanitaires se sentent obligées de dénoncer les auteurs de violence contre les civils ou d'autres actes d'injustice. Chaque organisation aura sa propre position sur ce sujet, laquelle devra être respectée.

Exemple

Parmi les principaux engagements du Code de Conduite pour le Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge et pour les organisations non gouvernementales lors des opérations de secours en cas de catastrophe, on retrouve :

- « L'aide est apportée sans aucune considération de race, de croyance ou de nationalité du bénéficiaire, et sans discrimination d'aucune sorte. Les priorités en matière d'assistance sont déterminées en fonction des seuls besoins. »
- « L'aide ne saurait être utilisée au service de convictions politiques ou religieuses, quelles qu'elles soient. »
- « Nous nous emploierons à trouver des moyens d'associer les bénéficiaires des programmes à la gestion des secours. »

- L'**impartialité** requiert que les organisations humanitaires ne fassent pas de distinction selon le genre, la nationalité, la race, l'ethnie, les croyances religieuses, la classe sociale ou les opinions politiques. Elles se doivent de soulager les souffrances, guidées uniquement par les besoins et en donnant la priorité aux cas les plus urgents.
- La **neutralité** signifie de ne pas prendre part dans des conflits politiques, sociaux, religieux ou autres, que le conflit soit violent ou non. Elle nécessite également de s'assurer que,

pas plus la sympathie que l'aversion pour une cause spécifique, n'influence la manière dont sont traitées les populations affectées.

- L'**indépendance** suppose que les organisations humanitaires conservent leur autonomie d'action de manière à être cohérentes avec leurs principes et les termes de leur mandat – et non en fonction de quelconque agenda extérieur.

L'une des difficultés majeures de la participation dans une urgence complexe est qu'elle peut compromettre les principes humanitaires ou la perception que se font d'autres populations de votre impartialité, neutralité et indépendance. Cependant, la participation ne peut être écartée simplement par peur d'être vu en train de ne pas respecter ces principes humanitaires. Ils devraient plutôt être pris en compte dans chacune de vos décisions, notamment concernant le choix de vos partenaires, intermédiaires et type de participation.

Ces décisions nécessitent que vous ayez une bonne connaissance de la situation politique, de tous les acteurs, de la culture locale et des systèmes d'organisation sociale. Une bonne analyse contextuelle constitue par conséquent un pré-requis à des processus participatifs réussis.

Dans certaines situations, en particulier dans le cadre de conflits, la population elle-même sera très attentive à être perçue comme impartiale, et peut donc être réticente à travailler avec certaines organisations si cela met en jeu sa propre sécurité.

Ce n'est pas parce qu'une organisation pense qu'elle est impartiale, neutre et indépendante qu'elle est perçue comme telle par la population locale ou d'autres acteurs comme les factions armées, les autorités locales et d'autres organisations. Cela dépendra largement de la manière dont l'organisation et son personnel se comportent, et de comment elle communique sur ses objectifs et sa stratégie.

Astuces & avertissements

- 1 Quels sont les risques que la participation compromette la perception de l'indépendance, la neutralité et l'impartialité de l'organisation ?
- 2 Quels choix stratégiques protégeront les principes humanitaires d'impartialité, de neutralité et d'indépendance tout en vous engageant avec des populations affectées ?
- 3 Comment puis-je m'assurer que les populations affectées et l'ensemble des acteurs reconnaissent et fassent confiance à l'impartialité, la neutralité et l'indépendance de mon organisation pour qu'elles se sentent en sécurité de travailler avec nous ?

QUESTIONS-CLÉS n°10 :
Les principes humanitaires

Il.3.2 Le mandat et la politique de l'organisation

Pour certaines organisations, la participation des bénéficiaires est une composante fondamentale de l'action humanitaire. Pour d'autres, elle revêt moins d'importance, l'accent étant davantage mis sur la rapidité de la réponse et le respect des principes humanitaires qui peuvent être perçus comme « menacés » par les processus participatifs.

Exemple

« Le HCR s'engage à respecter le principe de participation par la consultation des réfugiés sur les décisions qui affectent leurs vies. »

Principes d'action (« mission statement ») du HCR, www.unhcr.ch

« Les populations déplacées doivent être impliquées dans la prise de décision, la gestion et l'organisation de l'aide humanitaire d'urgence. »

Principes de la Red de Solidaridad Social (Réseau de Solidarité Sociale), Gouvernement de Colombie. (Décret 2569-2000.)

Certaines agences travaillent en accompagnant les populations affectées depuis le déclenchement de l'urgence jusqu'à du plus long terme, avec un engagement implicite de consultation et de participation. Cependant, d'autres voient leur rôle comme celui d'un acteur de secours extérieur, répondant aux situations de crise quand le besoin émerge et ensuite se retirant quand les besoins se réduisent.

Le mandat de votre organisation ne détermine pas tant *si oui ou non* vous entreprendrez un processus participatif (peu de mandats, si ce n'est aucun, n'excluent la participation) mais *comment* vous le ferez. Clarifier le positionnement politique de votre organisation vis-à-vis de la participation est donc une étape importante vers un engagement avec les populations affectées puisque cela va grandement en influencer la nature, les limites et les règles ainsi que le niveau de résultat pouvant être atteint.

QUESTIONS-
CLÉS n°11:
Mandat et
politique de
l'organisation

- 1 Est-ce que le mandat et les politiques de mon organisation soutiennent et/ou promeuvent les pratiques participatives? Si oui, comment et dans quel but?
- 2 Comment cela influe-t-il sur les types d'approche et de processus participatifs qui peuvent être utilisés?

11.3 Les modes d'opération et de gestion de l'organisation

La culture et l'expertise de l'organisation influencent clairement les types de programmes entrepris et la manière dont ils sont mis en place. Les organisations dotées de domaines d'expertise spécifique peuvent utiliser des standards

techniques et des protocoles conçus pour faciliter une intervention rapide et se concentrer sur des secteurs spécifiques d'intervention utilisant des techniques préétablies. Cependant, ces outils contribuent souvent à réduire la flexibilité des projets et dès lors rendent très difficile d'intégrer les préoccupations, capacités et initiatives des populations directement affectées par une crise, surtout là où celles-ci ne correspondent pas avec les protocoles et processus « techniques ».

Alors que les programmes de secours « descendants » peuvent se révéler totalement appropriés à certaines phases d'une crise ou d'une catastrophe, beaucoup d'organisations de secours fonctionnent sur ce mode « urgence » même lorsque les opportunités de travailler davantage avec les populations affectées surviennent véritablement.

On observe une tendance à moins impliquer les communautés dans la conception de projet quand une organisation a une zone d'expertise clairement définie telle que la santé, l'agriculture ou la construction même si elle peut appliquer des approches participatives à d'autres phases du projet. L'organisation peut avoir du personnel qualifié et expérimenté mais cela ne doit pas réduire la possibilité d'impliquer la population affectée dans le processus de conception.

Les raisons possibles pour un manque de participation dans le processus de conception sont :

- Un manque de qualifications techniques spécifiques au sein de la population locale.
- La peur de « perdre du temps » à expliquer des problèmes techniques à des « non-spécialistes ».
- L'organisation a une approche pré-déterminée (comme un « kit ») qui doit être appliquée.
- L'organisation tente de reproduire une expérience qui a réussi dans un autre contexte.

Les raisons possibles pour plus de participation à des phases ultérieures sont :

- L'organisation est limitée en personnel et a besoin d'aide pour conduire le projet.
- La structure locale coopérant avec l'organisation est une entité connue à qui l'on fait confiance.
- Les fonds disponibles pour le projet proviennent d'une source privée et, par conséquent, permettent peut-être plus de flexibilité.

Il est probable qu'il existe un lien entre le degré de « participatif » d'une organisation dans ses opérations de terrain et dans ses propres opérations internes ainsi que ses systèmes de gestion. Dans des institutions hiérarchisées et centralisées, peu de pouvoir de prise de décision est délégué à des niveaux inférieurs, en particulier au niveau du terrain, ce qui peut avoir pour effet de réduire la flexibilité nécessaire pour entreprendre de façon appropriée des programmes participatifs.

QUESTIONS-CLÉS n°12:
Les modes d'opération et de gestion de l'organisation

- 1 En quoi le fonctionnement de l'organisation soutient ou contraint-il les opportunités de participation ?
- 2 L'organisation est-elle prête à revoir certaines de ses pratiques pour encourager la participation des populations affectées ?
- 3 Les principes participatifs sont-ils appliqués à l'intérieur de l'organisation ?

11.3.4 Les ressources humaines

L'expertise en techniques de communication est essentielle pour ceux qui utilisent des approches participatives, surtout dans des environnements instables et dangereux. La présence de cette expertise au sein d'une équipe de projet est fondamentale.

De plus, de la maturité et de l'expérience sont requises pour traiter les demandes et les défis associés à la participation (y compris le maintien de sa crédibilité auprès des chefs locaux). Cela représente une des principales difficultés pour

les organisations qui en rencontrent souvent pour trouver des travailleurs humanitaires expérimentés, en particulier ceux qui ont à la fois une expérience de l'utilisation des approches participatives et l'expertise technique requise.

Dans le même temps, le profil du personnel peut influencer sur la mise en œuvre des approches participatives, en particulier quand un âge, un sexe ou une expérience spécifique sont nécessaires pour approcher des groupes, établir un dialogue avec eux ou gagner de la légitimité. Par exemple, dans de nombreuses sociétés, les programmes impliquant la participation des femmes demandent de recruter du personnel féminin.

Beaucoup d'organisations internationales recrutent du personnel local pour travailler sur des réponses d'urgence. Il s'agit bien sûr d'une question très sensible quant à savoir qui est ce personnel et comment il est traité. Même si ce n'est pas une forme de participation, le personnel local peut aider à établir des ponts de communication avec les populations et fournir des éléments précieux à l'organisation. Dans ce contexte, il est très important de réaliser que ces employés sont *de facto* une chaîne de communication continue entre l'organisation et la population locale. Le choix des employés et la manière dont ils sont traités contribueront à donner le ton de la relation entre l'organisation, la population locale et la population affectée. La manière dont se comporte le staff influera également beaucoup sur ces relations. Ils auront ainsi besoin de comprendre la stratégie de participation de l'organisation et comment ils peuvent y contribuer.

Les exemples les plus réussis de participation sont souvent le résultat de la bonne personne au bon endroit au bon moment. Utiliser une approche participative implique par conséquent de questionner la gestion des ressources humaines de l'organisation à plusieurs niveaux.

• La charge de travail

Les acteurs de l'aide sur le terrain sont souvent surchargés de travail, fatigués et stressés. De telles conditions ne sont pas propices à l'ouverture et à l'accessibilité envers les populations affectées et/ou les partenaires locaux. Les processus

de participation prennent du temps. Revoir les profils de poste, réviser les priorités de l'équipe et adapter les plans de travail sont des mesures essentielles qui peuvent être prises pour s'assurer que les membres de l'équipe sont dans des conditions appropriées pour travailler avec la population affectée.

• Les programmes et les politiques de formation

La participation ne consiste pas à appliquer des outils et des techniques de façon mécanique. Elle nécessite généralement une formation spécifique en techniques de communication, gestion des groupes et réunions ainsi qu'une capacité à adapter ces techniques à diverses circonstances. Cela requiert à la fois une formation pour développer des capacités individuelles et des politiques de formation pour renforcer les ressources et les méthodes disponibles afin d'entreprendre des approches participatives.

Élaborer une politique de formation sur les approches participatives à différents niveaux de personnel (siège, gestionnaires de projet, personnel de terrain, etc.) peut être une manière efficace de promouvoir l'application des techniques participatives. Des mesures parallèles peuvent également être mises en place pour institutionnaliser les approches participatives, c'est-à-dire soutenir et encourager ces approches par des systèmes et des procédures internes. Cela implique un investissement dans les techni-

ques et outils participatifs, la planification de sessions de formation et le soutien des méthodes d'échange et d'apprentissage des expériences existantes.

Pour promouvoir la participation des bénéficiaires dans des projets, un facilitateur ou un organisateur doit avoir une forte qualification en communication et relations interpersonnelles

Exemple

Comme partie intégrante de sa politique de promotion des techniques participatives et de transfert croissant des responsabilités aux collègues locaux, une organisation humanitaire internationale a mis en place une formation sur les méthodes participatives pour tous ses gestionnaires de projet seniors, suivie de formations similaires pour le personnel national dans des pays bien spécifiques.

ainsi qu'une pleine compréhension des intentions, objectifs et stratégies d'un projet.

Les formations existantes intègrent rarement la participation comme une approche mais incluent parfois des outils utilisables de façon participative (tels que l'arbre à problèmes et l'arbre à solution ou l'analyse des acteurs). Des conseils sur la participation peuvent être introduits dans des cours existants pour promouvoir la participation sur le terrain.

• Durée des contrats et délégation des responsabilités au personnel national

Les processus participatifs pertinents sont toujours fondés sur un niveau de confiance qui dépend énormément de la continuité des personnes, à la fois au sein de l'organisation et de la population. Cependant, les opérations humanitaires sont souvent contraintes à un fort renouvellement du personnel, surtout expatrié.

Une organisation peut souhaiter explorer des manières de retenir son personnel à la fois national et expatrié sur le terrain pour de plus longues périodes. Les organisations internationales peuvent aussi diagnostiquer comment donner de plus grandes responsabilités aux collègues nationaux qui peuvent apporter une continuité à l'opération humanitaire.

- 1 Quel profil d'équipe est nécessaire pour soutenir et réaliser des processus participatifs ?
- 2 Est-il possible de recruter du personnel ayant une attitude, une qualification et une expérience appropriées ?
- 3 L'organisation est-elle prête à fournir une formation adéquate sur les processus participatifs ?
- 4 Cette organisation humanitaire internationale est-elle prête à employer du personnel expatrié sur de plus longues périodes ? Est-elle prête à – et capable de – déléguer des responsabilités au personnel national ? Quelles démarches fait-elle dans ce sens ?

QUESTIONS-
CLÉS n°13:
Ressources
humaines

11.3.5 Les ressources financières et les politiques des bailleurs

Si la réponse humanitaire dépend des ressources d'un bailleur institutionnel, cela peut réduire la flexibilité nécessaire pour utiliser des approches participatives avec la population affectée.

De nombreux bailleurs soutiennent ou même exigent de la participation, au moins dans leurs déclarations de principe. Cependant, beaucoup de procédures (en termes de calendriers, de budgets et de régions d'intervention, par exemple) représentent une contrainte difficile à dépasser, surtout lorsque la compétition pour les fonds entre les organisations est

grande et que le temps est limité. Il existe une pression commune sur les bailleurs de la part du grand public et des médias pour que leurs financements donnent des résultats visibles dans un court laps de temps.

Les acteurs humanitaires décrivent régulièrement la durée des projets courts (par exemple 3 à 6 mois, ou même 1 an) comme un obstacle considérable à la participation. Même si les organisations humanitaires peuvent essayer de surmonter cette contrainte en approchant plusieurs bailleurs pour s'assurer

de la continuité entre les projets, ces procédures demandent beaucoup de temps. Les bailleurs qui clament leur soutien aux mesures participatives ont aussi pour responsabilité d'explorer comment réduire ces procédures administratives et de temps.

Certains bailleurs sont réticents à soutenir la participation, étant donné les risques et délais potentiels qu'elle peut engendrer. Ils restreignent les processus participatifs en exigeant que les organisations internationales supervisent

Exemple

« Très peu d'ONG nous demandent ce que nous voulons faire... Nous avons une vision à long terme et ils n'arrivent pas à voir plus loin que douze ou même six mois... On était juste censés être là un an ! Quand vont-ils nous laisser faire quelque chose par nous-mêmes ? Nous sommes là depuis 1993 ! »

Réfugié du Sierra Leone vivant dans le camp de réfugiés d'Albadaria, Guinée Forestière

l'ensemble du processus ou en refusant, par exemple, la délégation d'activités à des acteurs locaux. Toutefois, il existe toujours une « fenêtre » pour la négociation dès lors que vos arguments sont robustes et basés sur une connaissance solide de la situation plutôt que sur une idéologie.

- 1 Quels bailleurs soutiennent et promeuvent des processus participatifs (via leur mandat, leurs politiques et leurs procédures) ? Avec quel objectif ?
- 2 Avec ceux qui ne le font pas, quelle place y a-t-il pour la négociation ?
- 3 Comment la politique et les procédures des bailleurs influencent-elles le type de participation utilisable et les acteurs avec lesquels l'organisation peut travailler ?

QUESTIONS-CLÉS n°14 :
Les ressources financières et les politiques des bailleurs

11.3.6 Coordination avec les autres organisations

Les actions d'une organisation auront un impact sur ce que les autres font ou veulent faire dans le même contexte. Il est donc extrêmement important de se tenir informé des activités des autres pour communiquer et identifier des opportunités d'échanges d'information et d'activités de coordination.

Souvent, une gamme d'organisations, chacune avec l'expertise technique qui lui est propre, soutiendra la même population. Si ces organisations coordonnent leur diagnostic et leurs actions, elles ne seront pas seulement en mesure d'obtenir une meilleure compréhension collective de la situation mais réduiront aussi la charge de temps que représente la mise en place des groupes participatifs, réunions et exercices, aussi bien pour les populations affectées par une crise que pour les organisations humanitaires.

Alors que les mécanismes de coordination inter-organisationnels sont souvent focalisés sur l'aide à apporter et là où elle doit être apportée, il est aussi capital de s'interroger sur la manière dont cette aide doit être apportée. À titre d'exemple, il peut être difficile pour une organisation d'établir un partenariat avec une communauté quand une

autre organisation apporte la même assistance mais gratuitement, dans la même région.

Dans de nombreuses situations humanitaires, les mécanismes de coordination et les réunions tendent à être dominés par les organisations humanitaires internationales, en excluant souvent les organisations humanitaires nationales et/ou les structures formées par les populations affectées. Une contribution aux efforts de coordination est essentielle pour que les acteurs locaux participent à la réponse humanitaire. Cela peut être la clé pour la création de ponts entre les organisations humanitaires et les populations affectées.

**QUESTIONS-
CLÉS n°15:**
*Coordination
avec les autres
organisations*

- 1 Comment les activités d'autres organisations affectent-elles la façon dont vous pouvez vous engager dans la participation ? Comment vos activités affectent-elles les interventions des autres ?
- 2 Êtes-vous prêt à consacrer du temps aux activités de coordination et à harmoniser vos interventions et vos modalités d'action avec celles d'autres organisations ?
- 3 Comment les interventions humanitaires peuvent-elles être coordonnées de façon à promouvoir la participation ?
- 4 Comment les acteurs locaux peuvent-ils être mieux intégrés aux mécanismes de coordination ?

Résumé du chapitre 2

Les facteurs affectant la participation dans la réponse humanitaire

Les approches participatives peuvent nécessiter plus de temps dans les phases initiales mais cela est souvent compensé dans le programme par une meilleure qualité, efficacité et incorporation des compétences locales.

- 1 Quand la participation est bien faite, elle peut améliorer la sécurité des organisations humanitaires et la protection des populations affectées.
- 2 L'accès culturel est aussi important que l'accès physique. De même, le système d'organisation sociale et politique peut influencer l'attitude envers la participation.
- 3 Les approches participatives doivent questionner les équilibres de pouvoir existants de manière à atteindre les groupes les plus marginalisés.
- 4 L'impact physique et psychologique d'une crise influencera la manière dont les gens sont en mesure de participer.
- 5 Le mandat, les méthodes de travail et les politiques de ressources humaines de l'organisation humanitaire sont essentiels pour soutenir et promouvoir les approches participatives.