



#3 chapitre 3 **Construire** le respect mutuel

Pour construire des relations basées sur le respect mutuel, le point de départ est un examen honnête de vos propres motivations à utiliser les techniques participatives. Prenez un peu de temps pour examiner en détail et discuter les questions suivantes avec vos collègues et la direction de votre organisation :

*Pourquoi
utiliser
l'approche
participative ?*

Est-ce pour rendre mon travail plus facile ? Pour faciliter le diagnostic et le ciblage des besoins ? Pour diminuer les coûts de projet en introduisant un mécanisme de partage des coûts (avec les bénéficiaires) ou bien en utilisant des agents ou partenaires locaux bon marché pour la mise en œuvre ?

Mon choix de travailler avec des acteurs ou partenaires locaux pour la mise en œuvre est-il motivé par le besoin de réduire les problèmes d'insécurité auquel le personnel humanitaire est exposé ?

Est-ce pour répondre à un paragraphe exigé par les bailleurs dans le document de projet ?

Est-ce dans l'idée que la participation peut considérablement améliorer l'impact à court et plus long terme d'une action humanitaire ?

Est-ce parce qu'il est important de reconnaître que les membres des populations affectées ne sont pas des récipiendaires passifs de l'aide mais des acteurs responsables de leurs propres survie et avenir avec des compétences et des aspirations bien réelles ?

*Qui
participera ?*

Avec qui mon organisation devrait-elle travailler ? Des individus isolés au sein des populations affectées ? Les structures politiques locales ? Les organisations communautaires ?

Mon organisation doit-elle former un partenariat avec d'autres organisations ?

Quels sont les risques d'être impliqué dans les luttes de pouvoir locales ?

Quel est le risque que ceux que l'on essaie d'aider soient sujets à des violations des droits de l'homme ou soient stigmatisés à cause de leur participation ?

*Comment vais-je
procéder
en matière de
participation ?*

Comment puis-je réconcilier le respect des principes humanitaires avec une approche participative ?

Que peut-il être fait pour éviter que la participation n'entraîne de la discrimination contre certains participants ?

Comment le processus peut-il être mis en œuvre de telle manière qu'il assure ou même accroisse la sécurité des acteurs humanitaires et de la population affectée ?

Dans les réponses humanitaires, l'équilibre des pouvoirs est souvent faussé entre l'organisation humanitaire (pourvoyeur de l'aide ayant accès aux ressources-clés) et la population affectée (bénéficiaire de l'aide potentielle). La nature de cette relation apparaît à travers l'emploi de termes comme « bénéficiaires », « les locaux » ou « redevabilité envers les populations » (*downward accountability*) qui suggèrent un certain degré de condescendance ou de hiérarchie. En outre, les façons de travailler des organisations humanitaires créent souvent une distance entre les acteurs de l'aide et les populations affectées, distance nuisible à la construction des relations basées sur le respect mutuel.

La proximité comme point d'ancrage du travail humanitaire de demain⁸

Certains acteurs de l'aide s'inquiètent que l'attachement des ONG aux principes humanitaires d'impartialité et d'indépendance, la taille croissante des projets, les contextes sécuritaires et politiques, mais aussi la grande focalisation sur la dimension technique aient généré une certaine distance entre les acteurs humanitaires et les populations affectées. Les 4x4 blancs, les radios, les gardiens, les contrats à court terme des acteurs humanitaires se déplaçant de crise en crise : tous ces éléments créent des barrières entre ceux qui apportent l'aide et ceux qui la reçoivent.

Certains humanitaires ont appelé à ce que la proximité (avec les populations affectées), une des pierres fondatrices de Médecins sans Frontières, prenne une nouvelle importance. Que l'on utilise ou non ce terme, il signifie développer une relation avec la communauté même si cela nécessite de prendre certains risques. En effet, une telle attitude suppose d'abandonner « les rituels protecteurs qui régulent la distance ». Cela signifie également refuser de se substituer aux initiatives locales ; respecter les populations affectées en ce qu'elles sont capables de prendre en main leur propre sort ; veiller à ne pas porter de jugement moral ainsi qu'à être disponible et disposé à l'écoute.

⁸ Chevalier, E., « Le travail de proximité comme point d'ancrage du travail humanitaire de demain », Cuadernos para el Debate no. 5, (Barcelona : Medicos Sin Fronteras, 2001).

Exemples

« Ils s'impliquent uniquement s'il y a une incitation financière et n'hésiteront pas à refuser une proposition s'ils découvrent plus offrant. »

Acteur humanitaire dans un camp de réfugiés, **Guinée Forestière**.

« Ils nous disent que le rapatriement est sur la base du volontariat mais ils nous informent aussi qu'à partir d'une certaine date, il n'y aura plus d'aide pour nous ici. Nous n'avons pas réellement le choix. » (...) « Ici, toutes les décisions sont prises à notre place. »

Réfugiés en **Guinée Forestière**.

Quand des méthodes participatives sont utilisées dans des projets d'aide humanitaire, on note souvent de l'amertume et de la méfiance à la fois parmi les acteurs humanitaires et la population affectée. Certains arguments avancés contre la participation tendent à révéler une méfiance entre les acteurs humanitaires et les populations affectées, laquelle à son tour limite l'échange de l'information.

La communication est un élément-clé pour construire des ponts entre populations affectées et organisations humanitaires, gardant à l'esprit qu'il s'agit d'un processus

à deux sens, impliquant à la fois partage de l'information et écoute.

Le chapitre 4 examine en particulier les techniques de communication et comment elles peuvent être utilisées pour soutenir la participation. Avant d'utiliser ces techniques, il est utile de réfléchir à deux éléments clés d'une bonne communication :

- État d'esprit et comportement,
- Transparence et partage de l'information.

III.1 L'importance de l'état d'esprit et du comportement

Cela signifie questionner votre comportement et, plus en profondeur, votre état d'esprit et votre mentalité : suis-je vraiment prêt à écouter ce que les personnes ont à dire ?

La participation est une rencontre entre des individus, des cultures, des croyances et des qualifications. Son succès dépend de la capacité de ceux qu'elle implique à comprendre et respecter l'autre.

Suis-je prêt à revoir et peut-être changer nos priorités ? Est-ce que j'accorde suffisamment d'attention aux projets, idées et préoccupations de la population ?

Mais aussi : Les personnes me connaissent-elles ? Comprend-ent-elles pourquoi je suis ici et ce que je suis en train de faire ? Comment vais-je traiter les inévitables inégalités entre la population affectée et moi ?

Malgré l'importance des mandats et des stratégies organisationnelles, ce sont bien les individus qui sont au cœur d'un processus participatif. La personnalité, le parcours, l'expérience professionnelle et le comportement des personnes impliquées de même que la manière dont elles interagissent façonnent inmanquablement le processus. Il est par conséquent important d'être conscient de votre position vis-à-vis de la population, de comment vous pouvez être perçu, et comment vous (avec vos apparences, origine, statut, expérience, personnalité, etc.) influencez le processus participatif.

III.1.1 ⚙️ Étranger ou membre de la population ?

Que l'on soit membre de la population affectée ou étranger à celle-ci influera sur la relation. Plusieurs caractéristiques peuvent être associées avec le statut d'« étranger » et de « membre », chacune ayant une incidence sur le processus participatif :

Membre : être très proche d'une communauté ou être d'une communauté permet une connaissance détaillée et l'expérience de comment travaille une communauté ainsi que de ce qu'elle a subi. Un « membre » peut voir de nombreuses choses invisibles à des yeux étrangers.

En outre, un « membre » peut être intégré à des réseaux locaux et avoir déjà établi des relations de confiance et de méfiance avec des membres de la communauté.

Étranger : un nouveau venu dans une communauté peut aider à percevoir une situation avec des yeux neufs et assurer un plus grand degré d'objectivité. Rester à l'extérieur peut aider à traiter des problèmes sans prendre part aux intérêts locaux

Exemple

En Guinée Forestière, le HCR a recruté des réfugiés vivant dans des camps comme « points focaux ». Même si ces individus étaient des réfugiés et vivaient parmi leurs proches, ils étaient perçus comme des « étrangers » : des participants étaient réticents à parler ouvertement de leurs besoins et préoccupations quand le « personnel du HCR » était présent.

ou sans être impliqué émotionnellement d'une façon qui puisse déstabiliser le projet ou vous affecter personnellement. Enfin, un « étranger » peut jouer un rôle important pour assurer l'impartialité et dans la médiation quand des négociations ont lieu entre différents groupes de population. Être nouveau vis-à-vis d'une communauté signifie que des relations peuvent être établies en partant de « zéro », évitant ainsi

les conflits et les tensions parfois hérités du passé.

Cela étant, la distinction entre « étranger » et « membre » est subtile, protéiforme et non exhaustive. On reste rarement un « étranger » pendant longtemps : dès que l'on arrive dans une communauté, on commence à avoir un rôle en son sein et à influencer sur les dynamiques sociales locales. Et *vice versa*, un « membre » peut être perçu comme un « étranger » dans certaines circonstances.

Exemple

Lors d'un atelier de formation sur les méthodes participatives organisé au Liberia, de nombreux participants (Libériens) se sont trouvés être d'anciens professeurs et étaient connus comme tels par la population. Cela a affecté leur comportement en ce qu'ils cherchaient à reproduire la relation hiérarchique professeur-étudiant quand ils interagissaient avec la population. De la même manière, le comportement de certains membres de la population était influencé par la déférence qu'ils marquaient envers ceux qu'ils avaient connus en tant que professeurs et qui représentaient une forme d'élite intellectuelle.

III.1.2 Comment mon statut, mon expérience et mon expertise influent-ils sur ma relation avec la population ?

Que l'on soit considéré comme « étranger » ou « membre », la relation avec la population sera influencée par les questions de statut, genre, âge, expérience et expertise, ainsi que par les rôles et les responsabilités assurés dans le présent et le passé. Être conscient de comment votre fonction et votre statut influent sur le processus participatif

peut vous aider à identifier les partis pris et pressions potentielles susceptibles de réduire l'espace nécessaire à un dialogue ouvert et à la confiance.

III.1.3 Comment les autres me voient-ils ?

Sans en être nécessairement conscients, les acteurs humanitaires transmettent de nombreux messages, verbaux et non verbaux, qui peuvent créer une distance entre eux et la population affectée, voire saper le respect mutuel et la confiance.

Ces messages proviennent de comportements tels que : rouler vite dans des 4x4 blancs, utiliser de façon ostentatoire de la technologie onéreuse (radios HF/VHF, téléphones portables, ordinateurs portables, etc.), porter certains types de vêtements, utiliser un jargon technique et des acronymes, etc. La population peut aussi avoir certaines idées préconçues ou des préjugés liés à votre pays, à vos origines, ou encore à votre accent ou votre apparence physique.

La première étape consiste à devenir conscient de ce qui peut créer cette distance. En effet, votre comportement peut construire des ponts et renforcer une relation.

De même qu'il permet la communication, le langage peut aussi créer des barrières si du jargon et des termes techniques sont utilisés. Cette barrière devrait être surmontée en adaptant votre vocabulaire, en travaillant avec des traducteurs, ou même en dispensant une formation de base sur les termes communément utilisés dans le secteur humanitaire.

L'emploi d'outils dans le but d'encourager ou de faciliter la participation peut lui aussi avoir pour résultat de mettre mal à l'aise les

Les tentatives d'impliquer les Comités de Réfugiés dans la planification d'activités des camps de Guinée Forestière ont révélé que la participation était restreinte par leur connaissance limitée des termes et outils fréquemment utilisés par les acteurs humanitaires (exemple : le cadre logique). En outre, alors que les organisations humanitaires travaillent principalement en français – la langue officielle en Guinée Forestière –, la langue des réfugiés sierra-léonais et libériens est majoritairement l'anglais.

Exemple

communautés affectées. Les populations sont facilement éblouies par les procédures «high-tech»; les participants des ateliers, *focus-groups* ou réunions peuvent avoir peur de parler ou de passer pour ignorant ou moins cultivé que les acteurs humanitaires, ou tout simplement ne pas oser les contredire par respect envers eux.

La simplicité et le respect sont essentiels pour créer un espace de communication et de participation. Au cours de votre travail, vous aurez souvent à poser aux personnes des questions sur de nombreux aspects de leur vie, famille et communauté au cours de votre travail. Dites-leur aussi quelque chose sur vous-même : les personnes se confient plus facilement aux individus avec qui elles peuvent s'identifier. Demander des nouvelles de tous les membres d'une famille fait souvent partie des salutations aux amis et aux connaissances dans de nombreuses cultures. Il est donc difficile de le faire si vous ne dites rien aux personnes sur vous-même.

Briser les barrières implique d'adapter votre comportement et votre tenue vestimentaire au contexte local et à ses coutumes. C'est une manifestation visible de respect. Essayez d'adopter des formes traditionnelles de dialogue et de participation, de raconter des plaisanteries et des anecdotes (culturellement appropriées) car c'est une façon de construire des relations.

N'ayez pas peur de reconnaître vos erreurs ou faux pas. Ils peuvent être l'occasion de lancer le dialogue et de diagnostiquer comment les erreurs ont été faites et comment elles pourront être évitées dans le futur. Une communauté qui vous connaît mieux en tant qu'individu, et pas seulement en tant que représentant d'une organisation humanitaire, sera plus prompte à pardonner des erreurs et des fautes. Réciproquement, elle se sentira plus en mesure d'admettre ses propres erreurs.

- 1 Comment ma fonction ou mon statut influent-ils sur ma relation avec la population ?
- 2 La population a-t-elle des idées préconçues sur les gens de mon pays ou de ma culture ? Comment puis-je dépasser ces stéréotypes négatifs ?
- 3 Est-ce que mon comportement crée de la distance ou améliore la relation ? Que faut-il changer ?
- 4 Que devrais-je faire pour que les gens se sentent à l'aise et respectés ?

QUESTIONS-CLÉS n°16 :
L'importance de l'état d'esprit et du comportement

Les termes «traducteur» et «interprète» sont souvent utilisés de façon interchangeable. En général, un traducteur travaillera avec des textes écrits et fournira une version fidèle, si ce n'est mot pour mot, du texte écrit d'une langue à une autre. Un interprète fournit une traduction orale habituellement en temps réel et, par conséquent, il existe une part d'interprétation de ce que chaque parti veut exactement dire. Un interprète a la responsabilité de traduire les nuances particulières de chaque langue.

III.2 Travailler avec un traducteur ou un interprète

Dans une situation d'urgence, il est peu probable que vous serez en mesure de trouver un interprète professionnel qui ait conscience des difficultés pouvant surgir et qui serait formé à les résoudre. Sur le terrain, il se peut que vous ayez besoin d'aider votre interprète ainsi que d'adapter votre comportement et votre travail. Dans cette section, les conseils renvoient surtout à la traduction orale et à l'interprétation.

Choisir un interprète ou un traducteur est une tâche difficile. Dans une situation idéale, les qualités d'un bon interprète sont :

- une compréhension élaborée des deux langues
- une compréhension du sujet de la discussion
- une capacité à retransmettre des idées exprimées dans une langue sous une forme aussi sensée dans une autre langue

- une compréhension des cultures
- une sensibilité et une attention aux détails
- une compréhension de la terminologie spécialisée ou technique
- une capacité à travailler de façon impartiale, sans introduire de parti pris dans l'interprétation

Cependant, il se peut que vous ayez besoin de demander à un chauffeur ou à un instituteur local d'endosser ce rôle pour vous. Dans ce cas, vous devez les aider à développer des capacités d'interprétation en travaillant avec eux pour expliquer le sujet et les qualifications requises. Passez du temps à parler avec celui qui sera votre interprète est important car vous aurez besoin d'établir des règles de travail et des procédures communes. Cela lui donne aussi l'occasion de s'habituer à votre façon de penser et de parler.

Une fois que vous avez trouvé un interprète convenable, il est important de construire une bonne relation de travail avec lui.

Donnez-lui autant d'informations que possible avant chaque activité. À moins que vous soyez sûr de lui à tous égards ou jusqu'à ce que ce soit le cas, essayez de garder la main sur la communication et de l'arrêter s'il a de longs échanges dans lesquels vous n'êtes qu'un observateur silencieux et plein d'incompréhension. Si cela se produit, regardez bien ce qui se passe puisque vous pourriez en tirer un grand nombre d'informations.

Conseil

Votre relation avec les individus et les groupes avec qui vous parlez dépend grandement de la capacité de votre interprète à livrer une représentation précise de ce qui est dit par vous et les autres parties. Tout en veillant à maintenir une bonne relation de travail avec votre interprète à court ou long terme, ne craignez pas de l'arrêter pour qu'il vous dise ce qui se passe et ce qui est en train d'être dit.

Le genre et le statut social de l'interprète peuvent déterminer la manière dont les personnes s'expriment et se présentent à vous. Les femmes peuvent se sentir mal à l'aise et inhibées si elles doivent parler à un interprète masculin, en particulier dans des situations où elles n'ont pas l'habitude d'être « autorisées » à parler à voix haute

devant des hommes. De même, les hommes peuvent sentir que certains sujets sont « inappropriés » à la discussion avec une interprète féminine.

Consignes pour travailler avec un interprète⁹:

- Réunissez-vous régulièrement avec l'interprète de façon à garder la communication ouverte et faciliter une compréhension des buts et objets de l'entretien ou de la réunion. Dans la mesure du possible, réunissez-vous avec l'interprète avant toute réunion.
- Communiquez les rôles respectifs des personnes impliquées (vous-même inclus) ainsi que toute information pertinente du contexte (y compris les problèmes prévisibles ou les conflits) et des précisions sur certains sujets confidentiels.
- Expliquez quelle information vous voulez réunir et quelle information vous voulez transmettre aux personnes. Incluez des précisions sur des termes techniques ou du vocabulaire spécialisé qui pourraient être utilisés.
- Parlez par petites unités de paroles – pas de longues phrases ou paragraphes complexes. Évitez toute discussion longue et complexe sur certains sujets dans un seul paragraphe parlé.
- Évitez la terminologie technique, les abréviations et le jargon professionnel. Si vous l'utilisez, soyez cohérent: assurez-vous que votre interprète sait ce que les termes signifient par avance et mettez-vous d'accord sur la manière dont ils doivent être traduits de manière à refléter leur sens de façon claire et précise.
- Évitez les expressions familières et idiomatiques, l'argot et les métaphores. Utilisez des comparaisons et des analogies de façon très délibérée seulement pour rendre un point vivant, en essayant d'être sensible à l'aspect culturel.

⁹ Adapté de:

Randal-David, E (1989) *Strategies for Working with Culturally Diverse Communities and Clients*. Washington D.C.: Association for the Care of Children's Health.

Lynch, E (1992) "From culture shock to cultural learning" in EW Lynch and MJ Hanson (eds) *Developing Cross-Cultural Competence: A Guide for Working with Young Children and Their Families*. Baltimore, MD: Paul H. Brooks Publishing Co., pp 35-62.

- Encouragez l'interprète à traduire les propres mots des personnes autant que possible plus qu'à les résumer, paraphraser ou « polir » dans le jargon professionnel. Cela vous aidera à mieux percevoir comment la personne vit ce qui se passe, quel est son état émotionnel ou toute autre information importante.
- Essayez d'arrêter l'interprète quand il insère ses propres idées ou interprétations ou encore quand il vous semble qu'il oublie des informations.
- Durant l'échange, regardez la personne et adressez-vous à elle directement (et non pas à l'interprète).
- Écoutez la personne qui parle et regardez sa communication non-verbale, ses expressions de visage, ses intonations de voix, les mouvements de son corps.
- Soyez patient et accordez beaucoup de temps à la conversation: une conversation « interprétée » dure plus longtemps. Une interprétation soignée nécessite souvent que l'interprète utilise de longues phrases explicatives. Posez des questions à l'interprète s'il donne une traduction très courte d'un dialogue beaucoup plus long.
- Apprenez les mots et phases basiques de la langue. Soyez familier de la terminologie spéciale utilisée par votre (vos) interlocuteur(s). Même si vous ne parlez pas assez pour communiquer directement, plus vous comprenez, plus grande est votre chance de déceler de mauvaises interprétations et des malentendus (dus au hasard, à un accident ou délibérés) dans l'échange entre l'interprète et la personne.
- Débriefez après chaque session de manière à ce que toute confusion ou « omission » soient élucidées pendant que les mémoires sont encore fraîches.

L'interprétation est une activité extrêmement fatigante. Même si votre interprète maîtrise parfaitement les deux langues, vous devrez vous assurer qu'il a plus de temps de pause que vous n'en avez normalement besoin, a assez mangé et se sent en mesure de dire quand il est fatigué.

Écoute et prise en compte de la parole d'autrui

Les compétences d'écoute sont essentielles à la mise en place d'une participation fructueuse. De nombreuses « techniques participatives » peuvent devenir des exercices d'extraction d'information où les acteurs du terrain, soucieux de leurs propres intentions, sélectionnent inconsciemment ou interprètent des informations selon leurs propres intérêts et niveau de conscience.

Demandez-vous :

- Suis-je vraiment en train d'écouter les préoccupations et les idées d'autres personnes ou suis-je en train d'utiliser des techniques participatives pour avancer mon propre agenda ou valider des décisions que j'ai déjà prises ?
- Suis-je prêt(e) à - et capable de - écouter différents points de vue ? Suis-je en train d'accorder assez de place à l'autre partie pour s'exprimer ?
- Suis-je assez accessible pour que les personnes se sentent libres de me parler ouvertement et franchement ?

Ne craignez pas de rester silencieux et de simplement regarder ce qui se passe. Regarder les personnes quand elles parlent renforce leur confiance et vous aide à écouter. Dans des discussions de groupes, faites attention à ceux qui restent silencieux, essayez de les inclure en utilisant vos yeux et votre langage corporel pour les encourager à parler ou en leur posant directement des questions si cela est approprié. Accordez-vous de reformuler ce qui a été dit de façon à vérifier que vous avez correctement compris.

Le chapitre suivant examine les techniques de communication. Le respect mutuel est fondamental pour une bonne communication. La communication est plus que simplement comprendre ce que dit autrui, c'est un échange d'idées et une négociation pour la prise de décision. S'écouter et se comprendre l'un l'autre, dans un respect mutuel, requiert de la flexibilité et de l'adaptabilité.

Citation

« Les solutions aux problèmes ne sont pas le produit d'un consensus mais d'une négociation entre les différents groupes. (...) La richesse des solutions se trouve plus dans leur diversité que dans leur uniformité. »

Bara Guèye¹⁰

Demandez-vous :

- Suis-je en mesure de réexaminer mes priorités et objectifs en fonction de ce que la population affectée dit et propose ?
- Suis-je en mesure d'expliquer ma position d'une façon qui soit compréhensible pour la population affectée et qui n'entrave pas le dialogue ?
- Le processus participatif laisse-t-il réellement de la place pour que les personnes s'impliquent dans le contenu ou est-il uniquement conçu pour convenir à mes intérêts ?

Exemple

Les principes et les modes opératoires du HCR prônent l'utilisation des approches participatives dans la gestion des camps de réfugiés. Cependant, dans les camps de Guinée Forestière, il existe une crainte que les formes d'organisation initiées par le HCR – Comités de Réfugiés et chefs de tente/zone – aient été largement normatives et n'aient pas pris en considération les subtilités ethniques et culturelles.

Tandis que ces structures sont extrêmement utiles pour les acteurs humanitaires en ce qu'elles assurent un suivi et une coordination efficaces des activités, elles peuvent ne pas aider à reconnaître les capacités des réfugiés ou ne pas être l'interface la plus efficace avec eux.

En outre, alors qu'une communication efficace existe entre le HCR, le BCR (Bureau de Coordination des Réfugiés représentant les autorités guinéennes) et les Comités de Réfugiés, il est à craindre que le dialogue ne soit pas égal. Selon les réfugiés, le HCR et les partenaires de mise en œuvre ont le dernier mot quant à la manière dont les opérations sont conduites dans les camps de réfugiés.

¹⁰ in « La Méthode active de recherche et de planification participative (MARF) : acquis, limites et défis actuels », in Delville, L. et al (eds), *Les Enquêtes Participatives en Débat*, Paris : Karthala, 2000.

III.3 Transparence et partage de l'information

Dans bien des cas, les acteurs humanitaires ne réalisent pas combien leurs manières d'agir et interagir peuvent être frustrantes pour la population affectée. De grandes voitures blanches vont et viennent, des notes sont prises, des questionnaires remplis, des listes dressées et des exercices de triangulation effectués pendant que les personnes affectées par la catastrophe ou la crise se demandent pourquoi et pour quel bénéfice tout cela est réalisé.

Il est important d'expliquer à la population pourquoi vous êtes là, pour qui vous travaillez et ce que fait votre organisation, comment elle travaille et quelles contraintes elle affronte. Cela peut prendre du temps d'établir un climat de confiance et de générer la volonté de travailler ensemble. Échouer à clarifier ces facteurs peut créer un sentiment de suspicion, d'anxiété et de frustration, spécialement parmi les personnes qui ont traversé des événements difficiles ou traumatiques.

La transparence n'implique pas de tout communiquer à tout le monde. Dans certaines circonstances, il est important de respecter la confidentialité ou de ne pas communiquer une information qui n'est pas confirmée ou est sujette à des changements, pour des raisons de sécurité et de protection ou simplement afin d'éviter la confusion et les malentendus.

Citation

« On ne peut pas dire aux réfugiés que l'on n'a pas encore reçu leurs rations alimentaires (...) de même que l'on ne peut pas parler de la possibilité de transférer une population vers un autre lieu en leur présence. (...) Il y a certains sujets qui sont extrêmement sensibles et nécessitent d'être discutés en interne avant de transmettre l'information aux populations réfugiées (...) pour leur propre sécurité. » Acteur humanitaire, Guinée Forestière.

Toutefois, ces préoccupations ne devraient pas empêcher les organisations humanitaires d'aspirer à une plus grande transparence dans leur prise de décision et leurs choix opérationnels.

Se présenter convenablement à la population avec laquelle vous souhaitez travailler est le premier pas pour développer une relation basée sur le respect mutuel et la transparence. Expliquez l'histoire, le mandat et le travail de votre organisation. Soyez précis dans la présentation de vos principes de base. Parlez également de vous aux personnes et pas seulement de votre fonction professionnelle : parlez d'où vous venez, de votre famille et de votre pays. Expliquez pourquoi vous rendez visite à la communauté mais faites attention à ne pas créer de fausses attentes.

Quand vous travaillez avec une communauté, il est très important de clarifier dès le début comment vous et votre organisation fonctionnez, les contraintes avec lesquelles vous devez opérer et ce que vous pouvez faire ou non. Cela est tout aussi important avec l'administration ou les représentants du gouvernement qui ont également des responsabilités locales vis-à-vis de la population.

Certaines procédures de projet, telles qu'un approvisionnement, peuvent durer très longtemps. La population peut ne pas comprendre pourquoi tellement de temps si précieux est perdu. Il est important d'expliquer ces procédures avant que les personnes ne commencent à penser que vous êtes en train d'essayer de vous faire de l'argent sur leur souffrance. Impliquer un représentant d'une communauté dans l'écriture d'un appel d'offres peut être une bonne façon d'éviter un malentendu.

Exemple

La Croix-Rouge guinéenne a acheté localement des denrées alimentaires et, par conséquent, a été en mesure d'adapter les rations qu'elle fournissait aux réfugiés à leurs habitudes et préférences culinaires. Le Programme Alimentaire Mondial – qui gère les opérations sur une plus large échelle – est réticent pour consulter les réfugiés sur la composition de la ration alimentaire qu'ils reçoivent parce qu'elle est grandement déterminée par ce qui est disponible sur le marché international et ce qui peut être transporté sur la zone des opérations. Ces contraintes peuvent être clairement expliquées aux réfugiés.

Quand vous utilisez des techniques participatives particulières (comme le « mapping », les exercices de triangulation et les *focus-groups*), expliquez pourquoi, comment elles seront utilisées et comment l'information collectée sera gérée, autrement dit, comment elle sera utilisée, où elle sera conservée, qui aura accès à elle, etc.

Expliquer la relation complexe entre l'ONG et le bailleur, ainsi que les différents aspects et processus impliqués, peut considérablement aider à prévenir les malentendus.

Exprimez-vous en utilisant un vocabulaire et des expressions accessibles à votre public. Soyez ouvert aux questions, demandez si vous avez été compris, et n'hésitez pas à clarifier encore et encore.

La participation nécessite habituellement que les parties impliquées dans un projet fournissent des ressources comme le travail, la main-d'œuvre, les apports en matériel, etc. La nature et la quantité de la contribution de chaque partie devront être clairement énoncées et respectées tout au long du projet. Les engagements peuvent être formalisés grâce à un arrangement contractuel et devront être réalistes, générateurs d'une motivation en matière de participation. Le chapitre 5 examine comment réaliser des accords de partenariat et travailler avec des partenaires.

Exemple

Dans une partie de l'Afghanistan, une organisation était tellement sûre d'obtenir des fonds pour un projet que l'équipe sur le terrain n'a pas expliqué que, suite à la mission de diagnostic, il y aurait une phase de rédaction du projet. La population de la zone affectée a pensé que l'organisation avait les moyens de mettre en œuvre le projet et a commencé à mobiliser sa propre contribution de manière à y participer. Cependant, au final, le financement a été refusé, ce qui a créé une importante tension.

Exemple

Sans discussion préalable, une organisation humanitaire a fixé le type et le niveau d'assistance qu'elle fournirait pour un programme de construction d'abris de même que les contributions que devraient apporter les bénéficiaires. Soudain, l'organisation a dû réduire son niveau d'assistance. Au lieu de négocier une issue au problème, elle est restée ferme sur sa position selon laquelle "rien n'avait été promis formellement". Les membres de la communauté ont cru que l'organisation essayait de les tromper puisqu'ils avaient l'impression que, en fournissant du sable et du gravier, ils tenaient leurs engagements. L'incident a failli entraîner une violente confrontation; le personnel de l'organisation a été expulsé de la zone.

Les personnes sont bien conscientes que les choses ne se déroulent pas toujours comme prévu. La plupart des sociétés ont leurs propres mécanismes de résolution des problèmes. Personne ne sera surpris de vous voir essayer de faire de ces mécanismes des activités nécessaires au déroulement du programme.

Exemple

Pendant la préparation d'un projet de distribution alimentaire dans le Nord de l'Afghanistan, le CICR discuta des critères de sélection des bénéficiaires avec les représentants des villages des populations affectées. Une fois qu'ils furent approuvés, le CICR annonça largement dans les shuras (assemblées villageoises), que si quelqu'un était pris en train d'enfreindre les règles de la distribution, le village entier pourrait être sanctionné. Les représentants du village trouvèrent que c'était un processus juste. La pression sociale interne aux villages fut suffisante pour prévenir les abus.

Exemple

Suite aux inondations de grande ampleur en Asie du Sud-Est, une organisation a essayé de mettre en place un programme de réhabilitation de digues et d'infrastructures d'irrigation. Un conflit entre le gouverneur local et le Ministère central de l'irrigation a empêché l'organisation d'obtenir l'autorisation d'importer certains équipements. Le niveau de confiance et d'engagement de la population dans le projet était tel, qu'après une réunion où le problème fut élucidé, les villageois décidèrent d'envoyer une délégation à la capitale. Le problème fut rapidement résolu.

Faire des annonces publiques lors de rassemblements de masse ou à la radio locale, sur des panneaux d'affichage et des dépliants, par exemple, est essentiel pour s'assurer que les mécanismes de résolution des problèmes sont transparents et que les individus sont conscients des opportunités de se plaindre ou de faire appel. Il est important de choisir un média accessible à tous et, pour éviter de la discrimination dans la diffusion de l'information, utilisez toutes les langues locales, n'utilisez pas seulement les supports écrits si de nombreuses personnes sont illettrées, trouvez des lieux auxquels ont accès les femmes comme les hommes, etc.

Une telle communication est primordiale si la population affectée s'assure elle-même que les modalités du programme sont respectées. C'est une manière efficace d'éviter la manipulation ou le détournement de l'aide ainsi que la discrimination.

Des difficultés imprévues surviennent presque toujours en raison, par exemple, des délais d'obtention des financements, des retards liés aux expéditions,

de l'approvisionnement de biens incorrects ou abîmés, et de problèmes associés au climat et à l'insécurité. La population affectée et les structures avec lesquelles vous travaillez seront probablement très compréhensives si les risques et complications leur ont été pleinement expliqués. Il est absolument vital de les tenir informées pour établir une relation de confiance. Comme dans n'importe quelle relation, le fait de ne pas être cohérent ou de ne pas tenir ses promesses et engagements, ou encore de ne pas responsabiliser les autres, déterminera la relation et la confiance que vous avez construites entre vous.

- 1 Ai-je clairement expliqué pourquoi je suis ici, ce que fait mon organisation et comment elle travaille, ainsi que les contraintes liées à notre travail?
- 2 Ai-je identifié les canaux de diffusion de l'information et les processus m'assurant que toutes les personnes concernées sont atteintes?
- 3 Suis-je cohérent entre ce que je dis et ce que je fais?

QUESTIONS-CLÉS n°17:
Transparence et partage de l'information

Résumé du chapitre 3

Construire le respect mutuel

1 Si votre organisation n'utilise pas couramment des approches participatives, il se peut que vous ayez besoin d'interroger et de remettre en cause régulièrement les raisons et buts de l'utilisation de ces techniques afin de vous assurer que vous ne les utilisez pas simplement comme un instrument pour atteindre vos propres objectifs préétablis ?

2 Il est important d'être conscient que votre état d'esprit, votre comportement et les perceptions que les autres personnes ont de vous peuvent créer des barrières ou bien construire des ponts.

3 Adopter un comportement et une tenue culturellement appropriés démontre du respect pour les gens avec qui vous travaillez.

4 Les interprètes font plus que traduire des mots : d'une certaine manière, ils vous « traduisent » à vos interlocuteurs. Le temps passé à mieux se comprendre et à développer des façons communes de travailler avec un interprète est un bon investissement.

5 Partager l'information et être transparent sur vos buts, contraintes et influences sont indispensables pour construire une relation de confiance empreinte de respect.