



# RAPPORT DE DIVULGATION

SYNTHÈSE DU RAPPORT SUR

## La participation et la redevabilité aux populations cibles dans l'action humanitaire



GARAPENERAKO  
LANKIDETZAREN  
EUSKAL AGENTZIA  
AGENCIA VASCA DE  
COOPERACIÓN PARA  
EL DESARROLLO



EUSKO JAURLARITZA  
GOBIERNO VASCO

BERDINTASUN, JUSTIZIA  
ETA GIZARTE POLITIKETAKO SAILA  
DEPARTAMENTO DE IGUALDAD,  
JUSTICIA Y POLÍTICAS SOCIALES

Rapport de divulgation  
Synthèse du Rapport "La participation et la redevabilité aux  
populations cibles dans l'action humanitaire"

Auteur: fernando **almansa.com**  
think | decide | do

Humanitarian Advisor and Coach

Éditeur et création:



Vitoria-Gasteiz, décembre 2020

# INDEX

1. Résumé opérationnel	4
2. Objectif	7
3. Portée et limites de l'étude	7
4. État de la question et conclusions de l'analyse des cadres théoriques et pratiques existants	8
5. Conclusions relatives aux pratiques de participation et reddition de comptes des organisations humanitaires basques et de leurs partenaires locaux	11
6. Recommandations	16
6.1 Recommandations générales à l'intention des organisations humanitaires	16
6.2 Recommandations à l'intention des organismes humanitaires internationaux et bailleurs de fonds	18
7. Proposition d'outils pour la promotion et l'évaluation de la participation et la reddition de comptes	20
Annexe 1. Acronymes	21
Annexe 2. Outils Excel pour l'évaluation de la participation et la redevabilité de comptes	21
Annexe 3 y 3.1 Méthodologie	21

Ce document de synthèse est centré sur les conclusions et les recommandations de l'étude "La participation et la redevabilité de comptes aux populations cibles dans l'action humanitaire". Pour une meilleure compréhension de l'étude, nous recommandons de la lire dans son intégralité.

L'objectif de l'étude est de pouvoir disposer d'un modèle conceptuel et pratique sur la Participation et la Redevabilité (PR) aux populations cibles des programmes humanitaires. L'étude a été réalisée à partir d'une analyse documentaire et d'un large échantillon d'entretiens et de questionnaires.

L'analyse des 12 cadres théoriques et pratiques internationaux étudiés révèle que les raisons ultimes de la PR se divisent en raisons utilitaires et raisons éthiques. En aucun cas, la PR n'est envisagée du point de vue de la localisation de l'action humanitaire ni du rôle à jouer par les populations locales. Bien souvent, la PR se trouve réduite au droit pour la population cible de présenter des plaintes.

Nous avons analysé les interventions humanitaires approuvées par l'Agence basque de Coopération au Développement (dorénavant eLankidteza-ABCD) pendant la période 2018-2020<sup>1</sup>. Dans ces interventions, la population cible a consisté majoritairement en des personnes déplacées ou réfugiées (84%); 36% des interventions ont été réalisées dans des camps de personnes déplacées ou réfugiées; et le Moyen Orient a absorbé 40% de ces interventions.

### Conclusions sur le concept de la PR

On différencie deux niveaux conceptuels bien distincts: la Participation transformatrice, au sens de processus d'autonomisation ou émancipation, et la Participation opérationnelle, limitée à l'implication dans des activités concrètes dans le cadre d'un projet. La ligne de séparation entre les deux est la capacité de prise de décision des populations cibles à l'égard des programmes humanitaires.

Beaucoup d'organisations, qui jouissent d'une position confortable en travaillant au niveau opérationnel, éprouvent des difficultés à passer au niveau décisionnel. La Participation transformatrice n'est effective que si elle est promu par des organisations locales solidement implantées et n'est possible que s'il existe un minimum de stabilité, permanence, leadership et capacité organisationnelle de la population cible.

La participation n'est effective que si les processus mis en place sont générateurs de confiance et de respect entre les communautés et les organisations humanitaires. Ce qui exige du travail sur le long terme, de la transparence, de la connaissance, l'acceptation et le respect profond des traditions et de la culture locales.

<sup>1</sup> On exclut les projets d'action humanitaire de 2018 en réponse aux crises causées par des catastrophes naturelles.

## Conclusions relatives aux facteurs culturels et environnementaux qui affectent la PR

La participation et la privacité-confidentialité s'opposent fréquemment, surtout dans des sociétés où la pression sociale sur certains collectifs est élevée. La compréhension des environnements culturels qui marginalisent les femmes et les enfants, et la capacité des organisations à s'adapter et à affronter avec respect ces environnements, est primordiale pour le succès de la PR. Le collectif des personnes âgées est celui qui a le moins d'opportunités de participer aux processus de PR ; en même temps, la participation effective des enfants est loin d'être une réalité.

Dans les environnements où il existe un conflit violent et la présence de groupes armés, la PR n'est possible que si le dialogue humanitaire avec ces groupes permet de créer des espaces sûrs pour la participation.

Les limitations imposées par la COVID-19 à tout ce qui tient aux dynamiques de participation suscitent de nouveaux enjeux sur la manière de combler l'écart technologique entre les populations. Plus de pauvreté, analphabétisme et marginalisation, plus la possibilité d'assurer une PR effective diminue.

Les capacités, les valeurs et les attitudes des organisations et du personnel humanitaire sont des facteurs clés dans le développement de la PR. Les attitudes du personnel humanitaire dépendent de la solidité des valeurs des organisations humanitaires dans lesquelles il travaille.

## Conclusions sur la gestion de la PR

Dans la plupart des cas, la redevabilité aux populations cibles se transforme en un outil pour améliorer des programmes postérieurs, mais ne modifie en rien les politiques et stratégies de l'organisation, pas plus qu'elle n'apporte d'effets correcteurs ou compensatoires.

La peur des conflits que la participation aux thèmes budgétaires pourrait éventuellement produire entre plusieurs groupes de population inhibe les organisations humanitaires à s'ouvrir davantage à cette possibilité.

La PRC est essentiellement perçue comme une responsabilité incombant aux organisations humanitaires chargées de l'exécution et non comme une responsabilité réciproque horizontale.

## **Recommandations sur le concept et l'approche de la PR**

Les organisations humanitaires devraient se livrer à un exercice de conceptualisation interne de la PR sous l'angle de la Participation transformatrice et l'encourager à travers des processus à long terme générateurs de confiance, de manière à progresser vers une PR qui impliquerait le transfert de la prise de décisions aux populations cibles.

## **Recommandations sur la façon d'aborder les environnements de la PR**

Les organisations humanitaires devraient prendre des mesures proactives et fermes, sensibles à l'égard de la culture locale et conçues en fonction de contextes spécifiques, afin de débloquent les facteurs culturels qui empêchent la PR, comme par exemple l'exclusion sociale des femmes.

La PR doit être réalisée à travers une approche qui soit sensible aux conflits, car dans des contextes de conflit social ou armé, la PR n'est pas neutre et peut les alimenter encore plus.

Les organisations devraient réaliser une PR adaptée et contextualisée aux différents groupes sociaux et tranches d'âge, et développer des modèles de PR à partir de l'expérience COVID-19, en s'assurant que les nouvelles technologies de participation on-line ne réduisent pas la qualité de la PR et ne sont pas génératrices de nouvelles exclusions.

## **Recommandations relatives à la gestion organisationnelle et opérationnelle de la PR**

Les organisations humanitaires devraient développer une « culture » de la PR qui engloberait toutes les composantes institutionnelles: valeurs, politiques, stratégies, programmes... Les organisations humanitaires et leur personnel doivent systématiquement encourager les valeurs et les compétences qui la favorisent, telles que le professionnalisme, la transparence, la médiation sociale et la flexibilité, et établir des mécanismes pour la surveillance et le contrôle de comportements et de l'exercice professionnel du point de vue de la PR.

La flexibilité financière devrait être augmentée de manière à permettre l'aménagement des résultats de la PC en termes de redistribution de priorités et de budgets. Il faudrait aussi encourager de manière active les expériences de gestion communautaire de projets, y compris de gestion budgétaire.

On devrait convenir d'un cadre cohérent de paramètres pour la réalisation de la PR. Toutes les organisations humanitaires devraient renforcer l'implication active des sphères de gouvernance et dirigeantes dans la PR et devraient connecter plus clairement transparence, PR et réputation institutionnelle, de manière à ce que la PR se transforme en une échelle d'évaluation de l'éthique, de la fiabilité et de l'efficacité des organisations humanitaires.

Enfin, il est nécessaire d'évoluer vers une PR transformatrice, intégrée, inclusive, localisée, triangulaire, co-responsable et conséquente.

## OBJECTIF | 2

L'objectif de l'étude sur "La participation et la redevabilité de comptes aux populations cibles dans l'action humanitaire", promue par eLankidetza-ABCD, est de pouvoir disposer d'un modèle conceptuel et pratique, appuyé par des preuves empiriques et par la réalité de la participation effective des populations cibles aux interventions humanitaires.

Elle se propose également de suggérer des protocoles ou des outils pour aborder de manière efficace la participation et la redevabilité (PR), de manière à ce que les organisations humanitaires puissent les incorporer dans leur pratique quotidienne.

## PORTÉE ET LIMITES DE L'ÉTUDE | 3

L'étude a été réalisée à partir de l'analyse de documents issus d'une part de bibliographie internationale et d'autre part de 43 interventions humanitaires financées par eLankidetza-ABCD entre 2018<sup>2</sup>, 2019 et 2020. Dans ces projets et stratégies, la population cible a consisté principalement en des personnes déplacées ou réfugiées (84%); 36% ont été implantés dans des camps de déplacées ou réfugiés, et le Moyen Orient a absorbé 40% de ces projets.

L'étude s'est alimentée d'un large échantillon d'entretiens. Pour des questions de confidentialité, d'accès, de langue, et de COVID-19, les entretiens planifiés avec la population cible initialement n'ont pu être réalisés. Par conséquent, les résultats de l'étude doivent être interprétés du point de vue des organisations humanitaires locales, basques et internationales. Il est recommandé d'incorporer de manière directe la population cible lors de l'implantation des conclusions et recommandations de l'étude.

<sup>2</sup> On exclut les projets d'action humanitaire de 2018 en réponse aux crises causées par des catastrophes naturelles.

# ÉTAT DE LA QUESTION ET CONCLUSIONS DE L'ANALYSE | 4

## DES CADRES THÉORIQUES ET PRATIQUES EXISTANTS

La PR à la population cible<sup>3</sup> est un thème qui fait l'objet d'une grande attention dans le domaine de l'action humanitaire. Certains des plus importants référents en la matière sont résumés dans le tableau disponible dans le rapport complet et sont analysés dans les documents<sup>4</sup> suivants:

- ▶ Code de conduite de l'Action humanitaire (code de conduite relatif aux secours en cas de catastrophe, 1995)
- ▶ Core Humanitarian Standard -CHS- (Norme humanitaire fondamentale en matière de qualité et redevabilité, 2014); Les Standards Sphère et la Charte humanitaire (Sphere Standards)
- ▶ ALNAP; Fermer la boucle: Pour un retour d'information efficace dans les contextes humanitaires
- ▶ La norme HAP 2010 de redevabilité et de gestion de la qualité
- ▶ Groupe URD, Quality & Accountability Compass Handbook, 2018
- ▶ Participation Handbook Group URD
- ▶ Grand Bargain
- ▶ Les engagements des responsables de l'IASC en matière de redevabilité envers les populations affectées (2017) (CAAP)
- ▶ Critères du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE pour l'évaluation de l'aide au développement et l'action humanitaire
- ▶ Good Humanitarian Donorship. 24 principes et bonnes pratiques pour l'aide humanitaire
- ▶ Consensus européen sur l'aide humanitaire
- ▶ UN Updated Central Emergency Response Fund (CERF) Life-Saving Criteria November 2020

<sup>3</sup> Dans ce document, on utilise le terme "population cible" pour désigner la population à qui sont dirigées les interventions humanitaires et qui sont le sujet-acteur de ces programmes. D'autres terminologies telles que population bénéficiaire, destinataire ou objectif présentent des connotations susceptibles d'être interprétées dans certains contextes de manière péjorative, c'est pourquoi ils ont été volontairement évités dans ce document..

<sup>4</sup> Les différents cadres théoriques ont été classés d'abord suivant leur importance puis par ordre chronologique.



L'analyse de ces cadres théoriques et pratiques en matière de PR aux communautés cibles de l'action humanitaire permet d'extraire les conclusions suivantes:

1. La PR aux communautés cibles est un **thème présent** au sein de la communauté internationale **depuis le milieu des années 1990**, avec l'apparition du Code de Conduite humanitaire, et a été systématiquement incorporée dans la majorité des accords et outils postérieurs relatifs à l'amélioration de la qualité de l'action humanitaire.
2. S'il existe bel et bien un consensus majoritaire et clair entre les acteurs humanitaires sur l'importance de promouvoir la PR, les motifs ultimes pour sa mise en œuvre sont beaucoup moins évidents. Il existe au moins **deux courants** implicites dans les différents accords et normes:
  - ▶ **Pour des motifs utilitaires.** La PR permet d'améliorer la qualité de l'aide, en la rendant plus appropriée aux nécessités et en la dotant d'une meilleure acceptation.
  - ▶ **Pour des motifs éthiques.** Les récepteurs de l'aide humanitaire, la population cible, sont les "propriétaires" uniques de leurs vies et de ce qui les affecte. Les questions de dignité, respect et appropriation, ou même de "souveraineté humanitaire" sont les motifs essentiels de la PR.
3. La rhétorique dans l'affirmation des principes **ne s'accompagne pas en général d'une analyse des facteurs impliqués dans l'application efficace des processus de PR, ni des conséquences** que cela implique, laissant les principes de PR à une simple question de volonté, plus que de pratique.
4. Certains outils sont passés des principes généraux à une opérabilité plus détaillée, avec une approche de "**micro-gestion**" pleine de jargon technique, mais sans aborder les conséquences que cela engendre en termes de transformation.
5. L'approche de la PR est présentée en général comme une **concession de donateurs ou d'acteur d'exécution externes, et n'est presque jamais envisagée sous l'angle de la localisation** de l'action humanitaire et du rôle échu aux populations cibles.
6. Souvent, le concept de reddition de comptes (ou redevabilité) est **réduit au droit pour la population cible de présenter des plaintes**. Dans la pratique, la transformation de ces plaintes en des réclamations et des actions réellement efficaces est très diffuse.
7. La revendication de droits et les compensations correspondantes sont plus explicites envers des tiers qu'envers les propres organisations humanitaires. La question de savoir **si le droit à recevoir une aide humanitaire a des composantes de droit exigible à l'égard des organisations humanitaires ou s'il se limite à une simple attitude de bonne volonté reste sans réponse**.

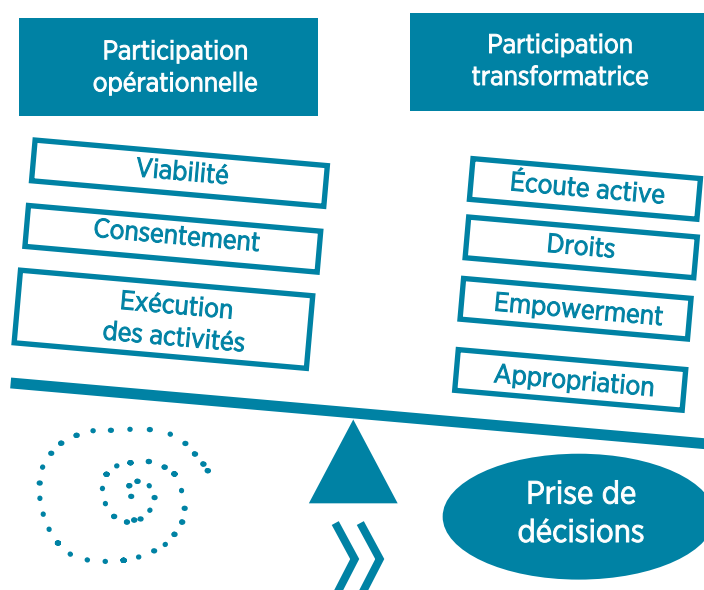
8. Dans certains documents, on voit affleurer l'idée des "**limites de la PR**", suggérant ainsi qu'elle ne sera pas possible ou appropriée dans certains cas.
9. Les tensions entre **confidentialité, consentement et transparence** au moment de l'implantation de processus de PR apparaissent dans plusieurs documents.
10. **La fourniture d'informations approchable** aux populations cibles, autrement dit, compréhensibles, importantes, appropriées et accessibles, est un élément clé des processus de PR.
11. La PR est étroitement liée au **droit de participation à la prise de décisions** de la part des populations cibles dans des questions clés des programmes d'action humanitaire.
12. Les documents de la dernière décennie 2010-2020 incorporent de manière très explicite le droit des populations cibles de l'action humanitaire à **être protégées des abus et de l'exploitation sexuelle de la part d'acteurs humanitaires**, et le devoir pour ces organisations humanitaires de rendre des comptes à cet égard.

## CONCLUSIONS RELATIVES AUX PRATIQUES DE PR DES ORGANISATIONS HUMANITAIRES BASQUES ET DE LEURS PARTENAIRES LOCAUX | 5

Les principales conclusions tirées de l'analyse documentaire, des entretiens et des résultats des questionnaires, pour le cas de la Palestine<sup>5</sup> comme pour l'ensemble des pays analysés, sont les suivantes:

### Conclusions relatives au concept de PR

1. Il existe deux niveaux conceptuels de PR très différenciés par les organisations humanitaires. D'une part, la PR entendue comme un processus d'autonomisation, respect, dignité, droits et citoyenneté; de l'autre, la PR prise au sens d'implication dans des activités concrètes dans le cadre d'un projet, et comme processus destiné à faciliter la réalisation du projet. Nous pourrions appeler la première "**Participation transformatrice**", et la seconde "Participation opérationnelle".
2. La **ligne de séparation** entre la Participation transformatrice et la Participation opérationnelle est la **capacité de prise de décision** des populations cibles à l'égard des programmes humanitaires. Autrement dit, l'appropriation, l'autonomisation et, en fin de compte, le rôle de l'action humanitaire est atteint quand il existe une capacité de prise de décisions sur les programmes humanitaires.



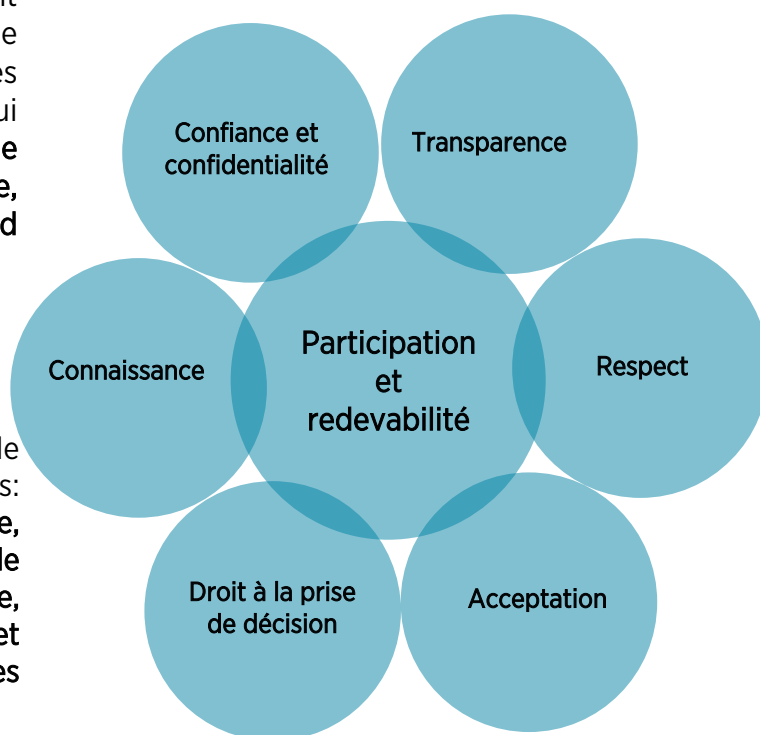
3. Beaucoup d'organisations, qui jouissent d'une position confortable en travaillant au niveau opérationnel-informatif, **éprouvent des difficultés à franchir le pas vers le niveau supérieur**, le niveau décisionnel.
4. La **Participation transformatrice n'est véritablement efficace que lorsqu'elle est promue par des organisations locales solidement implantées**. La Participation opérationnelle est à la portée de toute organisation qui possède la capacité suffisante pour la gestion de projets, puisque l'approche participative opérationnelle est utilitariste, orientée à implanter les activités prédéterminées dans l'intervention, sans plus d'autonomisation.

<sup>5</sup> Dans le cas de la Palestine, la manière dont est comprise et mise en œuvre la PR a été analysée plus en détail. Les résultats spécifiques à la Palestine peuvent être consultés à la section 7.2 du rapport complet

5. La plupart des organisations qui ont participé à l'étude considèrent la PR comme transformatrice, comme élément d'un processus d'autonomisation, de promotion de droits de la population cible et d'appropriation et confiance mutuelle entre la population et les organisations humanitaires. Or la participation considérée comme telle n'est possible qu'avec des **minimums de stabilité, permanence, leadership et capacité organisationnelle des populations cibles**, ce qui n'est pas toujours le cas. Dans des contextes très instables, la participation transformatrice est énormément limitée et tend à une participation plus opérationnelle et superficielle.
6. Les diverses dynamiques participatives ne reflètent pas toujours clairement le **niveau de décision auquel peuvent aspirer les populations cibles**: certaines de ces dynamiques se limitent à collecter des informations et à obtenir leur consentement. Quand les organisations ne prévoient pas un espace adéquat pour la PR aux populations, la "collecte d'informations" pour rendre des comptes aux donateurs se transforme, ou est perçue, comme un acte d'intrusion à l'égard des communautés.

7. La **participation** n'est effective que si les processus mis en place sont générateurs de confiance et de respect entre les communautés et les organisations humanitaires. Ce qui exige du **travail sur le long terme, de la transparence, de la connaissance, l'acceptation et le respect profond des traditions et de la culture locales**.

### LES CONDITIONS REQUISES POUR LA PR



8. La **redevabilité** aux population cible met en jeu plusieurs facteurs: **légitimité, information transparente, fiable et précise; capacité de prise de décision, responsabilité partagée, amélioration de la gouvernance et amélioration de la qualité des programmes**.

9. Le collectif des **personnes âgées** est celui qui a le moins d'opportunités de participer aux processus de PR, ce qui ne semble pas préoccuper outre mesure la plupart des organisations humanitaires. En même temps, la participation des **enfants** est loin d'être une réalité, même si ceux-ci représentent le collectif visé de manière prioritaire par l'action humanitaire<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Les quatre principes fondamentaux de la Convention internationale des droits de l'enfant ne font pas toujours l'objet d'une attention adéquate dans les programmes humanitaires: 1. La non discrimination; 2. L'intérêt supérieur de l'enfant; 3. Le droit de vivre, survivre et se développer; 4. Le respect des opinions de l'enfant.

10. Élaborer la "**carte des acteurs participants**", au-delà des populations cibles, exige des objectifs clairs, une connaissance profonde de l'environnement, ainsi que des méthodologies et des ressources appropriées pour une PR efficace et effective. La simple coordination extensive à des dizaines d'acteurs non seulement ne favorise pas la PR aux populations cibles, mais peut se transformer en un facteur de dilution et d'érosion.
11. Une grande partie des organisations considère que la participation et la redevabilité **font partie d'un même processus**, même si dans la pratique, il existe des lacunes considérables sur la façon dont ces deux parties s'imbriquent ; la participation est centrée sur les phases préalables et de mise en œuvre, alors que la redevabilité affecte les phases de clôture et évaluation.



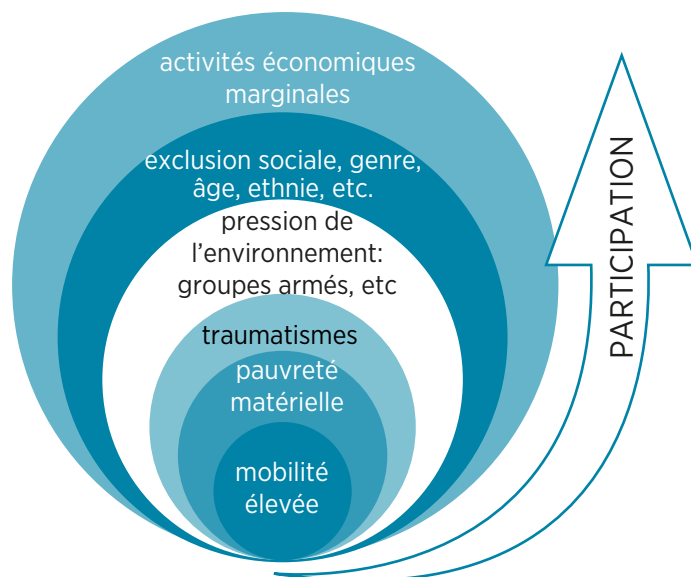
Participation et redevabilité, deux parties d'un même processus

12. Il existe, au moins, **trois modèles** de PR: une PR **unidirectionnelle**, des organisations vers les populations cibles; une **bidirectionnelle**, où il existe un plus haut degré de co-responsabilité entre les communautés et les organisations humanitaires; et une **triangulaire**, qui fait intervenir les populations, les autorités compétentes et les organisations humanitaires. Le dernier modèle n'est possible que dans des sociétés hautement structurées; si ce n'est pas le cas, la relation avec les autorités se limite à la coordination et au compte-rendu administratif.

## Conclusions sur les facteurs culturels et environnementaux qui affectent la PR

1. La **participation** et la sécurité de **l'intimité** et de la **confidentialité** s'opposent fréquemment, notamment dans les sociétés où il existe une forte pression sociale sur certains collectifs: femmes, jeunes, personnes LGBTI, etc. La participation requiert des minimums de sans lesquelles elle devient impossible.
2. La **compréhension de l'environnement culturel** qui affecte particulièrement les femmes et les enfants, et la **capacité des organisations à s'adapter et à affronter avec respect** cet environnement est primordiale pour le succès de la PR. Par exemple, le choix des lieux, l'adaptation des horaires et des jours de réunions pour participer, ainsi que l'utilisation adéquate des langues locales, sont des facteurs clés pour assurer la participation de certains collectifs, notamment celle des femmes.
3. Dans les environnements où il existe un conflit violent, avec la présence de groupes armés, la participation n'est possible que si le **dialogue humanitaire** avec ces groupes permet de créer des espaces sûrs pour la participation. Cela implique une compréhension de la part de tous les acteurs humanitaires impliqués, donateurs et exécuteurs, et une bonne connaissance de la Diplomatie humanitaire et des limites de la neutralité.

4. **Les limitations imposées par la COVID-19** à tout ce qui tient aux dynamiques de participation, nombre d'assistants, méthodologies de PR, etc., poussent à évoluer vers une participation de plus en virtuelle et moins de participation physique, ce qui pose de nouveaux enjeux, tels que la manière de combler l'écart technologique et d'adapter les méthodes de participation à la nouvelle réalité. Cet impact n'est pas suffisamment compensé par des **méthodes de participation et reddition de comptes alternatives**. Même si on retient quelques expériences de distribution de tablettes, ordinateurs et téléphones parmi la population cible, et de structuration de nouvelles formes de travail on-line, aucun modèle de PR efficace et viable à terme n'a pu être dégagé à ce jour.



Les possibilités de participation réelle diminuent au fur et à mesure que s'accumulent des facteurs d'exclusion et marginalisation.

5. **Plus de pauvreté, analphabétisme et marginalisation**, plus la possibilité d'assurer une PR effective diminue.
6. **Les capacités, les valeurs et les attitudes des organisations et du personnel humanitaire** sont des facteurs clés dans le développement ou la limitation de la PR. La dotation de ressources adéquates en termes de connaissances-compétences, politiques, temps et ressources économiques sont déterminantes pour la PR. Les attitudes du personnel humanitaire à l'égard de la PR dépendent de la solidité des valeurs des organisations humanitaires dans lesquelles il travaille.

*“Les organisations humanitaires et leurs travailleurs qui sont dotés d'une culture de la pédagogie de la médiation et qui incorporent la patience à leurs valeurs de travail, sont d'autant plus capables d'encourager des processus de participation efficace auprès des populations cibles”.*

Organisation humanitaire en Amérique latine

## Conclusions sur la gestion de la PR

1. Dans la plupart des cas, la reddition de comptes ou redevabilité aux populations cibles se transforme en un outil pour améliorer des programmes humanitaires postérieurs, **sans modification substantielle des politiques et stratégies de l'organisation, et sans assumer non plus d'effets correcteurs ni compensatoires** dans les projets en cours d'exécution.
2. Dans les organisations où la PR est plus élargie et engagée, il existe un **équilibre entre la population cible et l'organisation chargée de l'exécution pour la prise de décisions**, et, dans une moindre mesure, avec l'organisation internationale qui canalise les fonds. Dans certains cas, cet équilibre n'est pas exempt de tensions, car la prise de décisions affecte directement à la gestion du projet et exige une gestion subtile des relations sociales et institutionnelles.
3. **L'incertitude à l'égard de l'approbation de fonds** a des effets négatifs sur la participation des populations cibles à l'élaboration des programmes humanitaires.
4. La **gestion intégrale de projets participatifs**, y compris la gestion budgétaire, est une forme d'intervention avancée qui apporte de multiples bénéfices sociaux aux populations cibles mais qui n'est actuellement qu'à un stade embryonnaire et expérimental.
5. **La peur des conflits qui pourraient potentiellement surgir** entre plusieurs groupes de population inhibe les organisations humanitaires au moment de favoriser l'ouverture à la **participation budgétaire** des populations cibles.
6. La **"culture du Cadre logique"** des organisations internationales peut être la moins **"logique"** du point de vue de **l'anthropologie culturelle des populations cibles** des programmes d'action humanitaire. Cela se traduit par un énorme décalage dans la manière de comprendre les programmes humanitaires et, à l'intérieur de ceux-ci, la PR.
7. Les outils de PR sont fréquemment conçus pour des populations stables, ce qui les rend **inadaptés aux contextes où la mobilité** des populations est très élevée.
8. La PR est essentiellement perçue comme une responsabilité incombant aux organisations humanitaires chargées de l'exécution et non comme une responsabilité réciproque horizontale, probablement parce qu'elle reflète que le **transfert de la prise de décisions**, autrement dit du pouvoir, aux populations cibles et à leurs comités de gestion de l'action humanitaire, est encore loin d'être réel.

## RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES À L'INTENTION DES ORGANISATIONS HUMANITAIRES | 6.1

### Recommandations sur le concept et l'approche de la PR

1. Se livrer à un exercice de **conceptualisation interne de la PR** sous l'angle de la Participation transformatrice et effectuer les ajustements organisationnels nécessaires qui en résulteraient.
2. Encourager la PR à travers des processus à long terme capables de générer la **confiance** des populations cibles envers les organisations humanitaires. **Maintenir les promesses formulées** et ne pas projeter, dans les phases de diagnostic, évaluation de besoins et conception du programme, des attentes qui ne pourront probablement pas être comblées; la méfiance qui risque d'en découler compromettra toute possibilité de PR réelle postérieure.
3. Tendre à une PR impliquant le **transfert de la prise de décisions** aux populations cibles, leurs comités et organisations communautaires, de manière à progresser vers une PR plus horizontale et réciproque.

### Recommandations sur la façon d'aborder les environnements de la PC

1. Prendre des **mesures proactives et fermes, sensibles à la culture locale** et conçues suivant les contextes spécifiques, pour débloquer progressivement les multiples facteurs culturels qui, dans de nombreux endroits, empêchent la participation et reddition de comptes, comme par exemple l'exclusion culturelle des femmes.
2. Adopter une **approche de sensibilité à l'égard des conflits** de manière à ne pas causer de dommages supplémentaires à la communauté. Dans les contextes de conflit social ou armé, la PC n'est pas neutre et peut devenir une source additionnelle de conflit ou créer de nouvelles difficultés.
3. Mettre en place une PC large, **adaptée et contextualisée** aux réalités, besoins et intérêts des différents **groupes sociaux et tranches d'âge**: enfants et adolescents, jeunes, adultes et personnes âgées.
4. Analyser de manière systématique et collective les limitations et les opportunités créées par les nouvelles techniques de PR on-line dans le contexte COVID-19, et à partir de là, **systématiser de nouvelles méthodologies capables d'assurer une PR effective** et non discriminatoire, en fonction de l'accès aux technologies. Les systèmes basés sur Internet devront être développés dans une approche communautaire et polyvalente. Ces nouvelles formes de participation exigeront le développement de modèles structurés et évaluables, ainsi que la mise en place de modèles pilotes qui permettent un apprentissage accéléré des différentes alternatives potentielles.



## Recommandations relatives à la gestion organisationnelle et opérationnelle de la PR

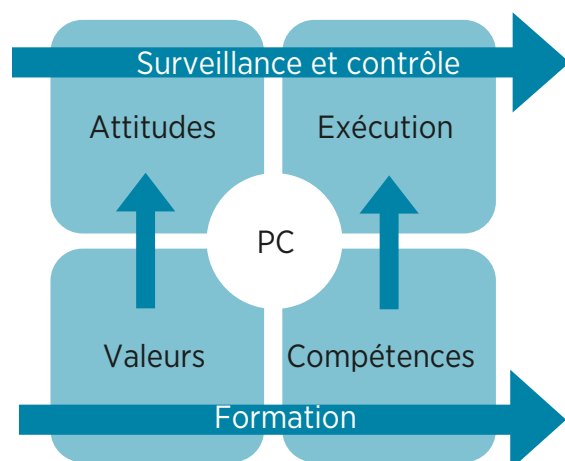
1. Développer des méthodologies et des outils de PR fondés sur une **"culture"** de la PR et englobant toutes les composantes institutionnelles: valeurs, politiques, stratégies, programmes, projets et activités.



La culture de la PR doit être présente à tous les niveaux de l'organisation.

2. Concevoir les instruments pour assurer la PR effective des populations cibles depuis une **approche anthropologique culturelle** spécifique à chaque contexte de population.
3. Concevoir les processus de PR de manière spécifique à chaque contexte humanitaire et se coordonner avec les organisations humanitaires qui interviennent auprès d'une même population, afin d'**éviter des répétitions** de processus de PR et de confondre la population.

### GESTION DU PERSONNEL ET PR



4. Cultiver systématiquement au sein du personnel des **valeurs et compétences** qui favorisent la culture de la PR: le professionnalisme, la transparence, l'approche pédagogique, la médiation sociale, la patience et la flexibilité, et établir des mécanismes de **surveillance et de contrôle des comportements et de l'exécution professionnelle** à l'égard de la PR. Contrôler les "facteurs hygiéniques"<sup>9</sup> pour assurer une PR effective, notamment la connaissance de la culture et des langues locales et une attitude d'empathie de la part du personnel humanitaire.
5. Encourager activement les expériences de **gestion communautaire de projets, y compris la gestion budgétaire**, dans un cadre de gestion défini, avec des indicateurs de contrôle, d'efficacité et d'impact.
6. Convenir d'un **cadre cohérent de paramètres pour la réalisation de la reddition de comptes**, incluant au minimum: principes humanitaires, assignations budgétaires, performance (rapport coût-bénéfice), implantation d'activités programmées et qualité de l'implantation (standards de qualité).
7. Se doter d'un **catalogue contenant différents outils pratiques de PR**, qui soient applicables et adaptables à leurs contextes spécifiques.
8. La PR étant un sujet qui touche aux valeurs et à la vision de travail des organisations, toutes les organisations humanitaires devraient exiger une **implication plus active de leurs organes de direction et dirigeants** dans la PR.
9. Établir une connexion plus claire entre **transparence, PR et réputation institutionnelle**, de manière à ce que la PR se convertisse en une **échelle pour l'évaluation de l'éthique, de la fiabilité et de l'efficacité** des organisations humanitaires.

## RECOMMANDATIONS À L'INTENTION DES ORGANISMES HUMANITAIRES INTERNATIONAUX ET BAILLEURS DE FONDS | 6.2

1. Se doter de la **compétence et de la capacité essentielle dans les questions humanitaires**, afin d'assurer que leur solidarité se structure sur la base de programmes humanitaires de qualité.
2. Augmenter la **flexibilité** des organisations humanitaires locales de manière à pouvoir **aménager les résultats de la PR** en termes de redistribution de priorités, budgets et modes d'implantation des programmes, y compris les délais envisagés. .

<sup>7</sup> Les "facteurs hygiéniques" sont les facteurs dont l'existence constitue une condition sine qua non à la réalisation effective de la PR, mais dont l'existence pure et simple ne suffit pas à la favoriser.

3. Que les programmes comprennent des **lignes budgétaires spécifiques** d'appui à la PR, encadrées par des **appuis institutionnels systématiques**, de manière à ce que la politique, la stratégie et le mode opératoire de la PR soient institutionnalisés et fassent partie de la culture organisationnelle.
4. **Faciliter la redistribution budgétaire** fondée sur des processus de PR solides, afin de pouvoir à tout moment réorienter les programmes en fonction des nécessités, priorités et contextes de la population cible. Pour cela, les bailleurs de fonds, les organismes internationaux récepteurs des fonds et les organismes chargés de l'exécution devraient convenir d'un cadre simple et transparent pour permettre la mise en œuvre de ces redistributions budgétaires.
5. Continuer à encourager des programmes stratégiques qui permettraient aux organisations locales **une meilleure prédictibilité** des fonds auxquels elles peuvent accéder.
6. **L'évaluation des programmes humanitaires** devra comporter des aspects précis concernant la PR, obtenus de cette étude.

### Recommandation finale

Il est nécessaire d'évoluer vers une PR:

- ▶ **Transformatrice:** fondée sur l'approche aux droits, à la dignité et à l'autonomisation des populations.
- ▶ **Intégrée:** qui intègre la participation et la redevabilité comme éléments d'un même processus.
- ▶ **Inclusive:** qui tient compte de tous les groupes de population dans leurs contextes spécifiques.
- ▶ **Localisée:** développée d'un point de vue local et avec pour principal acteur et leadership la population locale.
- ▶ **Triangulaire:** en impliquant les populations cibles, organisations humanitaires et autorités compétentes.
- ▶ **Co-responsable:** dans laquelle chaque partie assume sa responsabilité dans la gestion intégrale du programme et dans laquelle toutes les parties sont co-responsables.
- ▶ **Conséquente:** dans laquelle les parties assument les conséquences politiques, stratégiques et structurelles de la PR.

En partant du modèle utilisé pour évaluer les pratiques en matière de PR et en tenant compte des constatations et conclusions obtenues de l'étude, nous proposons un modèle pour améliorer les pratiques de PR et effectuer une surveillance de leur qualité.

Ce modèle constitue une proposition initiale à développer par l'ensemble des organisations humanitaires impliquées dans ce processus.

Cet outil est conçu pour être utilisé de manière conjointe par les organisations humanitaires, aussi bien locales et nationales qu'internationales.

**Paramètres, composantes et éléments.** Le schéma suivi est similaire à celui utilisé pour l'évaluation des pratiques actuelles de PR dans le domaine de l'action humanitaire basque.

Il s'articule autour de trois grands paramètres:

1. Concept
2. Contexte
3. Gestion

Qui se divisent eux-mêmes dans les composantes suivantes:

1. Concept. Concept intégré de PR
2. Contexte
  - ▶ Contexte culturel de la population
  - ▶ Environnement sociopolitique et humanitaire
  - ▶ Contexte culturel des organisations humanitaires
3. Gestion
  - ▶ Politiques et stratégies
  - ▶ Outils pratiques
  - ▶ Implications institutionnelles

**Paramètres, Indicateurs et Évaluation.** Les paramètres seront évalués suivant les tables définies sur la feuille de calcul Excel de l'*Annexe 2*.

Nous rajoutons un mécanisme de vérification simple de la qualité de la PR basé sur la recommandation finale de ce rapport. (*Voir Annexe 2 pour son application*).

# ACRONYMES | ANNEXE 1

eLankidetzta-ABCD	Agence basque de coopération au développement
CAAPs	Commitments on Accountability to Affected People/Populations
CEDAW	Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women
DAC	Development Assistance Committee
IASC	Inter-Agency Standing Committee
LGBTI	Lesbiennes, Gays, Bisexuels, Transgenres et Intersexuels
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement économiques
PR	Participation et Redevabilité
WHS	World Humanitarian Summit

# OUTILS D'ÉVALUATION DE PR | ANNEXE 2

Annexe 2. [Document](#)

Annexe 2.1. [Document](#)

# MÉTHODOLOGIE | ANNEXE 3 et 3.1

Annexe 3. [Document](#)

Annexe 3.1 [Document](#)

