

Comment mettre en place une main-d'œuvre humanitaire plus forte et pilotée localement ?

Lucy Hall • Data and Evidence Specialist
at the Humanitarian Leadership Academy

Une combinaison de stratégies de partage des capacités basées sur les principes de professionnalisation et de militantisme peut-elle favoriser la mise en place d'une main-d'œuvre humanitaire plus forte et pilotée localement ? C'est en tout cas l'hypothèse que l'auteur défend dans le présent article.

Localisation et décolonisation

La localisation et la décolonisation sont des concepts interconnectés dans le domaine humanitaire, qui visent à transformer l'avenir du travail humanitaire : la localisation est une approche stratégique de l'action humanitaire, mise en évidence en 2016 par le Grand Bargain¹, qui vise à transférer davantage de pouvoir et de ressources des pays du Nord vers les pays touchés par les crises. Depuis 2016, des preuves de plus en plus nombreuses soulignent la nécessité d'améliorer l'efficacité des efforts déployés pour assurer cette localisation de l'action humanitaire, ce qui a conduit à l'élaboration du programme du Pacte pour le changement à l'horizon 2030². Ce pacte comporte trois engagements principaux, et le volet de formation des humanitaires constitue un élément clé du troisième engagement : « Influencer un changement plus large ³ ». La décolonisation se traduit par le démantèlement des déséquilibres de pouvoir historiques et la priorité accordée à la parole des communautés concernées⁴. Un consensus se dégage dans le milieu humanitaire sur la nécessité de favoriser la localisation et la décolonisation pour soutenir et permettre la mise en place d'une main-d'œuvre pilotée plus localement⁵.

¹ InterAgency Standing Committee, *The Grand Bargain – A Shared Commitment to Better Serve People in Need*, 23 May 2016, https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2017-02/grand_bargain_final_22_may_final-2_0.pdf

² Active Learning Network for Accountability and Performance in humanitarian action (ALNAP), *L'état du système humanitaire (SOHS) – Rapport complet*, 2022, <https://sohs.alnap.org/2022-the-state-of-the-humanitarian-system-sohs-%E2%80%93-full-report> ; Pledge for Change, *Our Story*, October 2022, <https://pledgeforchange2030.org/our-story>

³ Pledge for Change, *The Pledges. Pledge 1 – Equitable Partnerships*, 2023, <https://pledgeforchange2030.org/pledges/equitable-partnerships>

⁴ Mary Anderson, *Decolonizing Aid: Local Solutions, International Assistance, and the Future of Development*, Kumarian Press, 2019.

⁵ UNOCHA, *Global Humanitarian Overview 2024*, 23 December 2024, <https://www.unocha.org/publications/report/world/global-humanitarian-overview-2024-enarfrsp>

Organisations du secteur de la formation à l'action humanitaire

La Humanitarian Leadership Academy (HLA) fait partie des organisations qui soutiennent la formation afin de faire évoluer les politiques et les pratiques menées au niveau local⁶. En partenariat avec des organisations locales, la HLA travaille dans six régions pour rendre la formation accessible aux travailleurs humanitaires dans divers contextes. Elle joue également un rôle de facilitateur afin de fédérer le secteur et de mieux faire entendre les connaissances et les voix des organisations locales. Cet article met en lumière le travail effectué par le réseau NEAR, l'association Nirengi en Turquie, et l'Institut d'études sur les conflits et l'action humanitaire (IECAH) en Colombie ; il s'appuie en outre sur les expériences de diverses organisations à Aden et Al Moukalla au Yémen, du Forum des organisations non gouvernementales du Soudan du Sud, et de Save the Children au Mali, au Niger et en Tanzanie.

Concepts d'apprentissage et importance de la terminologie

Dans le domaine de la formation à l'action humanitaire, les termes de développement des capacités (« capacity building »), renforcement des capacités (« capacity strengthening ») et partage des capacités (« capacity sharing ») abondent, chacun d'entre eux possédant un sens nuancé⁷. Synonymes en apparence, ces termes recouvrent des réalités très différentes dans la pratique. Ainsi, les Nations unies définissent la notion de « capacity building » comme le « processus de développement et de renforcement des compétences, des instincts, des capacités, processus et ressources dont les organisations et communautés ont besoin pour survivre, s'adapter et prospérer dans un monde en évolution permanente⁸ ».

En anglais, la notion de « capacity strengthening » se caractérise par l'amélioration des capacités existantes chez les individus, les organisations ou les systèmes⁹. Enfin, comme le souligne l'ALNAP dans son rapport sur l'état du système humanitaire, le partage des capacités (« capacity sharing ») encourage l'échange mutuel de connaissances, la valorisation des expériences et la création d'un environnement propice à l'apprentissage.

Utilisé de manière sporadique depuis la fin des années 1990, le concept de renforcement des capacités est parfois considéré comme un terme préjudiciable en contradiction avec la localisation, car il suppose que « les capacités des acteurs locaux sont faibles et doivent être renforcées uniquement pour répondre aux critères fixés par les pays du Nord¹⁰ ». La notion de partage des capacités s'impose peu à peu comme le terme et l'approche privilégiés pour appréhender la question de la formation dans le secteur humanitaire. Le postulat en est que les principes de cette approche se traduisent par des résultats équitables pour le personnel humanitaire, en créant des espaces inclusifs d'apprentissage mutuel et de développement pour les individus et les organisations locales.

⁶ Humanitarian Leadership Academy, *Locally-led learning, transforming lives*, 2024, <https://www.humanitarianleadershipacademy.org>

⁷ En français, le terme « renforcement des capacités » est utilisé à la fois pour traduire les notions de « capacity building » et de « capacity strengthening » (note de la traductrice).

⁸ Nations unies, *Impact académique – Renforcement des capacités*, 2024, <https://www.un.org/fr/impact-universitaire/renforcement-des-capacit%C3%A9s>

⁹ Mary B. Anderson, *Do no harm: how aid can support peace – or war*, Lynne Rienner Publishers, 1999.

¹⁰ Farah Mihar, « Coloniality and the inadequacy of localisation », *The Humanitarian Leader*, vol. 6, no. 1, 2024, <https://ojs.deakin.edu.au/index.php/thl/article/view/1971/1659>

Exemples de partage des capacités

Au travers des discussions et entretiens avec les personnes ayant contribué à la rédaction de cet article et d'une analyse de la littérature grise et universitaire axée sur la formation à l'action humanitaire et les théories de la localisation et de la décolonisation, nous cherchons à savoir si, et comment, le partage des capacités favorise la mise en place d'une main-d'œuvre pilotée localement. Les discussions ont porté sur les éléments qui encouragent le plus les activités menées au niveau local, les stratégies qui favorisent le professionnalisme du travail humanitaire et le respect des normes, mais aussi sur les valeurs sur lesquelles le secteur s'est construit, à savoir l'interdépendance humaine et les principes de militantisme.

Espaces de partage

La façon dont les organisations humanitaires abordent la formation évolue progressivement vers les principes de décolonisation et de localisation. Dans le domaine de la formation, l'évolution s'est faite dans le sens d'un apprentissage mutuel et réciproque.

L'un des facteurs déterminants de cette évolution est l'accès aux technologies émergentes, accéléré par la digitalisation à marche forcée du secteur de la formation pendant la pandémie de Covid-19. Il existe plusieurs exemples d'espaces de partage en ligne qui ont été créés dans le but spécifique de localiser la formation¹¹. Les laboratoires de la localisation du réseau NEAR, notamment, offrent une plateforme qui permet aux utilisateurs de partager leurs expériences, de demander des conseils et de discuter de leurs défis et réussites. Ce type de plateforme renforce les compétences des organisations locales, y compris pour les personnes qui n'ont que peu ou pas d'expérience dans le travail humanitaire. Cette plateforme repose sur l'hypothèse d'un effet d'entraînement : « des espaces locaux où s'additionnent les participants [et où] les individus se soutiennent les uns les autres avec des idées et des solutions ». Cet effet d'entraînement est essentiel au partage des capacités reposant sur la confiance entre les organisations qui discutent et résolvent les problèmes. Le réseau NEAR, l'association Nirengi et l'IECAH s'accordent à dire que la création de tels espaces de partage autour des défis rencontrés – qu'il s'agisse de la manière d'accéder aux espaces stratégiques ou d'un problème de mise en œuvre technique – permet à d'autres acteurs de contribuer à la recherche d'une solution.

Les espaces de partage au service du développement organisationnel

Les discussions sur le sens du partage des capacités ont révélé que, pour certaines organisations, il s'agit aussi de partager les risques et les ressources financières. Cette approche du partage des capacités entre organisations met l'accent sur la localisation au-delà du partage de connaissances, et notamment sur la manière d'utiliser les espaces de partage pour cocréer des innovations dans le domaine du financement de l'aide humanitaire.

Lorsque cette stratégie s'inscrit dans le contexte de la formation, il existe des synergies avec le concept de développement organisationnel. Celui-ci favorise la durabilité et la résilience des organisations

¹¹ UNOCHA *Global Humanitarian Overview 2022*, 2022, <https://www.unocha.org/publications/report/world/global-humanitarian-overview-2022> ; Greig E. Krull, "Learning with low tech: challenges of moving to remote learning in a time of disruption", in Elizabeth Walton and Ruksana Osman (eds.), *Pedagogical Responsiveness in Complex Contexts*, Springer, 2022, pp. 55–73, https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-12718-2_4

HUMANITARIAN ALTERNATIVES

humanitaires. En construisant des systèmes et des structures solides, les organisations sont mieux équipées pour relever les défis et s'adapter à des contextes changeants, ce qui, en fin de compte, garantit la continuité des services et des programmes à long terme¹².

Le fonds de changement du réseau NEAR en Afghanistan, au Liban, en Somalie et en Syrie est un exemple de réussite : les organisations internationales et locales ont constaté qu'une infrastructure plus solide permettait aux acteurs humanitaires locaux de s'engager plus efficacement dans l'action humanitaire.

Des exemples similaires au Yémen et au Soudan du Sud ont montré comment le regroupement d'organisations locales pouvait conduire à des améliorations de l'infrastructure organisationnelle¹³. Cela inclut le développement des ressources humaines et des départements financiers, la prise de risques plus importants par le biais d'efforts de collaboration et la prise en charge de responsabilités et de travaux de programmation plus importants dans leurs contextes.

Bien que cette stratégie de partage des capacités ne soit pas purement axée sur la formation, elle aborde d'autres dimensions de la localisation¹⁴, démontrant ainsi que le partage des capacités est lié à la transformation de l'action menée au niveau local.

Expertise technique

Le système humanitaire conserve une place pour des activités de partage des capacités plus locales, telles que le développement d'une expertise technique spécifique à un secteur.

En Colombie, l'IECAH a réussi à créer des espaces de formation technique sur de multiples sujets grâce à l'apprentissage expérientiel. Cette approche privilégie l'utilisation de méthodes d'apprentissage synchrones et asynchrones, ce qui permet de réfléchir simultanément à la théorie et à la mise en œuvre. L'association Nirengi utilise des méthodes similaires dans le cadre de son travail de partage des capacités et a obtenu de bons résultats en Turquie grâce à un contenu en accès libre, à des discussions dirigées, et à la transposition des accords conclus avec d'autres organisations dans la sphère politique afin d'influer sur le cours des choses.

Il existe de nombreux programmes de formation basés sur des normes¹⁵, qui s'appuient essentiellement sur des principes de renforcement des capacités. Toutefois, de plus en plus d'organisations locales – comme celles qui travaillent avec la Humanitarian Leadership Academy – sont

¹² Start Network, *DEPP Innovation Labs*, 2021, <https://startnetwork.org/focus-areas/past-programmes/depp-innovation-labs>

¹³ Salem Abraha, Mahnoor Ali, Maaria Azhar et al., *Organisational Learning for Localisation: Evaluating the impact of the Supporting Effective Humanitarian Partnerships Programme*, Save the Children Resource Centre–Humanitarian Leadership Academy, March 2022, <https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/Organisational-Learning-for-Localisation-Evaluating-the-impact-of-SEHP-2.pdf>

¹⁴ Start Network, *Start Network launches new framework for localisation*, 2017, <https://startnetwork.org/learn-change/news-and-blogs/start-network-launches-new-framework-localisation> ; Network for Empowered Aid Response (NEAR), *Localisation performance measurement Framework*, March 2019, https://static1.squarespace.com/static/5fc4fd249698b02c7f3acfe9/t/6011621dba655709b8342a4c/1611751983166/LMPF+Final_2019.pdf

¹⁵ Sphère, *Resources*, 2024, <https://www.spherestandards.org/resources/?category=training-parent> ; Humanitarian Leadership Academy, *Our Learning Programmes*, 2024, <https://www.humanitarianleadershipacademy.org/learning-programmes> ; CHS Alliance, *Training*, 2024, <https://www.chsalliance.org/training>

invitées à créer des programmes d'études, à reprendre le contenu existant qui correspond à leurs activités et à l'adapter afin de le rendre plus accessible et plus pertinent.

Coaching, mentorat et développement du leadership

Le coaching et le mentorat sont d'autres exemples de partage des capacités qui sont de plus en plus couramment utilisés et qui font l'objet d'une attention croissante en raison de leur potentiel de transformation.

Ces stratégies se concentrent traditionnellement sur le développement individuel de carrière, le bien-être et l'amélioration des compétences. Néanmoins, il existe de nouvelles preuves de l'efficacité de ces méthodes et des éléments indiquant que le coaching et le mentorat peuvent aider à faire face à la complexité des contextes humanitaires¹⁶.

Le programme de coaching mis en place par la HLA est une approche dirigée par les pairs qui s'appuie sur un réseau de conseillers humanitaires expérimentés. Ce réseau vise à tirer parti de la sagesse et de l'expérience collectives des humanitaires pour le développement et l'apprentissage d'un leadership global.

« Le coaching est défini comme un partenariat avec des individus dans le cadre d'un processus de réflexion et de création qui les incite à maximiser leur potentiel personnel et professionnel ».

« Le coaching professionnel se concentre sur l'établissement d'objectifs, la création de résultats et la gestion des changements personnels¹⁷ ».

La relation de coaching est un exemple de stratégie de partage des capacités ; il s'agit d'une relation à double sens qui permet l'échange de connaissances et d'expériences. De plus en plus d'indices en provenance du Niger, de Norvège, du Royaume-Uni et de Tanzanie suggèrent que ces relations mutuelles sont à l'origine d'un apprentissage mutuel¹⁸. Le groupe de coaching de la HLA favorise une relation d'encadrement spécifique au contexte et répondant aux besoins de chacun. Parmi les programmes proposés, on peut citer : l'Across Organisational Mentoring Programme, une initiative de coaching en situation de crise destinée aux dirigeants de l'Afghanistan, de la Libye, du Soudan et des Territoires palestiniens occupés ; des programmes de formation aux compétences essentielles du coaching destinés aux dirigeants de la région du Moyen-Orient ainsi qu'un réseau de dirigeantes proposant un programme de mentorat par les pairs pour les dirigeantes humanitaires¹⁹.

¹⁶ Erik de Haan and Viktor O. Nilsson, "What can we know about the effectiveness of coaching? A meta-analysis based only on randomized controlled trials", *Academy of Management Learning and Education*, February 2023,

http://www.erikdehaan.com/wp-content/uploads/2023/04/AMLE20220107_RP.pdf; NGO Coaching & Mentoring, *En périodes de crises et de transformation : l'encadrement et le mentorat*, 2022, <https://ngocoachingmentoring.org/fr>

¹⁷ International Coaching Federation, *Empowering the World through Coaching*, <https://coachingfederation.org>

¹⁸ Shruti Sonthalia, "Evaluating the impact of embodying the coaching mindset on leaders' paradigm of power", in *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, vol. 17, no. 1, February 2024.

¹⁹ Humanitarian Leadership Academy, *Women in Leadership Network for the Humanitarian and Development Sectors*, Kaya, 2024, <https://kayaconnect.org/course/info.php?id=4895>

Les facteurs favorables aux stratégies de partage des capacités

Lors de l'examen des stratégies de partage des capacités, il est frappant de constater les points communs entre les éléments qui les favorisent. Il existe en effet des facteurs communs dans leur conception :

- des espaces ouverts privilégiant la discussion et la collaboration ;
- une confiance mutuelle et des relations solides entre les responsables et les animateurs, les organisations et les individus qui participent à ces espaces et les individus eux-mêmes ;
- des résultats multipliés par un effet d'entraînement grâce à des réseaux d'organisations locales et à la création de réseaux imbriqués ;
- l'envie de partager, d'écouter, de réfléchir, d'adopter et d'adapter les pratiques.

De même, quelques-uns des obstacles au partage des capacités discutés avec les contributeurs et recensés dans la documentation sont les suivants :

- une dépendance excessive vis-à-vis de la technologie et un manque de prise en compte de l'importance des conversations et des espaces personnels, en particulier dans les contextes fragiles où les autorités gouvernementales restreignent l'accès à Internet et à la technologie ;
- l'organisation logistique des espaces de partage – le personnel humanitaire mondial étant de plus en plus interconnecté, les horaires de ces espaces déterminent qui peut y participer activement ;
- l'équilibre entre le partage des connaissances et des expériences et la garantie du respect des normes ;
- les grandes organisations internationales continuent de piloter et d'orienter les initiatives en matière de capacités.

Discussion

Le partage des capacités poursuit de nombreux objectifs : l'échange de connaissances, d'expériences, d'enseignements et la mise en œuvre de normes techniques, et ce, afin de permettre une action efficace au niveau local et d'instaurer un écosystème humanitaire équitable.

L'effet d'entraînement du partage des capacités est peut-être l'une des caractéristiques les plus marquantes de l'apprentissage partagé puisqu'il est admis que l'apprentissage ne s'arrête jamais, et que l'adaptation et la contextualisation des compétences et des connaissances se poursuivent de manière organique sans nécessiter de contributions directes. C'est ce que l'on observe dans les laboratoires de la localisation du réseau NEAR en Afghanistan, au Bangladesh, au Myanmar et en Ouganda ainsi que dans les espaces de partage en Colombie et en Turquie. Le fait que cela se produise à grande échelle prouverait que le partage des capacités peut contribuer à un écosystème humanitaire piloté plus localement, où les expériences seraient écoutées, adoptées, pilotées, testées et partagées, créant un effet boule de neige de l'expertise locale qui stimulerait un système redynamisé. Cela reste à démontrer pleinement et Shahida Arif, représentante régionale du réseau NEAR, estime que « le personnel humanitaire est en train d'évoluer, mais il existe encore un écart important entre la politique humanitaire et la pratique humanitaire. »

L'association Nirengi et l'approche en réseau qu'elle utilise ont pour objectif principal de veiller à ce que l'esprit de partage des capacités soit ancré dans les principes d'apprentissage individuel. Les réseaux entretiennent des relations étroites avec les organisations internationales, les groupes de réflexion et les groupes politiques, les donateurs, les universitaires et les organisations locales dans

l'ensemble du système humanitaire. Les relations entre les individus et les réseaux sont tout aussi importantes en matière de partage des capacités ; sans confiance mutuelle, il ne s'agirait que de « parler les uns aux autres et non d'amener les gens à participer au voyage » (réseau NEAR).

Conclusion

L'évolution de la terminologie de l'apprentissage décrite au début de cet article représente non seulement l'accent mis sur un langage plus approprié, mais aussi un changement d'intention vis-à-vis de l'apprentissage.

L'accent est davantage mis sur le partage des expériences et des connaissances entre les individus afin d'améliorer la prise en compte des connaissances locales dans les programmes de formation à l'action humanitaire ; l'appel à adopter des principes de partage des capacités pour une localisation et une décolonisation plus systémiques et évolutives du personnel humanitaire reçoit un soutien de plus en plus marqué.

Les facteurs favorables qui ont été mis en évidence peuvent, et sans doute devraient, être utilisés pour susciter ce changement plus large. Certains signes indiquent en effet que des approches mixtes de partage des capacités ont permis de progresser vers une main-d'œuvre pilotée localement.

Un grand merci à Shahida Arif, Gloria Miranda et Zeynep Sanduvac pour leur contribution à l'élaboration de cet article.

Traduit de l'anglais par Sophie Jeangeorges, avec l'appui de Caroline Voisine

Biographie

Lucy Hall • Lucy Hall est spécialiste des données et des preuves à la Humanitarian Leadership Academy, une organisation dont l'objectif est de permettre aux citoyens de se préparer et de répondre aux crises dans leur propre pays grâce à des opportunités d'apprentissage de qualité.

Le travail de Lucy se concentre sur l'étude des facteurs favorables à une conception décoloniale, inclusive et accessible de l'apprentissage, sur la façon dont l'apprentissage peut créer un système humanitaire plus équitable et socialement plus juste, et sur la façon dont les données et les preuves contribuent aux cultures de l'apprentissage.

*Reproduction interdite sans l'accord de la revue Alternatives Humanitaires. Pour citer cet article :
Lucy Hall, « Comment mettre en place une main-d'œuvre humanitaire plus forte et pilotée localement ? »,
Alternatives Humanitaires, n° 26, juillet 2024, p. 39-50,*

<https://www.alternatives-humanitaires.org/fr/2024/07/10/comment-mettre-en-place-une-main-doeuvre-humanitaire-plus-forte-et-pilotee-localement/>