



COMBLER L'ÉCART :
UNE STRATÉGIE POUR
RENFORCER L'ENGAGEMENT
COMMUNAUTAIRE ET LA
REDEVABILITÉ EN AFRIQUE
2020–2023



COMBLER L'ÉCART:

Une stratégie pour renforcer l'engagement communautaire et la redevabilité en Afrique

Une production conjointe des Sociétés de la Fédération Internationale de la Croix-rouge et du Croissant-rouge en Afrique et de CDA Collaborative Learning

Rédigée par Sarah Cechvala, directrice générale de CDA, Sabina Robillard, collaboratrice de CDA et Sharon Reader, conseillère principale en engagement communautaire et redevabilité dans la région africaine de la Fédération internationale

media.ifrc.org/ifrc/ceastrategyafrica

TABLE DES MATIÈRES

Avant-Propos	5
Liste d'acronymes	7
Remerciements	8
Résumé analytique	9
Comblant l'écart: que faudra-t-il faire pour garantir un engagement communautaire et une redevabilité plus forts en Afrique?	9
Introduction	17
À quelles difficultés le Mouvement est-il confronté?	17
Où en est le Mouvement aujourd'hui?	18
Pourquoi cette stratégie est-elle nécessaire?	18
Comment cette stratégie a-t-elle été développée?	19
À qui cette stratégie s'adresse-t-elle?	19
Comment lire cette stratégie?	19
Méthodologie	21
Enseignement tirés des réussites en matière d'intégration de l'engagement communautaire et de la redevabilité	25
A. Les changements deviennent réalité lorsqu'il existe un soutien à tous les niveaux de l'organisation	25
B. Adapter le message de redevabilité au public est essentiel	27
C. La réussite arrive lorsque les Sociétés nationales s'appuient sur ce qui fonctionne déjà	28
D. S'aligner sur les autres processus institutionnels	28
E. Désigner des correspondants de l'engagement communautaire et de la redevabilité contribue à encourager les actions et établit des normes élevées	29
F. Le soutien technique de la Fédération internationale renforce les capacités locales	30
G. Impliquer le réseau de volontaires du Mouvement crée des défenseurs	31
H. Profiter du désir des communautés d'être impliquées pour cultiver la confiance	33

Principaux obstacles à l'institutionnalisation	35
Le Mouvement, un système	35
Comment lire une cartographie systémique	35
Quels sont les principaux obstacles à l'intégration de l'engagement communautaire et de la redevabilité?	38
A. L'engagement communautaire et la redevabilité n'est pas une approche bien comprise	39
B. Le manque de preuves affecte les niveaux de hiérarchisation des priorités au sein du Mouvement	41
C. Manque de politique ou de stratégie pour orienter la mise en œuvre de l'engagement communautaire	43
D. Attribution inadéquate et incohérente de ressources pour renforcer la redevabilité	46
E. Une piètre coordination déstabilise une approche uniforme de l'engagement des communautés	49
F. Les structures internes peuvent empêcher un engagement externe significatif	51
G. La redevabilité peut défier la culture ou les structures traditionnelles	54
Changements, actions et mesures stratégiques	57
Changement stratégique n° 1	60
Changement stratégique n° 2	64
Changement stratégique n° 3	67
Changement stratégique n° 4	69
Changement stratégique n° 5	71
Rôles et responsabilités	75
Comment renforcer l'engagement communautaire et la redevabilité au sein de la Fédération internationale	77
Comment renforcer l'engagement communautaire et la redevabilité au sein des Sociétés Nationales Africaines	87
Comment renforcer l'engagement communautaire et la redevabilité au sein des Sociétés Nationales partenaires	93
Conclusion	99
Annexes	100
Annexe A : Membres du groupe de travail	101
Annexe B : Documents consultés dans le cadre de l'élaboration de cette stratégie	102
Annexe C : Principaux informateurs consultés lors d'entretiens	108
Les participants à l'atelier d'analyse des champs de force	111



“

« La confiance est le bien sur lequel le personnel humanitaire s'est toujours appuyé et qu'il a peut-être tenu pour acquis. Pour rétablir la confiance, nous devons écouter et agir en fonction de ce que les populations nous disent. Les populations doivent être en mesure de donner leur avis pour les décisions qui les concernent. »

Francesco Rocca,
président de la Fédération internationale des Sociétés
de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (IFRC)

AVANT-PROPOS

Il existe une différence préoccupante entre la manière dont nous, acteurs de l'humanitaire, nous percevons nous-mêmes, et la manière dont nous sommes perçus par les populations que nous souhaitons aider. Nous devons gommer cette différence si nous voulons être à la hauteur du défi que représentent les besoins humanitaires au XXI^e siècle.

« S'il est question de notre communauté, nous devons être impliqués. Nous devons avoir un accord. Mais si nous ne voyons pas de changement, c'est que vous n'écoutez pas. »

Cette évaluation frappante du personnel humanitaire a été émise par une femme en Afrique au lendemain d'une catastrophe majeure.

Pour les acteurs de l'humanitaire, ce type d'observations devrait être profondément inquiétant, mais ce qu'elles impliquent est pire encore. De tels commentaires témoignent d'un déficit dans le seul bien sur lequel s'appuie le personnel humanitaire et qu'il tient pour acquis : **la confiance**.

La confiance est nécessaire pour pouvoir poser des questions personnelles lorsque les individus sont extrêmement vulnérables. Il faut de la confiance pour laisser des étrangers s'occuper de vos proches malades. De la confiance pour croire que les informations vitales que nous diffusons sont vraies et doivent être utilisées. De la confiance pour nous accueillir au sein de leur communauté.

Lorsque la population ne nous fait pas confiance, notre capacité à les aider, c'est-à-dire notre raison d'être, est entravée et est parfois réduite à néant. Et pour les personnes touchées par des crises, les conséquences peuvent être fatales si cela signifie qu'elles renoncent à des services vitaux.

Pour établir la confiance, nous devons écouter et agir en fonction de ce que les populations nous disent. Nous devons nous améliorer. Nous devons nous assurer que les populations sont en mesure de donner leur avis pour les décisions qui les concernent. Nous devons prendre conscience qu'impliquer les communautés ne constitue pas un fardeau supplémentaire, qu'il ne s'agit pas de cocher des cases, mais qu'il s'agit d'un investissement dans une relation qui permettra de rendre les projets plus simples, plus qualitatifs, plus durables et plus sûrs.

Du Sommet mondial sur l'action humanitaire au Grand compromis, et déjà bien avant ça, il existe une demande claire en faveur d'une redevabilité accrue envers les populations touchées par des crises afin d'améliorer la qualité et l'efficacité de l'aide humanitaire. Trop souvent, lorsque nous nous précipitons pour venir en aide à de nombreuses personnes le plus rapidement possible, nous oublions d'impliquer la population dans ce que nous faisons, ou de comprendre leurs ressentis et la complexité de leur réalité. Par contre, lorsque nous écoutons et que nous nous adoptons à ce que la population nous dit, cela a un véritable impact sur notre travail. Ce document est truffé d'exemples réels tirés des quatre coins de l'Afrique qui appuient cet état de fait.

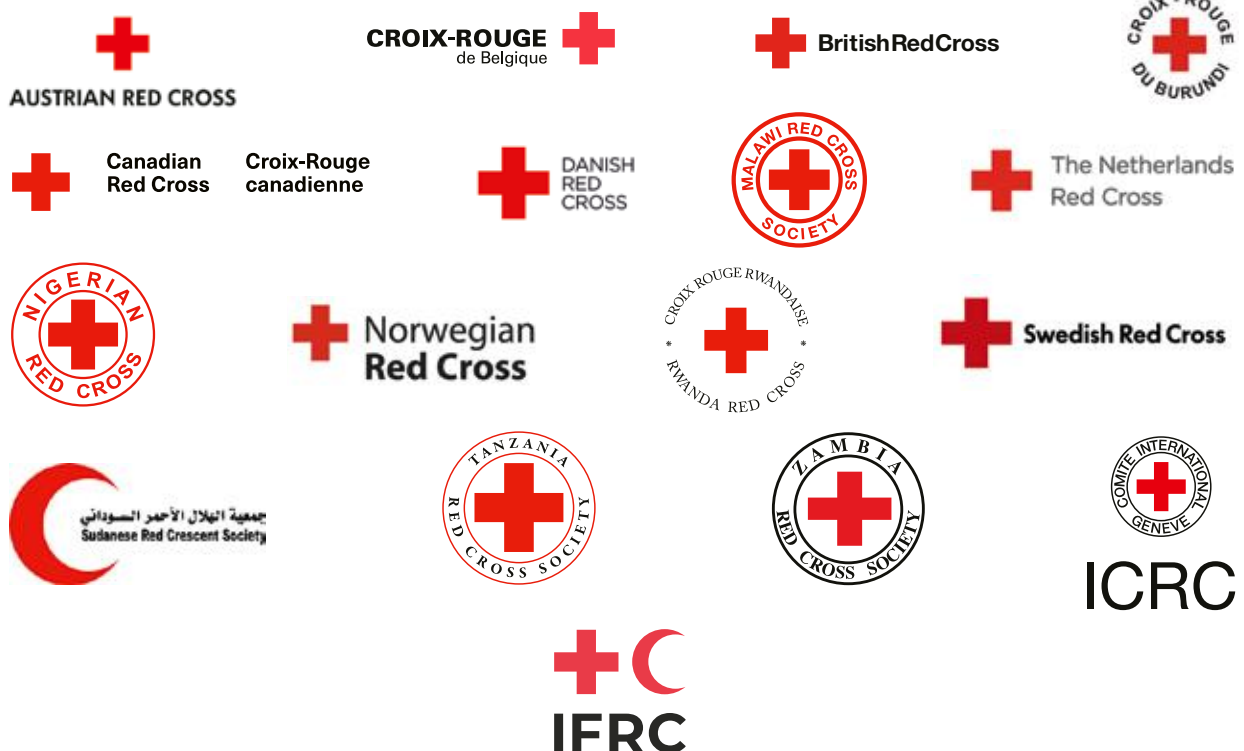
Lors des réunions statutaires du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge de 2019, nous avons fait un grand pas en avant en adoptant une nouvelle série d'engagements ambitieux qui placent l'engagement communautaire et la redevabilité au cœur de nos actions. Cette stratégie fournit des recommandations claires et pratiques pour concrétiser ces engagements en Afrique et gommer les différences entre les manières dont nous travaillons avec les communautés, et entre nous. La présente stratégie, qui est ancrée dans la pratique des membres du Mouvement qui travaillent en Afrique, nous aidera à institutionnaliser l'engagement communautaire et la redevabilité dans l'ADN de nos organisations. Cela nous aidera à mettre les voix de la population au cœur de nos opérations et de nos programmes et à rééquilibrer les déséquilibres de pouvoir qui demeurent. Cela garantira non seulement que nous gagnerons la confiance des populations que nous servons, mais également que notre travail est pertinent et utile.

Il nous faudra du temps, des financements et de l'espace pour tester et adapter notre manière de travailler. Nous devons travailler ensemble.

Alors que nous tentons de passer de la rhétorique à l'action, nous devons garder à l'esprit le pouvoir des individus. Chaque personne au sein de notre mouvement, des volontaires au personnel, aura un rôle à jouer dans la manière dont nous écoutons les populations et agissons, en fonction de ce qu'elles nous ont dit. Le changement est également entre les mains de la direction, y compris dans les pays donateurs. Nous devons façonner, apprécier, engager et apporter les ressources appropriées à nos efforts visant à renforcer la redevabilité envers la communauté. Nous devons tous être prêts à repousser les limites afin de modifier radicalement notre manière de travailler et reconstruire un bien précieux dans le domaine de l'humanitaire: la confiance.

La confiance n'est pas un acquis pour la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge. Nous devons la mériter, chaque jour, en écoutant les personnes dans le besoin et agir en fonction de ce qu'elles nous disent. Cette stratégie nous aidera à y parvenir.

Le groupe de travail de la stratégie pour renforcer l'engagement communautaire et la redevabilité en Afrique



LISTE D'ACRONYMES

SNA	Société nationale africaine
RC	Redevabilité envers les communautés
ComBén	Communication avec les bénéficiaires
CDA	CDA Collaborative Learning (consultant en stratégie)
CEA	Engagement communautaire et redevabilité
DPA	Directeur des programmes adjoint
DSG	Secrétaire général adjoint
GD	Groupes de discussion
Corres.	Correspondant(s)
RH	Ressources humaines
HQ	Siège
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
Fédération internationale	Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
MEAL	Unité de suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage
SN	Société nationale
PGI	Protection, genre et inclusion
PMER	Unité de planification, suivi, évaluation et compte rendu
SNP	Société nationale partenaire
SG	Secrétaire général
ED	Équipe de direction

REMERCIEMENTS

L'équipe de la Fédération internationale spécialisée en engagement communautaire et redevabilité en Afrique et CDA Collaborative Learning remercient chaleureusement toutes les personnes ayant participé à l'élaboration de cette stratégie et aux entretiens avec des informateurs clés, ayant été présentes aux ateliers d'analyse des champs de force et ayant commenté les versions du présent document. Sans vous, et sans vos points de vue francs, l'équipe n'aurait pas été à même de comprendre ses réussites, ses échecs et les mesures à adopter à l'avenir.

L'équipe aimerait en particulier remercier le groupe de travail de la stratégie (décrit en Annexe A) pour son engagement continu, son suivi et sa vision stratégique, des éléments essentiels à l'élaboration de cette stratégie. L'équipe exprime sa sincère reconnaissance aux quatre Sociétés nationales - Croix-Rouge du Burundi, Croix-Rouge du Malawi, Croix-Rouge du Nigeria et Croix-Rouge du Soudan—pour leur générosité, leur hospitalité et leur ouverture, et pour avoir partagé leurs expériences dans le cadre de visites de terrain et de réunions et ateliers organisés avec leur direction, leur personnel, leurs volontaires et les communautés au sein desquelles elles travaillent. L'équipe remercie sincèrement les correspondants en engagement communautaire de la Fédération internationale et de la Société nationale, qui ont facilité les missions de terrain et contribué aux recherches—Patrick Phiri, Philemon Ndayizigiye, Nagat Malik, Nwakpa O. Nwakpa, et Yvonne Kabagire. L'équipe aimerait également remercier tous les volontaires, membres des communautés et membres du personnel ayant participé aux recherches de terrain et aux ateliers d'analyse prévus par cette stratégie.

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Comblant l'écart: que faudra-t-il faire pour garantir un engagement communautaire et une redevabilité plus forts en Afrique?

Malgré le fait que les catastrophes et les urgences sont de plus en plus intenses et nombreuses dans le monde entier, les recherches ont montré que les communautés ne se sentaient pas impliquées dans la prise des décisions qui affectent leurs vies¹.

De plus en plus d'éléments prouvent que l'engagement communautaire et une participation accrue peuvent renforcer la confiance et l'appropriation, et améliorer la qualité et la durabilité de la programmation.

Le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (le Mouvement) est pleinement ancré au sein des communautés et s'est engagé à être redevable envers les populations auxquelles il vient en aide. La [stratégie 2030 de la Fédération internationale](#) propose un transfert urgent de la direction et de la prise de décisions au vers un niveau le plus local—les communautés doivent être placées au cœur du changement. L'importance de ces engagements apparaît renouvelée dans le contexte d'un changement généralisé et mondial parmi les donateurs, les décideurs politiques et les praticiens, vers une participation accrue des populations affectées dans le secteur humanitaire.

Que sont l'engagement communautaire et la redevabilité?



L'engagement communautaire recouvre des processus visant à écouter, engager et communiquer, de manière systématique, avec des populations et communautés afin de mieux comprendre la diversité de leurs besoins, de leurs vulnérabilités et de leurs capacités ; de rassembler, prendre des mesures et répondre à leurs retours d'information et s'enquérir de leurs priorités et préférences ; et d'offrir un accès et des possibilités sûres et équitables de participer aux décisions qui les affectent.



La redevabilité fait référence à la responsabilité mutuelle qu'ont toutes les entités du Mouvement d'utiliser leurs pouvoirs et leurs ressources de manière éthique et responsable, afin de placer l'intérêt des personnes et des communautés que nous souhaitons servir au centre du processus décisionnel, garantissant ainsi que les actions humanitaires obtiennent les meilleurs résultats et conclusions possibles pour ces personnes et communautés, tout en protégeant et préservant leurs droits et leur dignité, et en renforçant leur résilience à faire face des situations de vulnérabilité et de crise.²

¹ IPSOS. 2016. « Consultations sur l'aide humanitaire menées auprès des communautés (Community consultations on humanitarian aid) »

² Pour en savoir plus, consultez: <https://media.ifrc.org/ifrc/what-we-do/community-engagement/>.



Malgré cette reconnaissance et ces engagements envers l'engagement communautaire et la redevabilité, il existe toujours un écart entre la rhétorique et la réalité. Les programmes et opérations de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge n'engagent pas toujours les communautés autant qu'ils le devraient. Conscient qu'il est souvent difficile de mettre la théorie en pratique, en particulier dans le contexte de crises humanitaires, le Mouvement a renforcé ses efforts pour honorer ses engagements à améliorer la manière dont il engage les populations et est redevable envers elles.

Pourquoi n'engageons-nous pas les communautés comme nous le devrions? Quels sont les obstacles nous empêchant de mettre en œuvre des approches d'engagement communautaire et redevabilité plus solides? Comment pouvons-nous relever ces obstacles? Quelles mesures concrètes doivent être prises pour garantir un meilleur engagement communautaire?

Cette stratégie contribue à répondre à ces questions, et cherche à combler les lacunes qui nous permettront, en définitive, d'améliorer la redevabilité envers les communautés en Afrique. Elle a été élaborée dans le cadre d'efforts communs de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (la «Fédération internationale», IFRC) et de CDA Collaborative Learning (CDA) pour orienter les actions visant à institutionnaliser l'engagement communautaire dans la région africaine. S'appuyant sur des preuves empiriques, cette stratégie présente les facteurs propices qui contribueront à renforcer l'engagement communautaire et la redevabilité en Afrique, ainsi que les obstacles qui pourraient empêcher des progrès plus significatifs. Elle propose aux partenaires du Mouvement travaillant en Afrique des actions stratégiques et des mesures concrètes pour répondre aux principaux obstacles à un engagement communautaire approfondi.

Comment la stratégie a-t-elle été développée?

Des expériences et points de vue ont été recueillis au sein du Mouvement par l'intermédiaire d'approches mixtes visant à comprendre les structures et systèmes institutionnels du Mouvement. Des visites de terrain ont été effectuées dans quatre pays (Soudan, Malawi, Burundi et Nigeria) et une réunion portant sur le suivi, l'évaluation et le compte-rendu de projets (PMER)/une réunion du réseau sur l'engagement communautaire et la redevabilité, ce qui a permis de rassembler des informations auprès du personnel des Sociétés nationales africaines, des Sociétés nationales partenaires, de la Fédération internationale (IFRC), du Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et des volontaires et communautés de la Croix-Rouge. Un atelier a également été organisé avec la direction de la Fédération internationale (IFRC) à Nairobi. Des informations relatives aux pays ont été recueillies par le biais d'entretiens avec des informateurs clés, d'ateliers d'analyse des champs de force³, et de groupes de discussion. Les chercheurs ont également effectué des entretiens avec des informateurs clés à distance et une enquête en ligne. Ils ont étudié des documents contextuels, des rapports, des évaluations et d'autres informations pertinentes. Au total, 443 personnes ont participé à l'élaboration de cette stratégie.

Les discussions ont souligné les approches existantes pour renforcer l'engagement communautaire et la redevabilité, les actions mises en place par le passé et les raisons pour lesquelles elles ont fonctionné ou non, afin d'éviter de répéter les erreurs précédentes et de s'appuyer sur les bonnes pratiques. Une analyse en profondeur de toutes les données a identifié les modifications structurelles nécessaires pour améliorer l'institutionnalisation des pratiques en matière d'engagement communautaire et de redevabilité. Une cartographie des systèmes institutionnels a été élaborée et utilisée comme fondement des changements et actions stratégiques recommandés pour que le Mouvement renforce sa redevabilité envers les populations africaines.

³ Des ateliers d'analyse des champs de force ont été utilisés pour cartographier les systèmes institutionnels au sein de la Société nationale et du Mouvement dans son ensemble. Les ateliers ont rassemblé du personnel de niveau similaire, et ont demandé aux participants d'identifier les facteurs les plus importants qui agissent en faveur et œuvrent à l'encontre de l'institutionnalisation de l'engagement communautaire et la redevabilité au sein de leur propre organisation.

Quels progrès le Mouvement a-t-il réalisés dans le cadre de l'institutionnalisation des approches de redevabilité?

L'engagement communautaire et la redevabilité ne sont pas des nouveautés pour le Mouvement. Bien que cette approche n'ait pas toujours porté ce nom, les membres du Mouvements disposent d'années d'expérience de l'engagement des communautés qu'ils servent. Ces expériences collectives offrent des informations quant aux réussites et difficultés actuelles d'intégration des approches de gestion communautaire aux programmes et opérations.

Réussites et facteurs encourageant une redevabilité efficace envers les communautés:

- Les changements deviennent réalité lorsqu'il existe un **soutien à tous les niveaux de l'organisation**, en particulier lorsqu'il s'agit des dirigeants et partenaires.
- Le plaidoyer en faveur de la redevabilité et d'un engagement communautaire renforcé est plus efficace lorsque ce plaidoyer **s'articule autour de problématiques pertinentes** pour la Société nationale et ses décideurs.
- La réussite se matérialise lorsque les Sociétés nationales **s'appuient sur ce qui fonctionne déjà** en termes d'engagement des communautés.
- **Aligner les efforts** d'institutionnalisation de l'engagement communautaire et de la redevabilité sur l'élaboration de la stratégie organisationnelle globale peut amplifier les efforts et permettre une adoption plus forte.
- Désigner des **correspondants de l'engagement communautaire et de la redevabilité**⁴ contribue à encourager les actions, ce qui offre un soutien consultatif et technique, et établit des normes élevées.
- Le **soutien technique** apporté par la Fédération internationale (IFRC) aux Sociétés nationales renforce la capacité d'engagement communautaire et crée des champions en la matière.
- Encourager les **volontaires à considérer leur rôle** comme essentiel à la construction d'un engagement communautaire fort permet d'améliorer la qualité de la programmation, de renforcer la confiance et de bénéficier d'un meilleur accès aux communautés.
- Profiter de l'**enthousiasme et de l'intérêt des membres de la communauté pour une plus forte participation** crée des opportunités significatives pour une redevabilité accrue et une meilleure appropriation par la communauté.

Obstacles et difficultés à l'institutionnalisation d'approches approfondies d'engagement des communautés:

- **L'engagement communautaire et la redevabilité n'est pas une approche bien comprise**, notamment en ce qui concerne son importance, son rôle au sein des programmes et des opérations et la manière de la mettre en pratique.
- **Le manque de preuves** quant à l'impact de l'engagement communautaire et de la redevabilité, qui **donne lieu à une faible adoption et priorisation** par le personnel et la direction.

⁴ Les correspondants CEA sont des membres du personnel possédant une expérience technique de l'engagement communautaire et de la redevabilité, et responsables de l'intégration de l'approche au sein de l'organisation.

- **L'absence de stratégies ou de politiques** pour orienter la mise en œuvre de l'engagement communautaire et de la redevabilité, notamment la faible intégration aux politiques, lignes directrices et stratégies existantes.
- L'insuffisance et l'inadéquation des ressources consacrées aux principales activités visant à renforcer les capacités du personnel et des volontaires en matière d'engagement communautaire et de redevabilité, ce qui donne lieu à une mise en œuvre ad hoc.
- Une **faible coordination** entre les membres du Mouvement sape les efforts déployés pour engager les communautés et être redevables envers elles de manière cohérente au sein des Sociétés nationales africaines.
- Des **processus de planification et structures institutionnelles inflexibles** peuvent entraver un engagement significatif des populations.
- Des mécanismes de redevabilité forts peuvent être perçus comme une **remise en question des normes culturelles et communautaires**, ce qui peut affecter le niveau d'acceptation au sein des communautés et des organisations.

Ces types de difficultés peuvent créer des cercles vicieux négatifs qui empêchent une pleine implication des communautés aux programmes et opérations. La stratégie complète propose une carte systémique qui illustre l'origine des différents facteurs et l'influence qu'ils ont les uns sur les autres. Par conséquent, le changement ne peut se produire en ne résolvant qu'une seule difficulté. Il convient de faire face au système dans son ensemble.

Quels changements et actions stratégiques sont nécessaires pour modifier le fonctionnement du Mouvement?

Ces obstacles peuvent être surmontés grâce à une approche holistique impliquant tous les acteurs du Mouvement, travaillant ensemble pour soutenir des changements stratégiques majeurs. Tout comme les obstacles, les changements stratégiques sont hautement reliés et se renforcent mutuellement, ce qui signifie que les progrès réalisés dans un domaine peuvent faciliter les progrès dans un autre. Cinq changements stratégiques de haut niveau, et des actions associées, contribueraient à une meilleure redevabilité à l'égard des communautés en Afrique⁵:

CHANGEMENT N° 1: Renforcer la compréhension et la capacité à mettre en œuvre l'engagement communautaire et la redevabilité au sein du Mouvement.

- **Action:** Renforcer la compréhension de l'engagement communautaire et de la redevabilité, et son importance pour améliorer la qualité des programmes, la confiance et la durabilité parmi la direction de la Fédération internationale, des Sociétés nationales et des Sociétés nationales partenaires.
- **Action:** Améliorer la compréhension de l'engagement communautaire et de la redevabilité et de la manière de mettre en œuvre cette approche dans les programmes et opérations d'un point de vue pratique, parmi les équipes techniques du Mouvement.

⁵ L'ordre de la liste ne revêt pas d'importance.

- **Action:** Augmenter le soutien technique et l'accompagnement apportés aux Sociétés nationales africaines afin d'institutionnaliser l'engagement communautaire et la redevabilité dans leurs méthodes de travail et de l'intégrer à leurs programmes et opérations.
- **Action:** Faciliter l'apprentissage par les pairs et échanger au sujet des approches d'engagement communautaire et de redevabilité.
- **Action:** Améliorer la coordination et la communication parmi les membres du Mouvement qui soutiennent les efforts en matière d'engagement communautaire et de redevabilité.

CHANGEMENT N° 2: Intégrer l'engagement communautaire et la redevabilité aux méthodes de travail de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge afin que cette approche devienne une norme pour tout le personnel et tous les volontaires.

- **Action:** Articuler clairement des engagements en matière d'engagement communautaire et de redevabilité dans tous les plans stratégiques et annuels.
- **Action:** Intégrer des approches d'engagement communautaire et de redevabilité aux politiques, lignes directrices et procédures opérationnelles existantes et à venir.
- **Action:** Analyser la localisation des correspondants d'engagement communautaire et garantir qu'ils soient les mieux placés pour soutenir les programmes et opérations.

CHANGEMENT N° 3: Renforcer la documentation des réussites et des enseignements tirés afin d'améliorer la compréhension et l'appropriation de l'engagement communautaire et de la redevabilité au sein du Mouvement.

- **Action:** Collecter et analyser, de manière plus systématique, des preuves au sujet de l'impact d'un meilleur engagement communautaire sur la qualité des programmes et des opérations.
- **Action:** Partager, de manière plus systématique, des preuves au sujet de l'impact de l'engagement communautaire et la redevabilité sur la qualité des programmes et opérations avec les décideurs à tous les niveaux.

CHANGEMENT N° 4: Accroître le soutien organisationnel et les ressources destinées à l'institutionnalisation et à la mise en œuvre de l'engagement communautaire et de la redevabilité.

- **Action:** Désigner des correspondants d'engagement communautaire qualifiés à tous les niveaux pour encourager une redevabilité de qualité envers les communautés.
- **Action:** Dédier un budget adéquat à l'engagement communautaire et la redevabilité à tous les niveaux du Mouvement.
- **Action:** Offrir un soutien financier plus cohérent aux Sociétés nationales africaines afin qu'elles institutionnalisent l'engagement communautaire et la redevabilité à leurs méthodes de travail (et non pas uniquement à des programmes spécifiques).

CHANGEMENT N° 5: Promouvoir une culture de la redevabilité en interne, parmi les membres du Mouvement, et en externe, avec les communautés et les partenaires.

- **Action:** Intégrer les responsabilités de collaboration avec les communautés dans les processus d'embauche, d'intégration et d'évaluations des performances de tout le personnel.
- **Action:** Renforcer et démontrer ce qu'une bonne redevabilité signifie en interne parmi le personnel et les volontaires.
- **Action:** Sensibiliser les communautés à leur droit de faire des retours d'information et à la responsabilité de l'organisation de leur être redevable.
- **Action:** Adapter les systèmes internes pour soutenir une meilleure participation de la communauté à la planification.
- **Action:** Promouvoir les engagements organisationnels de redevabilité envers les communautés.

Tout le monde—dans tous les programmes et opérations, à tous les niveaux de chaque organisation - a un rôle à jouer pour garantir que les intérêts des communautés soient au cœur du processus décisionnel. Néanmoins, en fonction du poste et de l'organisation, il existe des rôles et responsabilités spécifiques pour garantir que les changements stratégiques sont mis en œuvre (d'autres informations sont disponibles en [section 6](#)).

Nous devons tous nous poser une question: comment puis-je être plus engagé avec, et plus redevable envers, les communautés que j'essaie d'aider? Ensemble, pas à pas, nous pouvons commencer à répondre à cette question.





«Nous sommes ravis que le personnel de la Croix-Rouge de Zambie soit revenu pour nous offrir des commentaires sur la mise en œuvre du projet. La plupart du temps, personne ne revient après une évaluation ou une analyse, de quelque nature qu'elle soit. Les décisions sont prises depuis les bureaux de la Croix-Rouge, sans nous consulter, nous les membres de la communauté ou les bénéficiaires, sur ce que nous voulons vraiment. C'est nous qui pouvons raconter notre histoire, expliquer ce que nous voulons vraiment ou ce dont nous disposons, car c'est nous qui vivons dans cette communauté. Nous espérons que ces pratiques se poursuivront et que nos suggestions seront prises en compte. Nous remercions réellement la Croix-Rouge pour cette initiative»

– Membre de la communauté en Zambie

INTRODUCTION

Il existe, parmi les décideurs politiques et les praticiens, une demande croissante d'une plus grande redevabilité et d'un engagement accru envers la participation des populations dans le secteur humanitaire. Les preuves et les expériences ont démontré que lorsqu'une organisation humanitaire s'engage réellement auprès des communautés, les résultats peuvent être plus équitables, plus durables et de meilleure qualité.⁶ Cette reconnaissance a été reflétée dans des engagements mondiaux comme le [Grand compromis énoncé lors du Sommet humanitaire mondial en 2016](#).

L'engagement des communautés n'est pas une nouvelle méthode de travail pour le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Le Mouvement, qui dispose de milliers de branches locales et plus de 1,6 million de volontaires en Afrique, est ancré dans les communautés. Le Mouvement a pris des engagements dans le but d'être redevable envers les communautés dans les [Principes et règles d'aide humanitaire de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge](#) et dans le [Code de conduite des opérations de secours en cas de catastrophe du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge](#). [Stratégie 2030 de la Fédération](#) a reconnu que renforcer la confiance et la redevabilité envers les communautés était l'une des sept actions de transformation nécessaires pour faire face aux défis mondiaux existants et émergents, comme le changement climatique, l'augmentation du nombre de catastrophes naturelles, les migrations et les épidémies.

À quelles difficultés le Mouvement est-il confronté?

Malgré l'accent placé sur l'engagement des communautés, mettre ces engagements en pratique reste difficile. Cet écart entre la rhétorique et la réalité explique que, bien que les approches participatives soient depuis longtemps intégrées à de nombreux programmes et opérations, le Mouvement n'engage pas systématiquement les communautés aussi bien qu'il le devrait. La [stratégie de la Fédération internationale \(IFRC\) pour l'Afrique \(2017–2020\)](#)⁷ a souligné que l'absence d'un engagement systématique et constructif des communautés constituerait un obstacle majeur pour que la SN africaine réponde aux vulnérabilités locales. Un examen de l'engagement communautaire et de la redevabilité a été réalisé au sein du Mouvement en 2016 et a montré plusieurs faiblesses dans les méthodes d'engagement des populations de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge⁸. Les recommandations formulées au terme de cette étude appelaient les Sociétés nationales à renforcer l'utilisation de systèmes de communication bilatéraux (en particulier des mécanismes de retours d'information et de réclamations), à améliorer les mécanismes de transparence et de participation de la communauté internes et externes, et à mieux intégrer les approches d'engagement communautaire aux processus quotidiens. L'étude a conclu que si le Mouvement souhaitait être réellement redevable envers les populations, il devait être plus cohérent et plus exhaustif dans l'intégration des approches d'engagement communautaire aux programmes et aux opérations.

⁶ Voir par exemple: Anderson, Mary B., Dayna Brown, et Isabella Jean. 2012. *Time to Listen: Hearing People on the Receiving End of International Aid*. Cambridge, MA: CDA Collaborative Learning Projects; Anderson, Mary B. 1999. *Do No Harm: How Aid Can Support Peace – Or War*. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers; Cechvala, Sarah. 2017. «Mainstreaming of Accountability to Communities: An Operational Case Study». Nairobi: Kenya Red Cross Society». CDA Collaborative Learning et Fédération internationale; Cechvala, Sarah, et Isabella Jean. 2016. «Accountability is a mirror that shows not only your face, but also your back». CDA-World Vision Ethiopia Feedback Loops Case Study. Cambridge, MA; Chambers, Robert et Ben Ramalingam. 2016. «Adapting Aid: Lessons from Six Case Studies». Institute for Development Studies, University of Sussex, UK; Jean, Isabella, avec Francesca Bonino. 2014. «We are Here: IFRC's Experiences with Communication and Feedback with Affected Populations in Haiti». Londres: ODI/ALNP.

⁷ Voir: Fédération internationale. 2018. «La Fédération internationale en Afrique: 2017–2020». <https://www.ifrc.org/who-we-are/vision-and-mission/strategy-2020/>.

⁸ Fédération internationale. 2016. «Renforcer l'engagement communautaire et la redevabilité pour une direction locale efficace».

Ces conclusions sont étayées par une étude de référence des partenaires du Mouvement effectuée fin 2017, qui cherchait à comprendre les pratiques, défis et besoins actuels en matière d'engagement communautaire en Afrique.⁹ Cette étude a souligné le fait que la collecte et l'utilisation des retours d'information de la communauté pour améliorer les programmes et les opérations étaient l'une des principales faiblesses des Sociétés nationales. Seuls 63 pour cent des personnes interrogées se considéraient comme pauvres ou en besoin d'amélioration dans ce domaine. L'une des autres difficultés identifiées dans l'étude avait trait à la piètre intégration des pratiques d'engagement communautaire au sein des politiques et procédures internes, ce qui affecte directement la capacité des Sociétés nationales et de la Fédération internationale à appliquer cette approche de manière cohérente et selon des normes strictes.

Où en est le Mouvement aujourd'hui?

Il est encourageant de noter qu'il existe une réelle tendance au sein du Mouvement à renforcer la redevabilité, car elle est essentielle pour garantir une présence durable et pertinente parmi les communautés. La [stratégie 2030](#) met l'accent sur le renforcement de la confiance des communautés, en les plaçant au cœur du processus décisionnel lorsqu'il s'agit de concevoir, mettre en oeuvre et évaluer les programmes. La stratégie appelle également à la création de mécanismes de retours d'information adaptés aux besoins des différents groupes, et des preuves de ces retours d'information sont intégrées à notre travail. Dans l'étude de référence africaine,¹⁰ 88 pour cent des personnes interrogées ont confirmé qu'elles aimeraient recevoir une aide pour améliorer leurs méthodes d'engagement des communautés, malgré la charge de travail supplémentaire que cela peut représenter. La première version des « *Engagements du Mouvement en matière d'engagement communautaire et de redevabilité* » est l'une des résolutions présentées lors du [Conseil des délégués de 2019](#).¹¹ Ces engagements et actions visent à harmoniser et à aligner les pratiques actuelles au sein du Mouvement et à garantir qu'il existe une approche cohérente de la manière dont les membres engagent les populations vulnérables et celles qui sont touchées par des crises et leur sont redevables. En Afrique, un nombre croissant de Sociétés nationales, Sociétés nationales partenaires et délégations de la Fédération internationale intègrent des approches d'engagement communautaire à leurs stratégies, plans et budgets, et recrutent des correspondants pour accélérer le travail de leurs organisations en la matière.

Pourquoi cette stratégie est-elle nécessaire?

Cette stratégie profite de cet élan et cherche à combler les lacunes restantes et à faciliter une approche coordonnée du renforcement de la redevabilité envers les communautés et de l'institutionnalisation de l'engagement communautaire dans la région africaine. Elle a été élaborée conjointement par la Fédération internationale et CDA.¹² S'appuyant sur des preuves empiriques, cette stratégie¹³ présente les facteurs qui favoriseront un engagement communautaire et une redevabilité accrus en Afrique, ainsi que les obstacles qui pourraient empêcher des améliorations significatives. Elle propose aux partenaires du Mouvement travaillant en Afrique des actions stratégiques et des mesures concrètes pour surmonter les principales difficultés à l'institutionnalisation de l'engagement communautaire et de la redevabilité dans leurs méthodes de travail. Cette stratégie détaille également les rôles, responsabilités, priorités et les ressources financières et humaines nécessaires pour transformer la manière de travailler actuelle en une méthode plus efficace et plus pratique, en partenariat avec les communautés. Elle aide la région africaine à respecter les « *Engagements du Mouvement en matière d'engagement communautaire et de redevabilité* », qui se retrouveront dans la stratégie 2030 de la Fédération internationale et dans la nouvelle stratégie pour la région africaine de la Fédération internationale. Afin de garantir une approche partagée et collective qui s'appuie sur les pratiques existantes.

⁹ Fédération internationale. 2018. « Cartographier l'engagement communautaire et la redevabilité au sein des Sociétés nationales africaines ».

¹⁰ Ibid.

¹¹ Pour en savoir plus, consultez : <https://rcrcconference.org/council-of-delegate/2019-council-of-delegates/>.

¹² CDA Collaborative Learning (CDA) est une organisation à but non lucratif de type 501(c)(3) basée à Cambridge, Massachusetts, États-Unis. CDA s'est engagé à améliorer l'efficacité des acteurs nationaux et internationaux qui fournissent une aide humanitaire, participent à la pratique de la paix et sont impliqués dans l'appui au développement durable. La mission de CDA est de faciliter un apprentissage collaboratif qui encourage des engagements efficaces et transparents envers les communautés touchées par la crise. Pour en savoir plus, consultez : www.cdacollaborative.org

¹³ Dans le document, le terme « cette stratégie » désigne la stratégie « Renforcer l'engagement communautaire et la redevabilité ». Toute autre stratégie mentionnée ici le sera par son titre complet.

Comment cette stratégie a-t-elle été développée?

Cette stratégie a été développée par le biais de consultations approfondies avec des représentants du Mouvement.¹⁴ Dans le cadre de ce processus, il a été essentiel de collecter les opinions et perceptions du personnel, des volontaires et des membres de la communauté au sujet de la manière dont les membres du Mouvement engagent les communautés et leur sont redevables, ainsi qu'au sujet des modifications nécessaires pour améliorer et renforcer les pratiques. À partir de ces observations, cette stratégie propose des actions pour tous les membres du Mouvement. Un groupe de travail¹⁵ constitué de plusieurs membres du Mouvement a permis l'élaboration de cette stratégie, en fournissant des conseils, des orientations et des commentaires.

À qui cette stratégie s'adresse-t-elle?

Cette stratégie est concernée tous les partenaires du Mouvement travaillant en Afrique, notamment les Sociétés nationales africaines, la Fédération internationale et les Sociétés nationales partenaires qui les aident. Elle propose des mesures claires et réalisables en matière d'encadrement, de programmes, d'opération et de soutien au personnel, ainsi que des correspondants en engagement communautaire. Pour mettre en place des engagements de redevabilité envers les communautés que le Mouvement aide, il est nécessaire d'adopter une approche applicable à l'intégralité du Mouvement. Cette stratégie établit donc des rôles et responsabilités pour un grand nombre de membres du Mouvement.

Bien que ce document soit conçu pour la région africaine, il souligne de bonnes pratiques, des enseignements tirés et des grands principes qui s'appliquent dans de nombreux contextes. Il propose des conseils essentiels à tous les membres du Mouvement sur la manière dont ils peuvent améliorer la qualité, l'acceptation et la durabilité de leurs programmes et de leurs opérations, en adoptant une approche plus intégrée de l'engagement communautaire et de la redevabilité.

Comment lire cette stratégie?

Cette stratégie est divisée en sept sections. À la suite de la [section d'introduction](#), la [section 2](#) décrit la méthodologie utilisée pour effectuer les recherches et précise les personnes impliquées dans l'élaboration de la stratégie. La [section 3](#) mentionne ensuite les bonnes pratiques existantes en matière d'engagement communautaire et propose des idées sur la manière dont ces bonnes pratiques peuvent être déployées dans la région. Une cartographie des systèmes institutionnels concernés par les différents défis interconnectés qui empêchent un engagement plus significatif et durable des communautés figure en [section 4](#). Certains grands obstacles peuvent être identifiés à partir de cette cartographie systémique et éclairent les actions recommandées en [section 5](#). Cette section propose également un ensemble de changements stratégiques de haut niveau nécessaires pour surmonter les principaux obstacles institutionnels et décrit des mesures à mettre en œuvre pour mettre ces modifications en pratique. À partir de ces actions stratégiques, la [section 6](#) établit les rôles, responsabilités et jalons des différents partenaires du Mouvement dans le cadre de l'institutionnalisation de l'engagement communautaire et de la redevabilité. Enfin, la stratégie s'achève par une conclusion en [section 7](#) qui synthétise toutes les informations précédentes et offre une voie directe et optimiste que tous les membres du Mouvement peuvent suivre pour renforcer leur engagement et leur redevabilité envers les populations et les communautés.

¹⁴ La directrice générale de CDA, Sarah Cechvala, a effectué tous les travaux de terrain auprès des Sociétés nationales en Afrique et a organisé tous les ateliers d'analyse des champs de force. D'autres entretiens en face à face et à distance ont été réalisés par Sabina Robillard, collaboratrice de CDA.

¹⁵ Voir Annexe A pour connaître les membres du groupe de travail.



MÉTHODOLOGIE

Cette stratégie a été élaborée à l'aide d'une approche composée de plusieurs méthodes. Elle représente les points de vue de 443 membres du personnel, de la communauté et de volontaires qui travaillent, soutiennent ou reçoivent l'aide du Mouvement. Des données qualitatives, principale source d'analyse, ont été recueillies dans le cadre d'entretiens

avec des informateurs clés, de groupes de discussion et d'ateliers d'analyse des champs de force (voir encadré). Une étude quantitative et un examen de documents théoriques¹⁶ ont fourni d'autres données, lesquelles ont été utilisées pour confirmer les informations collectées grâce aux méthodes qualitatives et pour affiner davantage les implications et recommandations.

CDA a collecté ces données à distance et en personne. Des discussions à distance ont été organisées via Skype avec le personnel clé du Mouvement, y compris le personnel des Sociétés nationales africaines, les délégués de la Société nationale partenaire dans le pays et au siège, le personnel de la Fédération internationale dans le pays (si possible) et au siège, et le personnel de la Fédération internationale au

Qu'est-ce qu'une «analyse des champs de force»?

Une analyse des champs de force est une approche largement utilisée dans le domaine de la consolidation de la paix pour comprendre les facteurs à l'oeuvre dans les conflits.¹⁷ Dans le cadre de cette étude, des ateliers d'analyse des champs de force ont été utilisés pour cartographier les systèmes institutionnels au sein de la Société nationale et du Mouvement dans son ensemble. Des ateliers ont été organisés avec 8 à 20 personnes travaillant à des niveaux similaires (p. ex. atelier avec la direction, atelier avec la Société nationale partenaire, le personnel de la branche, et les responsables des programmes et des opérations). Il a été demandé aux participants d'identifier les facteurs les plus importants, à la fois tangibles (politiques, ressources, personnel) et intangibles (croyances, attitudes, perceptions), qui agissent en faveur et à l'encontre des efforts d'institutionnalisation de l'engagement communautaire et de la redevabilité au sein de leur propre organisation à cette époque. Après avoir hiérarchisé les principaux obstacles, les participants ont dû en étudier les causes et suggérer des solutions pour les surmonter. Il leur a également été demandé d'identifier les personnes «responsables» de gérer ces difficultés et de déterminer les ressources (humaines et financières) nécessaires pour ce faire. Au total, l'équipe a organisé 25 ateliers d'analyses de terrain pour cette recherche.

¹⁶ L'examen des documents théoriques a porté sur des documents internes, notamment : rapports du Mouvement, évaluations des équipes PMER, évaluations et rapports internes de la Société nationale, examens externes de tierces parties, boîte à outils de formation à l'engagement communautaire et la redevabilité, etc. Ces travaux comprenaient également les enseignements tirés de l'expérience de CDA en matière de généralisation d'efforts similaires auprès d'autres partenaires, ainsi qu'une analyse des documents pertinents d'ONGI et institutions partenaires et des Nations Unies. Une liste détaillée des documents étudiés dans le cadre de ce rapport figure en annexe B.

¹⁷ L'examen des documents théoriques a porté sur des documents internes, notamment : rapports du Mouvement, évaluations des équipes PMER, évaluations et rapports internes de la Société nationale, examens externes de tierces parties, boîte à outils de formation à l'engagement communautaire et la redevabilité, etc. Ces travaux comprenaient également les enseignements tirés de l'expérience de CDA en matière de généralisation d'efforts similaires auprès d'autres partenaires, ainsi qu'une analyse des documents pertinents d'ONGI et institutions partenaires et des Nations Unies. Une liste détaillée des documents étudiés dans le cadre de ce rapport figure en annexe B.

niveau mondial, régional et des groupes sectoriels. Les données ont été recueillies en personne au cours de quatre consultations dans les pays, d'un atelier avec la direction régionale pour l'Afrique de la Fédération internationale, et de la réunion du réseau PMER/CEA¹⁸ pour l'Afrique de l'Est.

Les emplacements où se sont déroulées les consultations dans le pays ont été sélectionnés sur une base volontaire, et celles-ci ont été effectuées auprès de la Croix-Rouge du Burundi, la Croix-Rouge du Malawi, la Croix-Rouge du Nigeria et la Croix-Rouge du Soudan. Il est important de noter que les quatre Sociétés nationales choisies sont très différentes en termes de contextes culturels et opérationnels, de niveau d'expérience en matière de CEA, de partenaires travaillant dans le pays, et de structures institutionnelles (y compris en ce qui concerne le nombre d'employés et l'ampleur des ressources disponibles). Les consultations dans le pays avec les Sociétés nationales ont été réalisées par l'équipe de recherche¹⁹ au cours d'une visite de 5 jours, en moyenne. Dans chaque pays, les chercheurs ont procédé à une exploration approfondie des pratiques, politiques et perceptions actuelles qui contribuent et empêchent la Société nationale d'intégrer l'engagement communautaire et la redevabilité aux programmes et aux opérations. Dans le cadre de la visite, l'équipe de chercheurs a élaboré une stratégie interne pour renforcer l'engagement communautaire et la redevabilité pour chaque Société nationale. Cette stratégie décrit les principaux facteurs favorables, obstacles et solutions pour améliorer les niveaux de redevabilité²⁰.

VENTILATION DES DONNÉES COLLECTÉES

Organisation	Entretiens avec des informateurs clés		Groupes de discussion		Ateliers d'Analyse des champs de force		Personnes interrogées lors de sondages	Nombre total de personnes
	Nb. d'entretiens	Nb. de personnes	Nb. de groupes de discussions	Nb. de personnes	Nb. d'ateliers	Nb. de personnes		
Sociétés nationales africaines (y compris personnel, volontaires et membres de la communauté)	24	28	23	200	17	109	6	343
Fédération internationale	19	20	S/O	S/O	4	22	2	44
Sociétés nationales partenaires	14	16	S/O	S/O	4	28	8	52
CICR	3	4	S/O	S/O	S/O	S/O	0	4
SOUS-TOTAL	60	68	23	200	25	149	16	
NOMBRE TOTAL DE PERSONNES								443

¹⁸ Suivi, évaluation et compte rendu de programme (PMER) et Engagement communautaire et redevabilité (CEA)

¹⁹ Généralement, les équipes de chercheurs étaient composées d'un membre du personnel de CDA, un membre de l'équipe de CEA des bureaux régionaux ou sectoriels africains de la Fédération internationale et le correspondant en CEA de la Société nationale.

²⁰ Rapport de terrain et stratégie de CEA de la Croix-Rouge du Soudan ; rapport de terrain et stratégie de CEA de la Croix-Rouge du Burundi ; rapport de terrain et stratégie de CEA de la Croix-Rouge du Malawi ; rapport de terrain et stratégie de CEA de la Croix-Rouge du Nigeria.

Outre des ateliers d'analyse des champs de force, des entretiens avec des informateurs clés et des groupes de discussion avec le personnel du Mouvement, des membres de la communauté et des volontaires ont été réalisés en personne et à distance à l'aide de la méthodologie Listening de CDA²¹. Cette approche utilise des entretiens semi-structurés, ce qui permet aux personnes interrogées d'orienter la conversation et de dévoiler des problématiques qui ne seraient pas envisagées par l'équipe de chercheurs dans d'autres circonstances. Ces entretiens sont venus compléter les conclusions des ateliers d'analyse des champs de force et ont permis à l'équipe de chercheurs d'explorer les thématiques émergentes de manière plus approfondie et plus directe. Au total, 60 entretiens avec des informateurs clés et 23 groupes de discussion ont été organisés, avec 267 personnes (sur un total de 443 personnes) à l'aide de cette approche.²² Le tableau ci-dessous présente la ventilation des entretiens, des groupes de discussion et des ateliers d'analyse des champs de force. Une étude quantitative en ligne a été partagée par l'équipe spécialisée en CEA dans la région africaine de la Fédération internationale par le biais d'un bulletin d'actualité mensuel. Seize réponses ont été recueillies, et apportent quelques informations supplémentaires

Ces activités ont apporté un ensemble très riche de données, qui ont permis à l'équipe de recherche d'analyser les forces, les obstacles et les stratégies d'amélioration des efforts envers une meilleure redevabilité. Chaque fois qu'un « *facteur en faveur* » ou un « *facteur à l'encontre* » a été soulevé au cours des ateliers d'analyse des champs de force, des entretiens avec des informateurs clés et des données de sondage, il a été enregistré dans un tableur. Après avoir compilé des centaines de facteurs dans les deux catégories, l'équipe a analysé les données pour faire ressortir les thèmes prédominants. Bien que les perspectives diffèrent en fonction des acteurs interrogés, l'équipe a pu identifier des tendances importantes dans ce qui suscite l'espoir et l'inquiétude pour tous les membres du Mouvement.

Des tendances ont été cartographiées par lien de causalité dans une cartographie systémique institutionnelle (présentée en [section 4](#)), qui a aidé l'équipe de chercheurs à déterminer les facteurs présentant les obstacles les plus critiques au renforcement de l'engagement communautaire et de la redevabilité et la manière dont ils interagissent avec d'autres facteurs au sein du Mouvement. Ces domaines prioritaires sont devenus l'objet d'actions stratégiques et d'étapes concrètes à suivre qui constituent cette stratégie (présentées en [section 5](#)).

Des ébauches de cette stratégie ont été présentées et partagées avec un grand nombre de membres du personnel du Mouvement par le biais de webinaires, d'ateliers et de séances de présentation. Les retours d'information collectés au cours de ces consultations ont été utilisés pour affiner davantage la stratégie et garantir qu'elle reflète précisément les besoins et réalités des différents membres du Mouvement. Si vous avez participé à ces séances d'examen ou commenté les premières versions de la stratégie, nous espérons que vous reconnaîtrez vos contributions dans ce document et que vous pourrez vous approprier cette version finale.

²¹ Pour en savoir plus, consultez: <https://www.cdacollaborative.org/cdaproject/the-listening-project/>.

²² L'annexe D propose une liste exhaustive des agences rencontrées.



PRINCIPALES RÉUSSITES ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

- A. Les changements deviennent réalité lorsqu'il existe un **soutien à tous les niveaux de l'organisation**, en particulier lorsqu'il s'agit des dirigeants et partenaires.
- B. Le plaidoyer en faveur de la redevabilité et d'un engagement communautaire accru est plus efficace lorsque ce plaidoyer **s'articule autour de problématiques pertinentes** pour la Société nationale et ses décideurs.
- C. La réussite se matérialise lorsque les Sociétés nationales **s'appuient sur ce qui fonctionne déjà** en termes d'engagement des communautés.
- D. **Aligner les efforts** d'institutionnalisation de l'engagement communautaire et de la redevabilité sur l'élaboration de la stratégie organisationnelle globale peut amplifier les efforts et permettre une adoption plus forte.
- E. Désigner des **correspondants de l'engagement communautaire et de la redevabilité**²³ contribue à encourager les actions, offre un encadrement et un appui technique, et établit des normes élevées.
- F. Le **soutien technique** apporté par la Fédération internationale aux Sociétés nationales renforce les capacités en matière d'engagement communautaire et crée des défenseurs de cette pratique.
- G. Encourager les **volontaires à considérer leur rôle** comme essentiel à la construction d'un engagement communautaire fort permet d'améliorer la qualité de la programmation, de renforcer la confiance et de bénéficier d'un meilleur accès aux communautés.
- H. Profiter de l'**enthousiasme et de l'intérêt des membres de la communauté** crée des opportunités significatives de redevabilité accrue et de meilleure appropriation par la communauté.

ENSEIGNEMENT TIRÉS DES RÉUSSITES EN MATIÈRE D'INTÉGRATION DE L'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE ET DE LA REDEVABILITÉ

En Afrique, de nombreux exemples de cas ont permis au Mouvement de placer les communautés au cœur de notre travail. Des enseignements peuvent être tirés de ces cas. Il est important de noter que ces facteurs sont interconnectés et se renforcent mutuellement. Travailler de manière volontaire pour améliorer un facteur peut contribuer à augmenter l'incidence d'un autre²⁴.

A. Les changements deviennent réalité lorsqu'il existe un soutien à tous les niveaux de l'organisation

Un engagement fort et une direction claire de la part des responsables, associés à un soutien robuste du personnel et des partenaires, peuvent catalyser un changement dans l'ensemble du système. Dans les Sociétés nationales dans lesquelles la direction soutient de manière active l'engagement communautaire, il existe une forte tendance à l'institutionnalisation des approches de redevabilité. Dans ces cas, la création de systèmes de redevabilité internes par les dirigeants facilite une redevabilité externe plus forte envers les communautés, les partenaires et les pairs. Ceci a non seulement été observé par le biais de l'intégration de l'approche à des politiques et aux pratiques, mais également dans la participation de la direction aux activités liées à l'engagement communautaire. Un autre responsable de la Croix-Rouge du Nigeria a déclaré: «La participation de la direction envoie un message fort sur l'importance de cette thématique, et sur le fait qu'il est impossible de se dissimuler».

Le personnel, les volontaires et les partenaires travaillant dans la région africaine ont également exprimé un intérêt notable pour l'amélioration de la manière dont les membres du Mouvement peuvent être redevables envers les communautés. Beaucoup de membres du personnel ont expliqué que la thématique de l'engagement et de la participation communautaire n'était pas une nouveauté pour leur Société nationale



“Lorsque l'équipe de direction participe aux discussions sur l'engagement communautaire et la redevabilité, même pendant une journée, les populations considèrent ce sujet plus sérieusement”

Un membre du personnel, Croix-Rouge du Nigéria

²³ Les correspondants CEA sont des membres du personnel possédant une expérience technique de l'engagement communautaire et de la redevabilité, et qui sont responsables de l'intégration de l'approche au sein de l'organisation.

²⁴ L'ordre de la liste ne revêt pas d'importance

ou pour le Mouvement. L'enthousiasme accru pour cette problématique a émergé en raison de la désignation de correspondants dédiés au sein des Sociétés nationales et de la Fédération internationale, ainsi que grâce à la formalisation de l'approche. Comme l'a expliqué un délégué de la Fédération internationale: «*Nous devons apprendre de ces processus que les choses prennent du temps. La présence des équipes régionales de la Fédération internationale spécialisées en engagement communautaire et en redevabilité s'est révélée importante, et les formations ont eu un impact durable... Elles ont encouragé une réflexion adéquate pour les Sociétés nationales, qui sont devenues de plus en plus conscientes de cette problématique*». ²⁵

Les Sociétés nationales partenaires ont également toujours exprimé leur volonté d'améliorer des mécanismes de renforcement de la redevabilité envers les communautés dans le cadre de leurs programmes et d'augmenter le financement des activités liées à l'engagement communautaire, qu'elles soient fondamentales (formations pour l'organisation, efforts de renforcement des fonctions et des capacités, etc.) ou programmatiques. Au Burundi, un partenaire a expliqué: «*Nous avons tous envie de davantage d'engagement communautaire et de redevabilité*». En réponse, un responsable principal de la Croix-Rouge du Burundi a précisé que le rôle de la direction est de profiter du soutien apporté par les partenaires pour investir dans le renforcement de la manière dont la Société nationale engage les communautés.



²⁵ Pour consulter l'étude complète: <https://media.ifrc.org/ifrc/wp-content/uploads/sites/5/2018/05/M-AtC-A4-EN-LR.pdf>.

B. Adapter le message de redevabilité au public est essentiel

Le plaidoyer en faveur d'une redevabilité améliorée est particulièrement couronné de succès lorsqu'il s'inscrit dans le cadre de problématiques pertinentes et importantes pour la Société nationale. Les arguments en faveur d'une redevabilité améliorée qui démontrent un impact positif direct sur les priorités pour la direction de la Société nationale donnent lieu à une meilleure appropriation et à une intégration plus rapide de l'approche. Par exemple, dans certains cas, le personnel a expliqué comment une redevabilité accrue envers les communautés renforçait la transparence au sein de la Société nationale. Dans d'autres cas, le personnel a souligné qu'un engagement communautaire plus systématique et plus constructif renforçait la confiance et améliorait l'image de la Société nationale. Au Malawi, des membres de la direction ont expliqué qu'ils étaient enclins à approfondir leurs engagements envers la redevabilité de la communauté, car ils étaient liés à l'intégrité de la Société nationale. Dans ce cas, associer une redevabilité accrue à l'intégrité organisationnelle a attiré d'autres opportunités de financement et de nouveaux partenaires désireux de travailler avec la Croix-Rouge du Malawi.

NIGERIA: Lier l'impact d'une redevabilité accrue envers les communautés et d'une transparence interne améliorée

Le personnel de la Société de la Croix-Rouge du Nigeria et du groupe sectoriel de la Fédération internationale ont décrit comment de quelle manière l'engagement amélioré des communautés améliorait la qualité du programme, la confiance des communautés et la transparence au sein de la Société nationale. Ils ont expliqué que cela permettait un accès plus sécurisé au travail auprès des communautés dans des contextes difficiles. Le personnel a partagé des récits au sujet des changements auquel il a assisté au sein de la Croix-Rouge du Nigeria, après avoir commencé à mettre en œuvre des efforts délibérés pour engager les populations. Un membre du personnel de la Fédération internationale a expliqué: *« J'ai vu plus de changements dans notre programme en cinq jours qu'en quatre mois, car nous avons amélioré notre communication, tant en interne qu'avec les communautés ».*



Le personnel de la Croix-Rouge du Nigeria a noté que des cas de corruption avaient été identifiés grâce à une meilleure communication avec les communautés. Un dirigeant a expliqué: *« Des problèmes de corruption ont été identifiés dans le nord grâce à l'engagement communautaire et nous avons assisté à une amélioration de la qualité du programme. La direction le reconnaît et le sait ».* Un autre membre du personnel du programme a précisé: *« Avant, les populations nous accusaient d'être biaisés, et nous avions des problèmes d'accès et d'évaluation. Nous avons réalisé que si la communauté était plus impliquée, les populations seraient mieux informées ».*

C. La réussite arrive lorsque les Sociétés nationales s'appuient sur ce qui fonctionne déjà

L'idée de travailler en étroite collaboration avec les communautés n'est pas une nouveauté. Un grand nombre de Sociétés nationales possèdent déjà des méthodes d'écoute, d'engagement et de réponse aux communautés par le biais de leurs programmes et de leurs branches (comme des mécanismes de retours d'information, des programmes de radio, des lignes d'assistance, des boîtes de réclamations et des commentaires directement aux volontaires). Le personnel a noté qu'avoir ces pratiques en place offrait un fondement solide pour renforcer encore davantage la redevabilité envers les communautés. Au Burundi, l'héritage de la communication avec les bénéficiaires signifie qu'un grand nombre de membres du personnel sont déjà familiarisés avec des activités comme le cinéma itinérant et les émissions de radio. S'appuyer sur ces pratiques connues et existantes dans le cadre de l'engagement communautaire et de la redevabilité contribue à systématiser et formaliser ce qui était déjà mis en place de manière organique, mais sur une base ad hoc.

D. S'aligner sur les autres processus institutionnels

Les efforts visant à institutionnaliser les approches de redevabilité sont renforcés lorsqu'ils sont alignés sur des initiatives de développement stratégique organisationnel ou de modification institutionnelle plus larges. Par exemple, alors que la Société de la Croix-Rouge du Malawi était en pleine transition, vivait des changements au niveau de sa direction, de son personnel et de ses structures organisationnelles, elle a profité de ce moment parfait pour faire de l'engagement communautaire et la redevabilité une méthode de travail partagée par toute l'organisation. La direction a établi l'approche comme une manière d'améliorer la qualité du programme et le CEA a été intégré au nouveau département de la planification, la qualité et l'apprentissage (PQL). Dans un même temps, la direction a choisi d'approfondir sa volonté d'engager les communautés et d'être redevable envers celles-ci et de l'inscrire à son Plan stratégique 2019–2021. Un dirigeant a déclaré: *« Nous avons une stratégie de changement complet, et nous modifions la manière dont nous exerçons nos activités. Nous devenons redevables, alors le CEA s'inscrit dans cette approche »*. Ces transformations institutionnelles ont fait connaître l'approche au personnel de la Croix-Rouge du Malawi, qui est désormais plus conscient et plus motivé pour l'intégrer à ses tâches. Comme un dirigeant l'a expliqué: *« Les programmes ne peuvent pas avancer sans plan stratégique, et nous avons intégré l'engagement communautaire et la redevabilité à celui-ci. Désormais, l'accent est placé sur cette thématique et nous pouvons le refléter dans nos programmes. Nous sommes face à une bonne opportunité »*.

KENYA: La chronologie peut contribuer à accélérer l'appropriation par les dirigeants

Une [étude de cas opérationnelle de 2017](#) sur les efforts mis en œuvre par la Société de la Croix-Rouge kenyane (SCRK) pour généraliser la redevabilité envers les communautés²⁵ souligne l'importance de la chronologie. Dans ce cas, un projet pour tester de nouvelles normes de redevabilité envers les communautés a coïncidé avec l'élaboration par la SCRK d'un nouveau plan stratégique. Bien qu'il se soit agi d'une pure coïncidence, le fait que ces conversations aient eu lieu en même temps a contribué à mobiliser le soutien et l'engagement de la direction et a permis que la redevabilité envers les communautés soit plus profondément intégrée au nouveau plan stratégique.

E. Désigner des correspondants de l'engagement communautaire et de la redevabilité contribue à encourager les actions et établit des normes élevées

Créer un poste dédié à l'engagement communautaire est essentiel pour que l'approche soit intégrée à la stratégie, aux politiques et aux pratiques. Les Sociétés nationales ont noté que, bien qu'un correspondant soit nécessaire, il ne pouvait suffire. Il est crucial que le personnel qui se concentre sur l'engagement communautaire possède les compétences nécessaires et ait le temps et la passion de faire avancer cette initiative, plutôt qu'elle ne soit qu'un point ajouté à ses tâches. Posséder les ressources humaines et financières adéquates est fondamental pour garantir le succès de ces postes. Dans le cas contraire, la mise en œuvre devient rapidement ad hoc et incohérente. Les correspondants en engagement communautaire reconnaissent que l'objectif est d'intégrer suffisamment l'approche dans les pratiques et les systèmes pour que, un jour, ces postes ne soient plus nécessaires. Au sein de la Croix-Rouge du Malawi, plusieurs membres du personnel ont expliqué qu'il était critique de posséder un défenseur de la redevabilité en interne, car, dans le cas contraire, comme l'a dit un membre du programme: «*si l'engagement communautaire et la redevabilité relèvent de la responsabilité de tout le monde, rapidement, ils ne seront plus la responsabilité de personne*».



“Si l'engagement communautaire et la redevabilité relèvent de la responsabilité de tout le monde, rapidement, ils ne seront plus la responsabilité de personne”

Un membre du personnel, Croix-Rouge du Malawi

F. Le soutien technique de la Fédération internationale renforce les capacités locales

Disposer de collaborateurs techniques dont le seul rôle est de conseiller et de soutenir les membres des Sociétés nationales et du Mouvement afin de transmettre des compétences, renforcer les capacités et consigner et partager les enseignements tirés, peut renforcer l'appropriation par le Mouvement. Créer des postes dédiés à l'engagement communautaire et à la redevabilité aux niveaux de la région et du groupe sectoriel de la Fédération internationale est fondamental pour améliorer la sensibilisation dans la région quant à la manière d'engager les populations et de leur être redevable. Le personnel de la Société nationale a expliqué que ses approches d'engagement communautaire s'étaient améliorées grâce à ces membres du personnel et à leurs efforts de plaidoyer interne et de renforcement des capacités. De nombreux collaborateurs ont exprimé leur appréciation du [guide, de la boîte à outils et des séances de formation à l'engagement communautaire et la redevabilité](#)²⁶, qui les ont aidés à mettre en place de manière pratique une redevabilité accrue envers les populations. Le personnel des programmes et opérations ayant participé aux formations de la Fédération internationale a indiqué que ces formations étaient essentielles pour renforcer ses connaissances, ses capacités et sa compréhension de son importance pour une programmation de qualité. Cette recherche a également souligné qu'il était important que les formations ne soient pas des efforts uniques. Elles doivent être accompagnées d'un soutien continu, venant du siège vers les niveaux de la branche et des volontaires. Les Sociétés nationales qui ont pu proposer ou transmettre les formations à l'engagement communautaire et la redevabilité à leurs volontaires et au personnel de la branche disposent d'approches plus solides et plus réactives en matière d'engagement communautaire.

BURUNDI: Transmettre la formation au personnel de la branche

Le correspondant en CEA de la Croix-Rouge du Burundi s'est concentré sur la formation des membres du personnel de la branche, car *«ce sont eux qui appliquent directement l'approche avec les communautés»*. Avec le soutien de l'équipe spécialisée en CEA de la Fédération internationale, le correspondant a adapté les formations en CEA en une formation spécifique à la branche pour le personnel et les volontaires. Bien que toutes les branches n'aient pas reçu le même niveau de formation à l'engagement communautaire, celles formées ont pu discuter



de l'approche et de son importance pour leurs programmes avec assurance. Dans une branche où le Secrétaire de la branche avait participé à une formation au CEA, celui-ci a expliqué les changements qu'ils avaient remarqués après la formation: *«Avant, pour travailler, nous restions dans notre bureau et nous réfléchissions au problème de la communauté. Ensuite, nous tentions de résoudre le problème. Mais lorsque nous allions dans la communauté, nous nous rendions compte que les besoins les plus urgents dans la région n'étaient pas ceux que nous pensions»*. Il a poursuivi ainsi: *«Avant, nous considérions que la communauté était le bénéficiaire. Maintenant, nous savons que ses membres sont nos partenaires et nos participants»*.

²⁶ Tous les guides et boîtes à outils de CEA de la Fédération internationale sont disponibles ici: <https://www.communityengagementhub.org/>

G. Impliquer le réseau de volontaires du Mouvement crée des défenseurs

Aider les volontaires à considérer leur rôle comme essentiel à la construction d'un engagement communautaire fort permet d'améliorer la qualité de la programmation, de renforcer la confiance et de bénéficier d'un meilleur accès aux communautés. Le solide réseau de volontaires du Mouvement est une ressource unique pour les Sociétés nationales, qui compte 1,6 million de volontaires rien qu'en Afrique. Les volontaires sont souvent le lien qui permet d'accéder à la communauté en toute sécurité, de renforcer la confiance des populations et de garantir que les personnes ont la certitude de posséder une voix dans les travaux de la Société nationale. Au Soudan, depuis les tests sur la communication avec les bénéficiaires, un grand nombre de volontaires ont été impliqués dans les processus liés à la redevabilité, par exemple la collecte et la gestion des retours d'information. L'engagement de la branche envers la communauté dépend grandement de la force de ses volontaires et de leur compréhension de la redevabilité envers les communautés. Comme un membre du personnel de la branche l'a expliqué: «*Nous avons une bonne relation avec la communauté, qui dépend fortement des volontaires, et de leurs compétences et de leurs capacités*». Dans ce cas, la direction de la branche a donné la priorité à la redevabilité envers les communautés, en s'assurant que le personnel et les volontaires disposent des connaissances de base concernant l'approche et son importance. Certains membres du personnel ont noté: «*[L'engagement communautaire et la redevabilité] sont devenus une nouvelle culture pour la branche*».

RD CONGO: l'engagement communautaire et la redevabilité ouvrent des portes et affaiblissent la résistance



Dans le cadre de la réponse à Ebola en République démocratique du Congo (RDC), l'approche de l'engagement communautaire a joué un rôle essentiel pour garantir de l'accès, la sécurité et l'efficacité du personnel et des volontaires de la Croix-Rouge et de la Fédération internationale. Une défiance et des rumeurs généralisées au sujet d'Ebola ont créé de la résistance au sein des communautés touchées par rapport aux interventions de sauvetage de la Croix-Rouge et des partenaires. Un effort significatif a été mis en place en matière d'engagement communautaire. Celui-

ci impliquait notamment une communication pour le changement des comportements, des programmes radiophoniques interactifs, des cinémas itinérants et des visites à domicile. Ces efforts ont été associés à des mécanismes de redevabilité solides, par exemple des systèmes de retours d'information, et à un engagement des chefs de la communauté aux interventions dès le départ. Ces efforts ont payé: La Croix-Rouge a vu les communautés s'ouvrir à ses volontaires et au personnel et coopérer à la réponse. Notre correspondant en engagement communautaire a expliqué: «*Nous avons éliminé une grande partie de la résistance. Avant l'engagement communautaire et la redevabilité, chaque jour, les volontaires étaient chassés [de la communauté]. Puis, nous avons formé 23 volontaires au CEA et ils ont immédiatement assisté à une diminution de la résistance*».



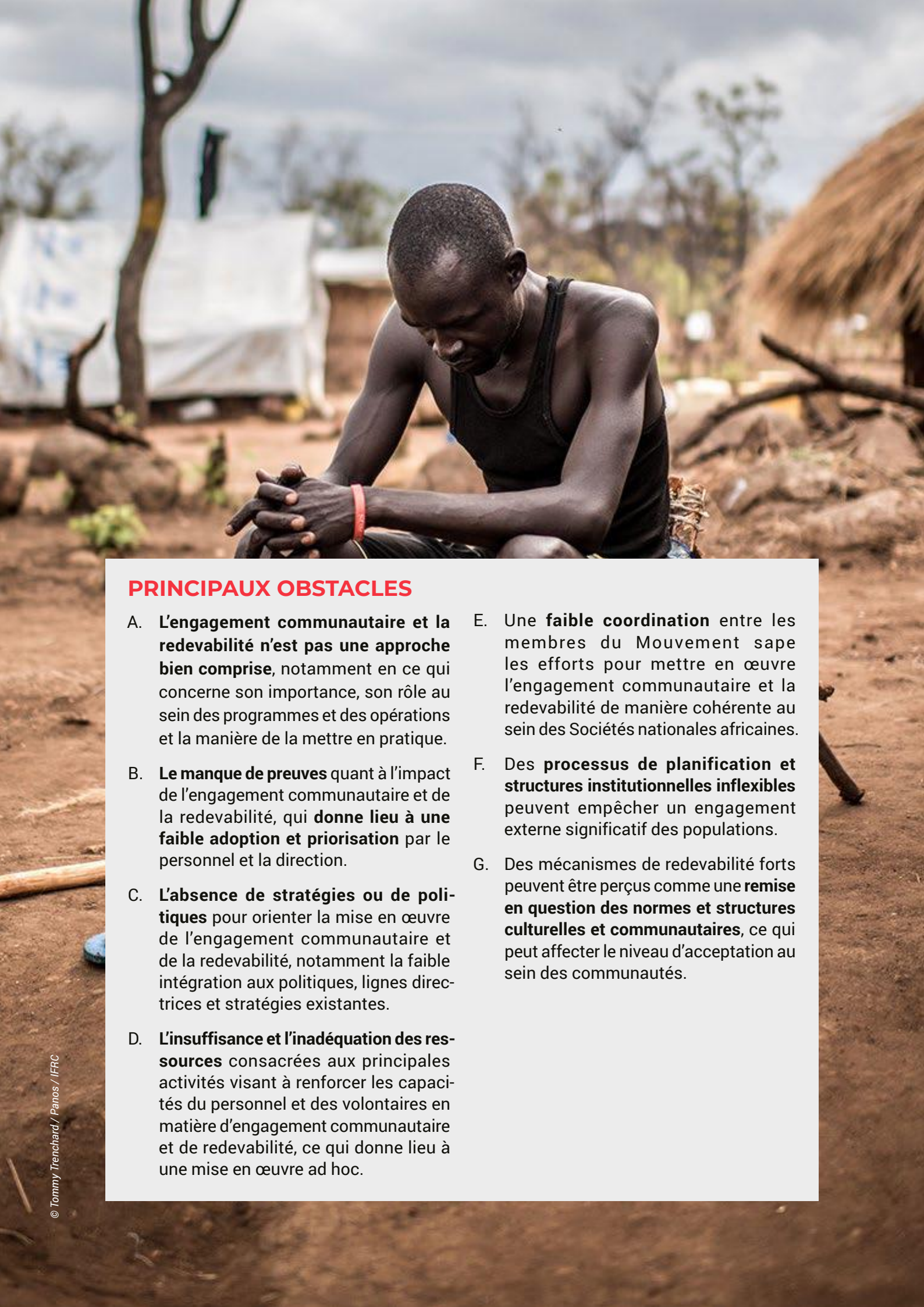
H. Profiter du désir des communautés d'être impliquées pour cultiver la confiance

De plus en plus de membres de la communauté comprennent qu'ils ont le droit de participer aux programmes et de donner leur opinion sur les services conçus pour les aider. Les membres de la communauté ont continuellement exprimé un souhait et une volonté de participer plus activement aux activités de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Un membre handicapé de la communauté au Malawi a expliqué: « *Nous avons beaucoup d'idées sur la manière dont nous pouvons nous aider nous-mêmes, par exemple avec des jardins partagés. Ils nous aideraient à être plus autonomes et à moins dépendre de nos familles* ». La confiance entre les Sociétés nationales et les communautés crée une base importante pour garantir la réussite de l'engagement communautaire. Une femme membre de la communauté au Malawi a expliqué: « *S'ils [la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge] nous écoutent, alors nous pouvons construire une meilleure relation, et ils comprendront mieux nos besoins* ».

Le personnel qui avait été formé aux approches d'engagement communautaire a discuté de la nécessité de profiter de l'enthousiasme et de l'intérêt des membres de la communauté pour la participation et l'engagement au programme de développement, aux processus de mise en œuvre et d'évaluation. Les collaborateurs ont noté qu'un engagement communautaire accru devait néanmoins être accompagné de systèmes pour répondre et gérer les retours d'information et les opinions de la communauté. Le personnel, en particulier au niveau de la branche, a expliqué que la participation de la communauté devait être complétée par des approches solides de gestion des attentes de la communauté, d'un système de retours d'information robuste et d'une grande flexibilité pour s'adapter en fonction des retours d'information reçus.

SOUDAN: L'approche de l'engagement communautaire offre un accès à des communautés isolées au Soudan

Au Soudan, une branche a rencontré des difficultés pour accéder à une communauté musulmane particulièrement conservatrice. Toutefois, grâce à un engagement systématique et personnalisé, et à des demandes d'opinion de la communauté, la branche a lentement réussi à trouver cet accès. La direction de la branche a loué l'approche d'engagement communautaire et a affirmé qu'elle avait été très importante pour les aider à accéder à cette communauté. Un membre du personnel de la branche a expliqué : « *Nous avons une idée de ce dont la communauté avait besoin par le passé, maintenant nous lui sommes redevables. Maintenant, la communauté est notre partenaire* ». Au cours de notre visite, nous avons rencontré cette communauté, et les chefs ont raconté une histoire similaire. L'un d'entre eux a expliqué : « *Au début, on ne nous écoutait pas. Ils [le Croissant-Rouge du Soudan] ne parlaient pas notre langue et nous ne comprenions pas leur importance. Mais, à la fin, nous avons compris qu'ils étaient là pour de bon. Le Croissant-Rouge du Soudan a été très patient, nous a écoutés et nous a répondu* ». Des efforts particuliers ont également été mis en œuvre au sein de cette communauté pour impliquer les femmes, largement confinées à leur domicile. Les femmes ont indiqué que le Croissant-Rouge du Soudan leur avait fourni des formations aux premiers secours et aux accouchements à domicile, ce qui avait été grandement apprécié. Grâce à la confiance établie entre le Croissant-Rouge du Soudan et la communauté, les femmes appellent désormais librement les femmes volontaires lorsqu'elles ont des questions ou ont besoin d'aide.



PRINCIPAUX OBSTACLES

- A. **L'engagement communautaire et la redevabilité n'est pas une approche bien comprise**, notamment en ce qui concerne son importance, son rôle au sein des programmes et des opérations et la manière de la mettre en pratique.
- B. **Le manque de preuves** quant à l'impact de l'engagement communautaire et de la redevabilité, qui **donne lieu à une faible adoption et priorisation** par le personnel et la direction.
- C. **L'absence de stratégies ou de politiques** pour orienter la mise en œuvre de l'engagement communautaire et de la redevabilité, notamment la faible intégration aux politiques, lignes directrices et stratégies existantes.
- D. **L'insuffisance et l'inadéquation des ressources** consacrées aux principales activités visant à renforcer les capacités du personnel et des volontaires en matière d'engagement communautaire et de redevabilité, ce qui donne lieu à une mise en œuvre ad hoc.
- E. Une **faible coordination** entre les membres du Mouvement sape les efforts pour mettre en œuvre l'engagement communautaire et la redevabilité de manière cohérente au sein des Sociétés nationales africaines.
- F. Des **processus de planification et structures institutionnelles inflexibles** peuvent empêcher un engagement externe significatif des populations.
- G. Des mécanismes de redevabilité forts peuvent être perçus comme une **remise en question des normes et structures culturelles et communautaires**, ce qui peut affecter le niveau d'acceptation au sein des communautés.

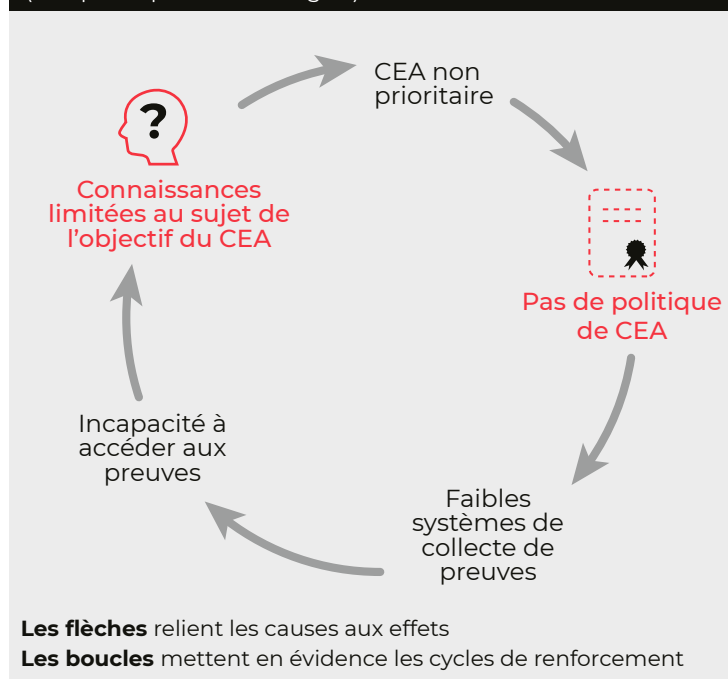
PRINCIPAUX OBSTACLES À L'INSTITUTIONNALISATION

Les preuves collectées dans le cadre du développement de cette stratégie ont permis d'élaborer une cartographie des systèmes institutionnels, qui identifie les obstacles au renforcement de l'engagement communautaire et de la redevabilité en Afrique²⁷. Dans de nombreux cas, ces obstacles offrent un contraste aux facteurs favorables et aux pratiques positives discutées dans la section précédente.

Le Mouvement, un système

Le Mouvement est un système. Il est composé de pièces tangibles et intangibles, toutes interconnectées. Cela signifie que si une partie du système est modifiée, d'autres parties seront affectées. Si l'objectif est de renforcer la redevabilité envers les populations en Afrique, un examen du système du Mouvement actuel doit montrer les dynamiques qui créent des difficultés qui empêchent la réalisation d'un tel objectif.

IMAGE 1 : Exemple de boucle de renforcement
(une petite partie de l'image 2)



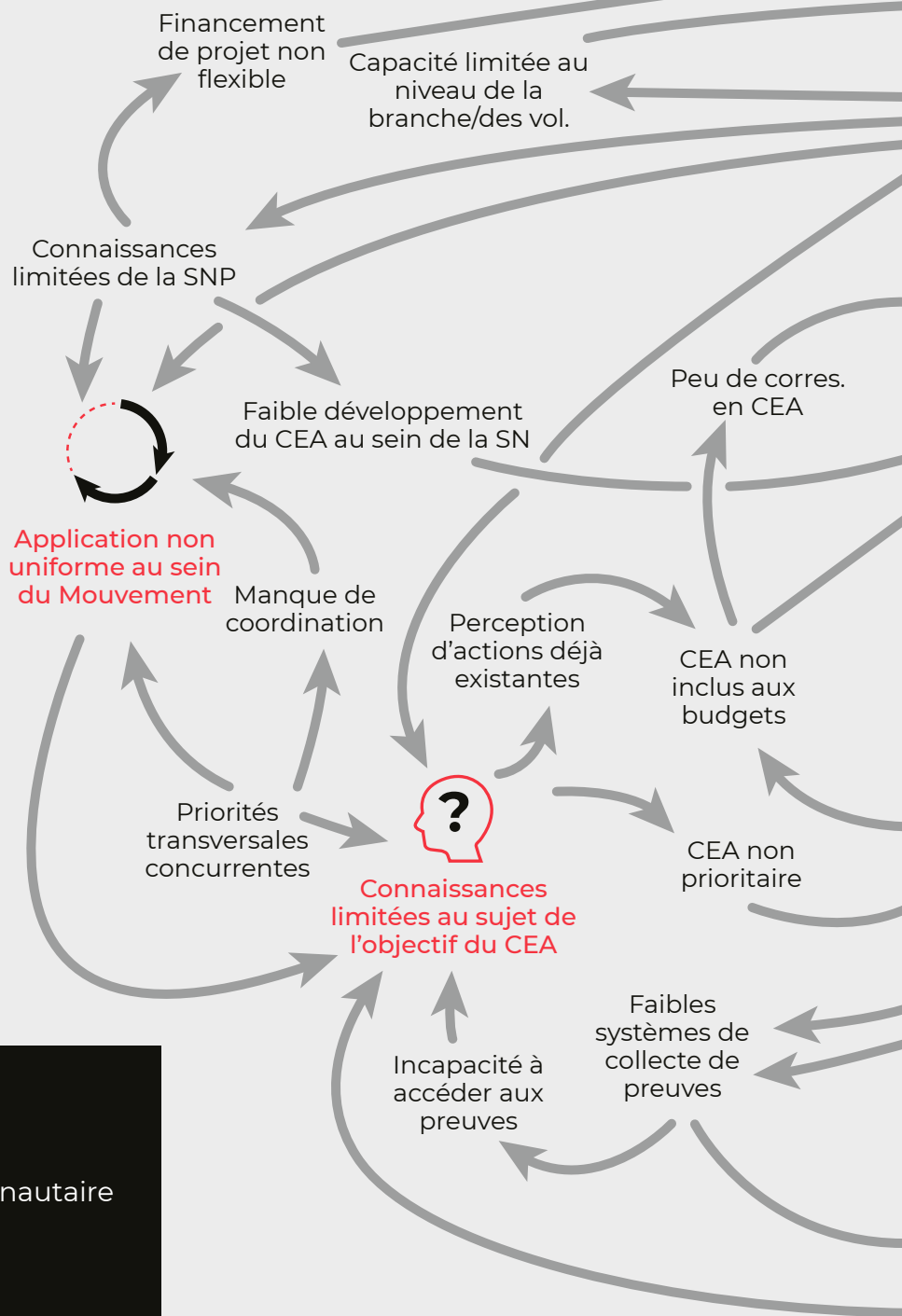
Comment lire une cartographie systémique

Une cartographie systémique est un outil utilisé pour visualiser les dynamiques d'une institution en action. Les cartographies des systèmes n'offrent pas de « réponses ». Elles proposent une représentation des réalités et des interactions extrêmement complexes d'une organisation. La carte présentée en image 2 présente les causes et les effets des principaux obstacles à un engagement communautaire plus solide au sein du Mouvement en Afrique. Elle a été testée et validée avec le groupe de travail stratégique et le personnel chargé de l'engagement communautaire et de la redevabilité en Afrique de la Fédération internationale.²⁸

²⁷ Une cartographie systémique est un outil fondamental utilisé dans le domaine de la consolidation de la paix, particulièrement utile pour comprendre les dynamiques de conflit globales aux fins de la planification de stratégies et de programmes aux niveaux macro avec les différentes équipes de décideurs politiques et de praticiens, qui cherchent à atteindre un impact collectif allant au-delà des niveaux du projet. L'analyse des systèmes peut contribuer à combler l'écart entre l'analyse et la programmation en incluant une étude des points de levier et des approches pour changer le système.

²⁸ Traditionnellement, une cartographie systémique est présentée avec des fonctionnalités « neutres » (p. ex. « connaissances limitées de l'objectif du CEA ») serait généralement formulé comme « niveau de connaissance de l'objectif du CEA » afin de reconnaître que les facteurs au sein du système peuvent être modifiés, favorablement ou défavorablement. Ici, l'objectif est de présenter les obstacles actuels au CEA au sein du Mouvement afin de souligner les endroits où une action stratégique insufflant un changement institutionnel est nécessaire. Par conséquent, l'équipe de chercheurs n'a pas appliqué l'approche traditionnelle.

IMAGE 2: Obstacles au renforcement de l'engagement communautaire et de la redevabilité en Afrique : une cartographie systémique institutionnelle du Mouvement



Légende

Gras = Principaux obstacles

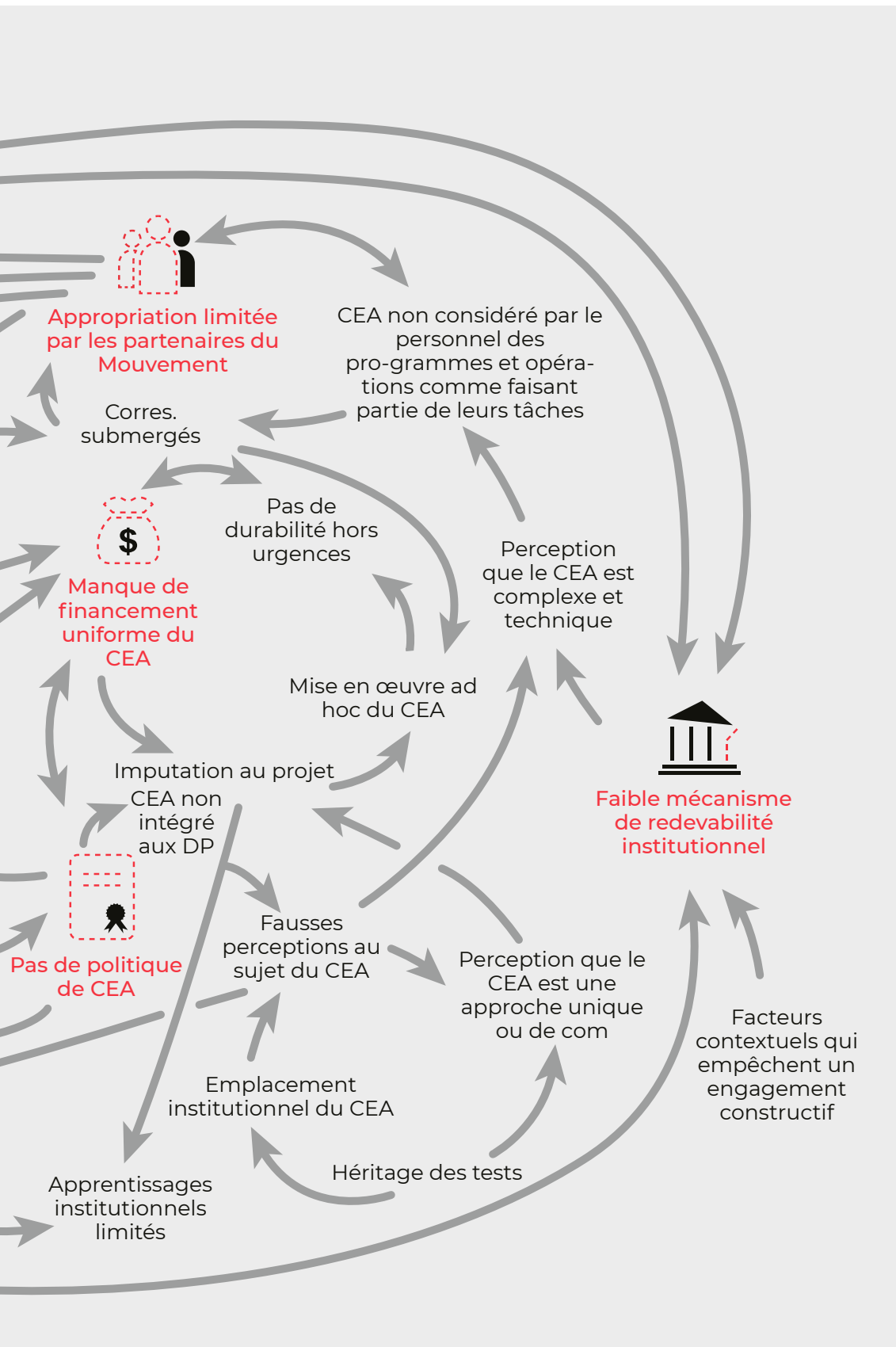
CEA = Engagement communautaire et redevabilité

Corres = Correspondant

DP = Description de poste

SN = Société nationale

SNP = Société nationale partenaire



Les facteurs soulignés en rouge sont considérés comme des « *obstacles majeurs* », c'est-à-dire des portions du système qui, si elles étaient traitées, modifieraient significativement l'apparence du système. Se concentrer sur ces facteurs pourrait générer un impact plus grand sur le renforcement de la redevabilité envers les communautés. L'objectif de la cartographie systémique est d'identifier ces obstacles majeurs, qui orientent ensuite les changements stratégiques recommandés à la [section 5](#).

Un cycle de renforcement peut être remarqué en image 1. Cela montre que la compréhension limitée de l'objectif de l'engagement communautaire et de la redevabilité signifie qu'ils ne sont pas intégrés à nos politiques, et donc pas financés. Nous retournons donc au point de départ: il existe une compréhension limitée de l'objectif et de l'utilité de l'approche.

Quels sont les principaux obstacles à l'intégration de l'engagement communautaire et de la redevabilité?

Les sections ci-dessous proposent des explications de la cartographie des systèmes (cf. image 3). Chaque sous-section²⁹ offre des conseils et des informations quant aux causes et effets de chacun des obstacles majeurs au sein du système. Chaque section montre les obstacles majeurs et donne des exemples pratiques de la manière dont ces obstacles affectent l'engagement des communautés, ainsi que l'effet d'« *accumulation* » qu'ils ont les uns sur les autres.

²⁹ Les sous-sections ne sont pas énumérées dans un ordre spécifique.

A. L'engagement communautaire et la redevabilité n'est pas une approche bien comprise

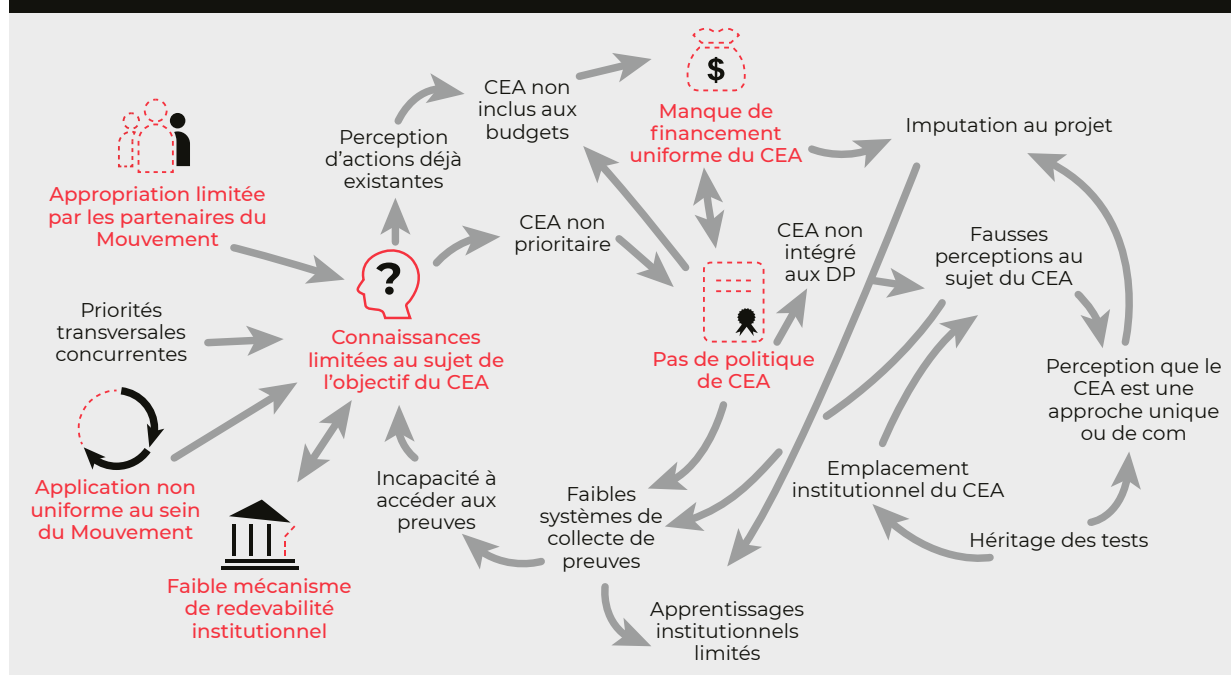
Il est ressorti des recherches effectuées aux fins de cette stratégie que l'engagement communautaire et la redevabilité sont souvent mal compris par la direction et le personnel du Mouvement (ce qui est représenté sur la carte par la mention Connaissances limitées au sujet de l'objectif du CEA). Les fausses perceptions au sujet de l'engagement communautaire et de la redevabilité viennent du fait qu'ils sont considérés comme:

- Une initiative non essentielle, compliquée et technique ;
- Quelque chose qui relève uniquement de la responsabilité du correspondant en engagement communautaire et redevabilité ou de l'équipe de communication (cf. Image 3) ; et
- Quelque chose que les membres du Mouvement font déjà assez bien.

Perception que l'engagement communautaire et la redevabilité ne sont pas essentiels ou qu'ils sont trop techniques

Un grand nombre de personnes au sein du Mouvement ont expliqué que l'engagement communautaire était souvent compris comme une initiative de sensibilisation de la communauté ou une activité de communication, ce qui est « *le travail de quelqu'un d'autre* » (généralement le personnel spécialisé en communication). Ceci contribue à une autre perception trompeuse courante selon laquelle « *l'engagement communautaire est une bonne chose à ajouter, si le temps et le budget le permettent, mais ce n'est pas une partie essentielle du programme* ». Nombre de membres du personnel ont indiqué que les activités liées à l'engagement communautaire étaient considérées comme un « *plus* » de leur travail programmatique, plutôt que comme une partie fondamentale de la manière de travailler avec les communautés.

IMAGE 3: Boucle de renforcement – Connaissances limitées au sujet de l'objectif du CEA



BURUNDI: La place du CEA au sein des équipes peut donner lieu à de fausses perceptions

Au Burundi, l'héritage du projet de communication avec les bénéficiaires a donné lieu au fait que la compréhension de l'engagement communautaire par certains membres du personnel se limitait souvent à la communication pour le changement des comportements. Comme un dirigeant l'a noté : « Le CEA est associé au cinéma itinérant et aux émissions de radio. Nous devons changer cette perception, car ce n'est pas une seule chose ». Un grand nombre de membres de la Croix-Rouge du Burundi sont convenus que, pour améliorer la redevabilité, l'organisation devait approfondir la signification du CEA pour y inclure la transparence, la participation de la communauté et la réponse aux retours d'information et réclamations. Un membre du personnel du programme a souligné : « Actuellement, nous considérons le CEA comme une activité, mais je pense que cela devrait être une tâche quotidienne, car le CEA nous montre que nous devons continuellement nous améliorer ». L'intégration du responsable du CEA au sein du département Communication vient certainement appuyer la confusion selon laquelle l'approche ne consiste qu'à partager des informations avec les communautés au sujet de la santé, la réduction des risques de catastrophe, etc. Certains collaborateurs avaient l'impression que le CEA aurait pu être plus étroitement lié aux programmes et opérations pour répondre à ces fausses perceptions.

Au Nigeria, certains collaborateurs ont expliqué que la redevabilité envers les communautés était trop compliquée et trop difficile à mettre en œuvre. Comme l'a souligné un membre de la Société nationale partenaire: « *En interne, nous faisons face au problème que le mot CEA soit une tendance, mais que veut-il dire vraiment? Beaucoup de paperasse, mais la mise en pratique est la vraie difficulté* ».

Perception que les Sociétés nationales engagent déjà suffisamment les communautés

De nombreuses personnes estiment que les Sociétés nationales engagent déjà suffisamment les communautés. Certains membres du personnel de la Société nationale partenaire ont expliqué que les Sociétés nationales devaient engager les communautés pour travailler de manière efficace. Les « nouvelles » initiatives en matière d'engagement communautaire sont lourdes et viennent compliquer quelque chose qui existe déjà. Un membre du personnel de la Société nationale partenaire a expliqué: « *Les personnes considèrent l'engagement communautaire et la redevabilité/PMER comme un rejet de leurs méthodes de travail* ». Dans la mesure où un grand nombre de membres du personnel estiment déjà engager suffisamment les communautés, les efforts pour renforcer l'engagement communautaire sont souvent ignorés. Toutefois, lors de chaque groupe de discussion organisé avec les communautés en Afrique, les personnes ont signalé des lacunes dans la manière dont les Sociétés nationales communiquent avec elles, les écoutent, les impliquent et leur répondent. Un membre de la communauté a expliqué un problème systématiquement soulevé lors des entretiens: « *[La Croix-Rouge] ne nous a jamais demandé ce que nous préférons. Ils devraient nous donner directement les informations. Nous ne savons jamais ce qu'ils font* ».

B. Le manque de preuves affecte les niveaux de hiérarchisation des priorités au sein du Mouvement

Bien qu'il existe plusieurs facteurs qui contribuent aux fausses perceptions (décrites ci-dessus) au sujet de l'engagement communautaire et de la redevabilité, l'un de ces facteurs est le manque de preuves démontrant l'impact que l'amélioration de l'engagement des communautés a sur la qualité d'un programme. Le manque de preuves spécifiques au Mouvement pouvant démontrer de manière corrélée l'impact des approches plus solides de l'engagement communautaire sur la qualité, la pertinence et l'efficacité des programmes contribue au fait que:

- Les connaissances au sujet de l'objectif de ce sujet sont faibles ; ce qui signifie que
- L'engagement communautaire et la redevabilité ne sont pas prioritaires ; et donc,

Les systèmes permettant de comprendre, documenter et présenter les éléments probants de manière convaincante et adaptée au public sont faibles.

Manque de preuves de l'impact

Le manque de preuves a été soulevé par un grand nombre de responsables comme l'une des grandes difficultés rencontrées dans le cadre du renforcement de la compréhension de l'objectif de l'engagement communautaire. Comme une Société nationale partenaire a déclaré: « *Il est difficile d'expliquer la valeur ajoutée de l'engagement communautaire et de la redevabilité. Nous ne recevons pas suffisamment de données des Sociétés nationales, donc il est compliqué d'attirer l'attention de notre direction* ». Un membre du personnel de la Fédération internationale a également noté: « *Il existe de multiples preuves de la communication pour le changement des comportements et de son impact sur les résultats. Mais le Mouvement est une telle bulle, un environnement tellement clos que cela n'a pas d'importance qu'il existe des preuves hors du Mouvement. Les dirigeants veulent voir comment l'engagement communautaire a bénéficié au travail de la Croix-Rouge* ».



« Le CEA est la partie relationnelle de la programmation, dans un monde où les programmes ne s'intéressent qu'aux chiffres, aux chiffres que vous présentez au donateur. [Le CEA] est quelque chose qui n'est pas visible, ce n'est pas tangible, et pourtant il s'agit du ciment qui maintient la structure. Toutefois, le manque de chiffres empêche un grand nombre d'organisations et de Sociétés nationales partenaires de réellement investir dans le CEA. Car il est difficile à démontrer dans les résultats à la fin du programme. Il s'agit d'une valeur ajoutée qualitative, plutôt que quantitative, et elle est donc invisible. »

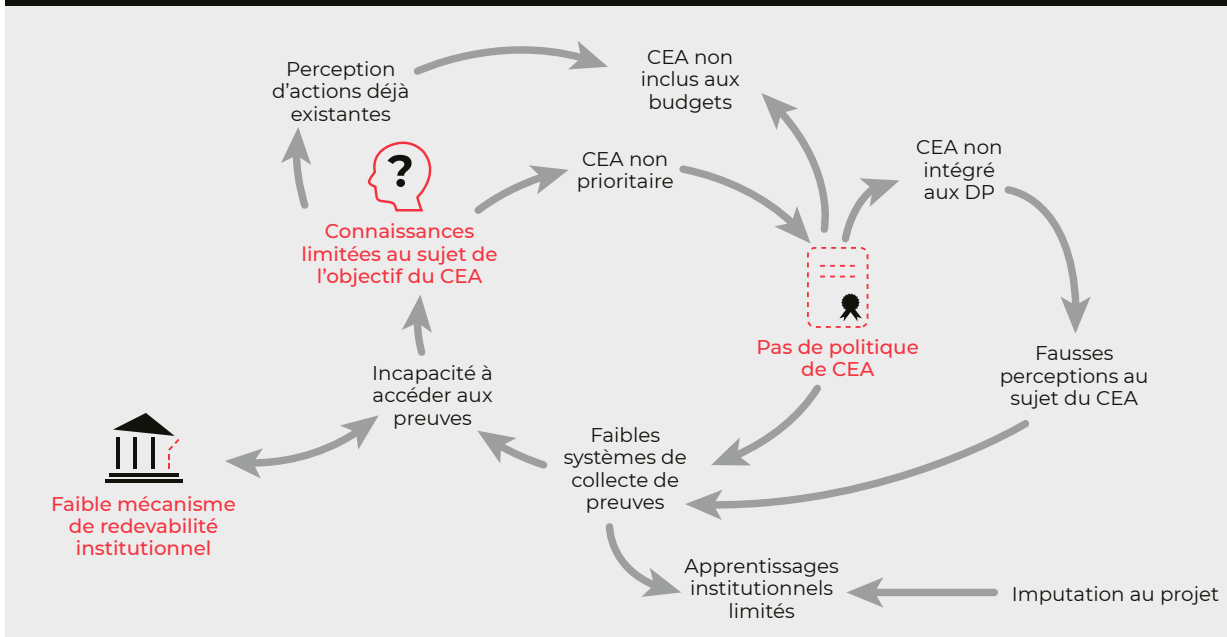
Membre du personnel de la Fédération internationale

L'engagement communautaire n'est pas prioritaire

Malheureusement, ce manque de compréhension de l'importance de l'approche contribue au fait que l'engagement communautaire et la redevabilité ne constituent pas une priorité pour la direction, et ne reçoivent donc pas le financement ou le personnel adéquats, en particulier lorsque les ressources sont limitées. Intrinsèquement, si la direction ne considère pas que le renforcement de la redevabilité envers les communautés est une priorité, le personnel ne s'en souciera pas non plus, et il est peu probable qu'elle soit intégrée à la culture organisationnelle, aux stratégies et aux approches, ce qui crée une mise en œuvre ad hoc, s'il y a effectivement une mise en œuvre. Un membre du personnel de la Croix-Rouge de la République démocratique du Congo a déclaré: « *Les besoins en consultation de la communauté doivent être considérés comme tout aussi importants pour le fonctionnement d'un programme que l'argent ou les véhicules* ».

La section précédente (section 4) a présenté des exemples de cas en Afrique où le renforcement de l'engagement communautaire avait donné lieu à une amélioration de la qualité, l'efficacité, la confiance et la durabilité du programme et où une redevabilité constructive avait amélioré la réputation des Sociétés nationales. Si la direction n'a pas accès à ce type de preuves, elle peut ne pas se rendre compte du rôle critique que l'engagement communautaire et redevabilité jouent dans l'obtention de résultats importants pour l'organisation dans son ensemble, par exemple le renforcement de la confiance, la réputation, la qualité et la durabilité des interventions, et la résilience de la communauté.

IMAGE 4: : Boucle de renforcement – Manque de preuves de l'impact du CEA



C. Manque de politique ou de stratégie pour orienter la mise en œuvre de l'engagement communautaire

L'une des conséquences du fait que la direction et le personnel ne comprennent pas l'utilité et l'objectif de l'engagement communautaire et la redevabilité est qu'il n'est pas intégré aux stratégies et politiques organisationnelles, et qu'aucune politique ou stratégie spécifique n'est élaborée pour orienter sa mise en œuvre (voir sur l'image 5: Pas de politique de CEA). Les pratiques d'engagement de la communauté sont donc faibles, et ne sont pas intégrées aux méthodes de travail de l'organisation.

Manque de politique ou de stratégie

En l'absence d'une politique d'engagement communautaire et redevabilité, le personnel et les volontaires ne peuvent pas s'appuyer sur des orientations claires quant à la manière d'appliquer l'approche, ni sur son objectif et son utilité. Par conséquent, la volonté d'engager les communautés n'est pas incluse dans les stratégies organisationnelles, les plans annuels ou autres politiques et lignes directrices (cf. image 5). L'engagement communautaire est donc souvent mis en œuvre de manière ad hoc, considéré comme une initiative unique par le personnel, la responsabilité d'une autre personne ou quelque chose d'accessoire. Par exemple, la stratégie 2020 et les documents de planification annuelle de la Fédération internationale ne contiennent pas de résultats, de conclusions ou d'indicateurs clairs en matière d'engagement communautaire et redevabilité³⁰, ce qui résulte souvent en le fait qu'ils ne figurent pas dans les plans annuels. Dans les quelques cas où l'équipe de chercheurs a observé que des exigences de redevabilité étaient clairement formulées dans les systèmes et processus organisationnels, il existait davantage de preuves de la meilleure qualité du programme et de la confiance renforcée entre la Société nationale et les communautés.

Les efforts d'engagement de la communauté sont souvent mis en œuvre uniquement à l'échelle du programme ou opération

Lorsque l'engagement communautaire n'est pas intégré aux politiques et aux stratégies, il risque d'être lié uniquement à un programme ou à une opération spécifique, et non d'être considéré comme une approche applicable à toute l'organisation. Dans de nombreux cas, une opération d'urgence a été utilisée comme manière d'obtenir du financement pour renforcer les approches d'engagement communautaire au sein de la Société nationale. Toutefois, ceci a limité la capacité de la Société nationale à institutionnaliser les approches de redevabilité dans tous les programmes et opérations. Les initiatives d'engagement communautaire ne se poursuivaient donc pas après la fin de l'opération. De plus, le personnel considère donc souvent l'approche comme uniquement applicable dans les situations d'urgence, et non comme un processus continu.

Au cours d'une réponse d'urgence, il peut être difficile d'introduire de nouvelles approches en raison des pressions à répondre rapidement. Par exemple, il peut être compliqué de trouver le temps de mettre en place un système de retours d'information fonctionnel, choisi par la communauté, au cours des premières étapes de la réponse d'urgence. Des difficultés se présentent souvent, car la création d'un mécanisme de retours d'information nécessite formation, planification rigoureuse et consultation de la communauté pour s'assurer que les bons canaux sont choisis et que les populations ont confiance dans le système. Les Sociétés nationales auraient plus de facilité à garantir la qualité de la redevabilité envers les communautés dans le cadre des opérations d'urgence si elles avaient déjà formé le personnel et avaient mis en place des mécanismes avant que la catastrophe ne se produise ou que la crise n'éclate. Par conséquent, l'engagement communautaire et la redevabilité doivent être un aspect de la préparation aux catastrophes aussi important que le stockage d'articles de première nécessité. Par exemple, en RDC, les efforts initiaux de la Société

³⁰ La stratégie 2020 de la Fédération internationale a été élaborée avant que l'engagement communautaire et la redevabilité ne soient adoptés par l'organisation en tant qu'approche essentielle du lancement de programmes et d'opérations, et ne sont donc pas clairement mentionnés dans la stratégie.

nationale envers les activités d'engagement communautaire dans le cadre de la réponse au virus Ebola se sont heurtés à du ressentiment et à une opposition. Un membre du personnel de la Société nationale a mentionné: « *Comme [l'engagement communautaire] a été mis en place dans une situation d'urgence, il n'était pas idéal. Nous avons eu de mauvaises réactions à l'approche d'engagement communautaire et redevabilité [au début]. Si nous l'avions fait avant, cela aurait été mieux* ». Lorsque l'engagement communautaire est considéré comme une initiative isolée, plutôt que comme une approche transversale orientée par des politiques et des stratégies, cela sape considérablement la capacité de la Société nationale à l'intégrer à ses méthodes de travail.

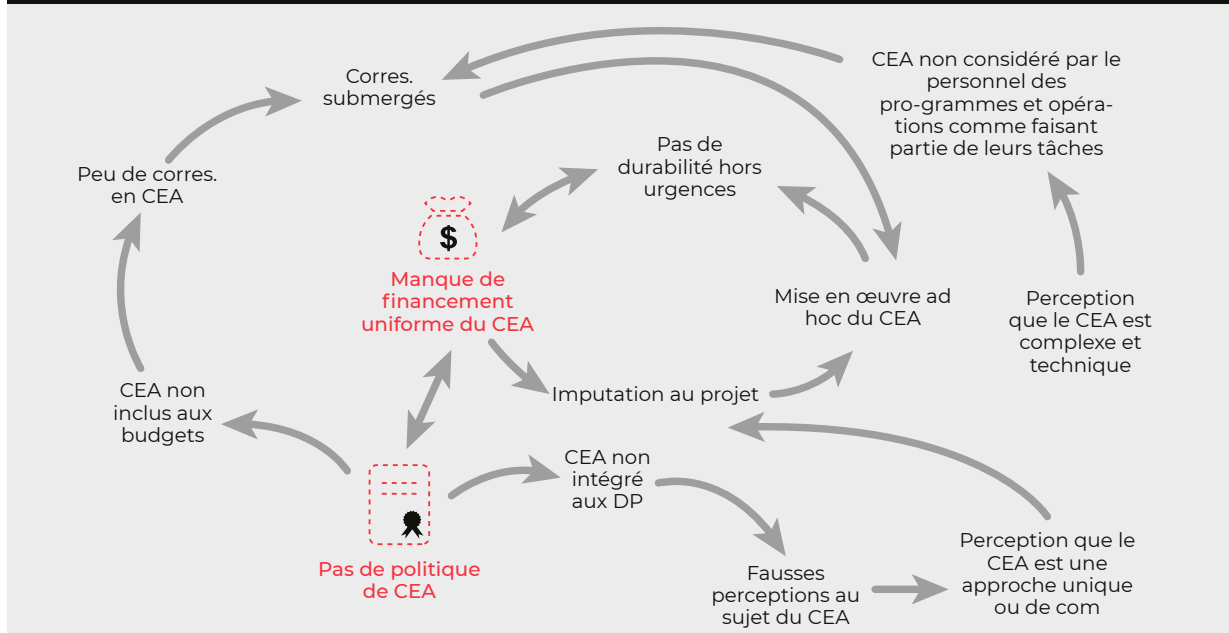
SOUDAN: conséquences de l'absence de politique de CEA

À la date des recherches, le Croissant-Rouge du Soudan ne possédait pas de politique de CEA qui prévoyait une approche standard d'engagement et de redevabilité envers les communautés qui aurait pu être intégrée aux propositions, programmes, stratégies, plans annuels ou budgets. Une politique solide crée des attentes explicites sur la manière d'engager les communautés au sein des programmes. Sans une telle politique, la Société nationale peut s'attendre à une application sporadique de l'approche. Le personnel ne sait souvent pas ce qui est attendu de lui en matière d'écoute et de travail avec les communautés pour planifier, gérer et mettre en œuvre les programmes et opérations. Certains membres du personnel et volontaires ont aussi précisé que, comme les responsabilités d'engagement des communautés ne sont pas reprises dans les descriptions de poste, ils ne comprennent pas exactement de quoi il s'agit et ne sont pas réellement impliqués dans l'approche. Un membre du personnel de la Société nationale partenaire a expliqué: « Il existe un engagement au sein de la Société nationale. Mais il n'existe pas de politique d'institutionnalisation de cet engagement, c'est là que les RH [ressources humaines] sont nécessaires ».

NIGERIA: conséquences de la fin de l'engagement communautaire après la réponse d'urgence

Actuellement, les opérations de réponse aux urgences sont la principale source de financement de la Société de la Croix-Rouge du Nigeria. Bien que des approches d'engagement communautaire, comme les mécanismes de retours d'information, aient été mises en place avec succès, la Société nationale a du mal à poursuivre ces efforts lorsque l'opération se termine et que le financement cesse. Par conséquent, l'engagement communautaire et la redevabilité sont souvent perçus comme une action unique ou ponctuelle, et non pas comme une approche organisationnelle. Comme l'a expliqué un membre du personnel de la Fédération internationale: «Le personnel et les volontaires doivent être formés. Car s'ils ne poursuivent pas ce qu'ils ont appris lors des situations d'urgence, ils le perdront. Ils doivent s'améliorer après les catastrophes». Un directeur principal a fait écho à cette préoccupation et a souligné: «Nous le [l'engagement communautaire et redevabilité] mettons en œuvre, mais dans le cadre de projets. Surtout dans des projets d'urgence». Un membre du personnel du groupe sectoriel de la Fédération internationale a mentionné: «L'engagement communautaire est une action ponctuelle, puis il disparaît. Il doit être mieux intégré à la conception et la planification des programmes»

IMAGE 5: Boucle de renforcement – Manque de politiques de CEA



D. Attribution inadéquate et incohérente de ressources pour renforcer la redevabilité

Lorsque la direction et le personnel ne voient pas le lien entre un engagement plus significatif des communautés et une amélioration de la qualité du programme, les activités manquent de financement pour institutionnaliser l'approche, notamment pour organiser des formations à l'engagement communautaire, recruter des ressources humaines, proposer un apprentissage par les pairs et élaborer des politiques (cf. image 6: Manque de financement uniforme du CEA). Cette absence de financement de base a conduit à la mise en œuvre d'approches d'engagement communautaire dans le cadre de certains projets, et pas dans d'autres. Il existe donc des écarts dans la manière dont la Société nationale est redevable envers les populations (cf. image 6).

Manque de financement adéquat pour institutionnaliser l'engagement communautaire et la redevabilité

Ce manque de ressources uniformes et adéquates a été mentionné comme étant un problème critique par tous les participants aux recherches. Un grand nombre d'entre eux ont déclaré que l'approche ne bénéficiait pas du budget approprié, car elle n'était pas considérée comme une priorité pour l'organisation. Un engagement significatif des communautés exige une interaction à long terme et un renforcement de la confiance allant au-delà du cycle d'un projet.

Certains collaborateurs ont expliqué que les cycles de financement actuels étaient imprévisibles et ne permettaient pas un engagement à long terme de la communauté, ce qui explique qu'il soit difficile pour le personnel de la Société nationale de donner la priorité à l'approche. Au Malawi, le personnel a précisé qu'il était nécessaire d'obtenir un financement plus flexible des principales activités (par exemple: formations, tutorat pour le personnel, documentation des enseignements tirés, etc.) afin de généraliser la redevabilité hors des projets. Le personnel a mentionné que, sans ce type de financement, il serait difficile de renforcer la sensibilisation et les connaissances au sujet de l'approche et de son importance au sein de la Société nationale.

Les correspondants en engagement communautaire sont essentiels à l'institutionnalisation

Le financement de base est vital pour garantir que des ressources humaines adéquates sont disponibles pour intégrer correctement les approches de redevabilité dans l'organisation. Bien que travailler avec les communautés relève de la responsabilité de tous, les correspondants en engagement communautaire jouent un rôle essentiel dans l'identification de « *défenseurs* » de l'approche, dans l'organisation de formations et l'orientation du travail pour intégrer cette approche à des stratégies, des politiques et des processus. Néanmoins, il existe peu de correspondants en engagement communautaire au sein de la Société nationale et ceux qui sont en poste possèdent souvent des responsabilités multiples. Dans les Sociétés nationales qui ne disposent pas d'un correspondant en engagement communautaire ou dont le correspondant a trop de responsabilités, des progrès limités ont été observés en termes d'institutionnalisation de l'engagement communautaire et de la redevabilité.

La situation est répliquée au sein de la Fédération internationale, où les postes techniques spécialisés en engagement communautaire et redevabilité ne sont pas financés de manière adéquate ou ne sont pas suffisants pour fournir le soutien technique pratique dont les délégations de la Fédération internationale et les 49 Sociétés nationales africaines ont besoin pour intégrer davantage la redevabilité à leurs méthodes de travail.

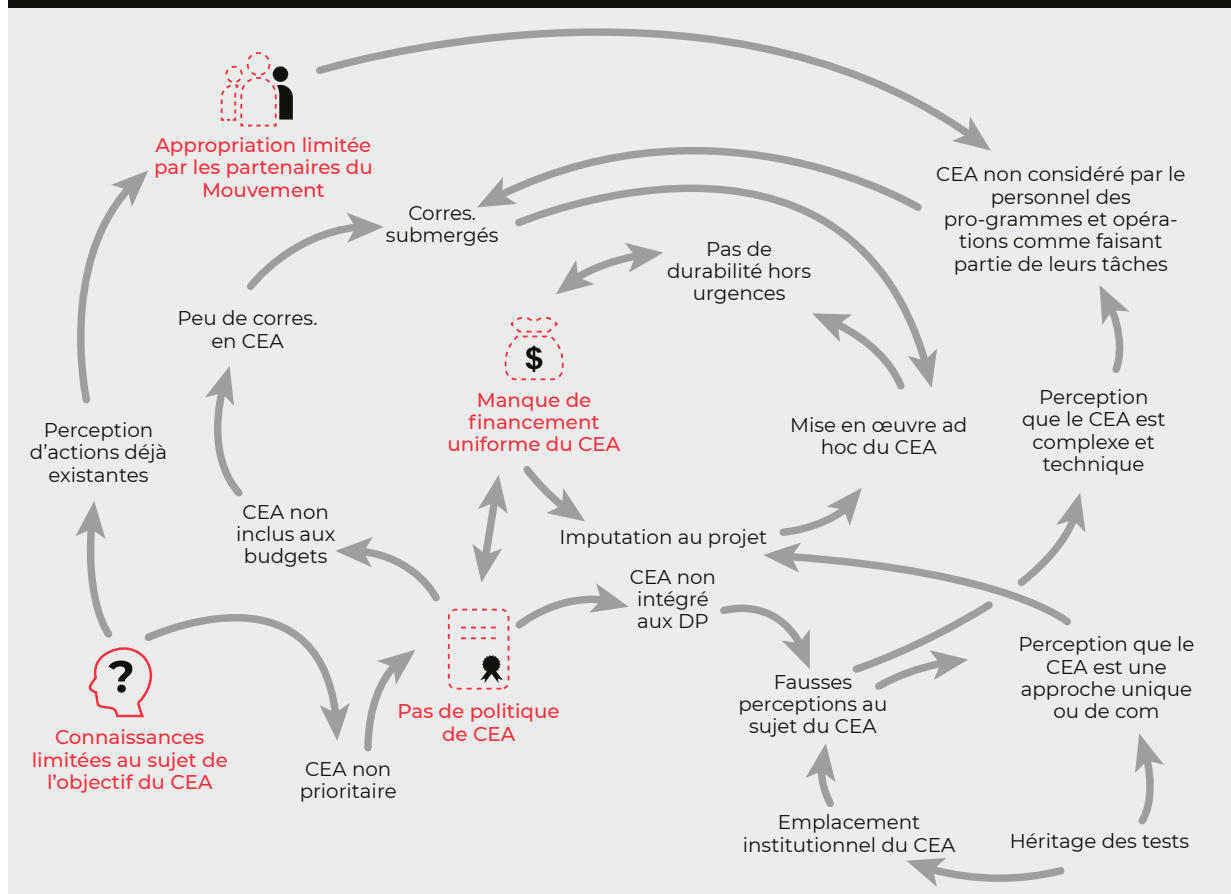
Le manque de définition de responsabilités liées à l'engagement communautaire dans les descriptions de poste et dans les processus d'intégration des nouvelles recrues contribue au fait que le personnel ne considère pas qu'il s'agit d'une partie de son travail, ce qui augmente encore la charge de travail de correspondants

déjà débordés. Un délégué de la Fédération internationale a expliqué: «L'engagement communautaire ne fait pas partie de la description de mon poste, mais j'ai eu la volonté de m'y intéresser et de m'assurer qu'il est intégré à nos programmes et opérations. C'est en raison d'une faiblesse de notre programmation que j'ai vu qu'il était nécessaire d'améliorer notre redevabilité envers les communautés et de démontrer son importance pour les Sociétés nationales».

Lacunes dans les connaissances du personnel

Bien que de nombreuses personnes aient bénéficié de formations en engagement communautaire et redevabilité dans la région, beaucoup de membres du personnel et volontaires n'ont pas encore été formés à l'approche. Par conséquent, il existe des lacunes dans les connaissances, ce qui complexifie l'opérationnalisation de l'engagement communautaire de manière globale et exhaustive. Ces lacunes sont présentes à différents niveaux en fonction de l'historique de l'introduction de l'approche au sein de la Société nationale. Par exemple, le projet pilote de redevabilité envers les communautés du Croissant-Rouge du Soudan s'est concentré sur les activités au niveau de la branche, ce qui a conduit à des lacunes de compréhension à l'échelle du siège. Au sein de la Croix-Rouge du Malawi, les formations ont d'abord ciblé le personnel dirigeant, et le personnel de la branche et de la gouvernance n'a pas reçu les connaissances nécessaires. Il est évident que le personnel de tous les niveaux doit être formé pour connaître clairement ses rôles et responsabilités et savoir comment garantir un bon engagement communautaire dans le cadre de son travail.

IMAGE 6: Boucle de renforcement – Manque de financement uniforme du CEA





“

**«Les volontaires sont nos agents de terrain.
Plus ils comprennent le CEA, plus les interventions
seront de qualité et plus leur accès sera sécurisé.
Cela leur facilite la vie».**

Directeur principal de la Société Nationale

E. Une piètre coordination déstabilise une approche uniforme de l'engagement des communautés

Le Mouvement est étendu et varié, il peut donc être difficile de déployer une nouvelle initiative de manière uniforme. Ceci peut donner lieu au fait que différentes organisations adoptent des approches distinctes de l'engagement communautaire, ce qui génère de la confusion et sape les efforts de renforcement de la redevabilité envers les communautés (cf. Application non uniforme au sein du Mouvement en image 7).

Différentes approches et priorités

Chaque organisation possède ses propres processus, protocoles et priorités, ce qui signifie qu'elle peut adopter des approches différentes pour garantir l'engagement communautaire et la redevabilité dans le cadre de ses travaux. Ceci peut créer de la confusion pour les Sociétés nationales, à qui il peut être demandé d'adopter des approches différentes pour être redevables, en fonction de la Société nationale partenaire, la délégation de la Fédération internationale ou le donateur avec lesquels elles travaillent. En outre, les Sociétés nationales partenaires ne le comprennent pas toutes ou ne lui donnent pas toutes la priorité. En effet, un grand nombre de membres du personnel de la Société nationale partenaire ont expliqué qu'ils avaient du mal à faire comprendre à leur direction les approches d'engagement communautaire et à la convaincre de leur donner la priorité dans le cadre de leurs partenariats bilatéraux, soit au sein des programmes, soit du développement organisationnel. Si les partenaires refusent de financer l'engagement communautaire dans le cadre de leurs partenariats bilatéraux, cela crée de la confusion et peut conduire les Sociétés nationales à dévaluer l'approche.

Problématiques des partenaires et donateurs

Un grand nombre de Sociétés nationales partenaires font face à des problématiques transversales, comme la redevabilité envers les communautés, considérées comme essentielles au travail qu'elles effectuent avec les Sociétés nationales. Toutefois, les Sociétés nationales partenaires sont également les donateurs de nombreuses Sociétés nationales. Cette relation partenaire/donateur crée, par nature, une dynamique de pouvoir inégale, qui peut compliquer le processus de renforcement de l'engagement communautaire. Par exemple, certaines Sociétés nationales africaines ont eu l'impression qu'elles ne pouvaient pas honnêtement discuter avec les partenaires au sujet des difficultés qu'elles rencontraient ou des retours d'information négatifs reçus de la part des communautés, car elles avaient peur de perdre leur financement.

Qu'y a-t-il dans un nom?

Engagement communautaire et redevabilité (CEA), redevabilité envers les populations touchées (AAP), communication avec les bénéficiaires, redevabilité envers les communautés (AtC), communication des risques et engagement communautaire (RCCE). Tous ces termes décrivent le fait de travailler dans un environnement transparent et de manière participative. Bien que le nom ne devrait pas avoir d'importance tant que le processus est déployé, la prolifération de termes et d'acronymes crée de la confusion au sein des Sociétés nationales et entre elles. Au cours des recherches, il a souvent été demandé à l'équipe qu'elle était la différence entre le CEA et l'AAP ou entre la communication avec les bénéficiaires et la redevabilité envers les populations? Adopter des noms différents pour décrire la même approche contribue au manque de compréhension et complexifie inutilement l'intention de l'approche: être plus redevable et engager les personnes que nous aidons.

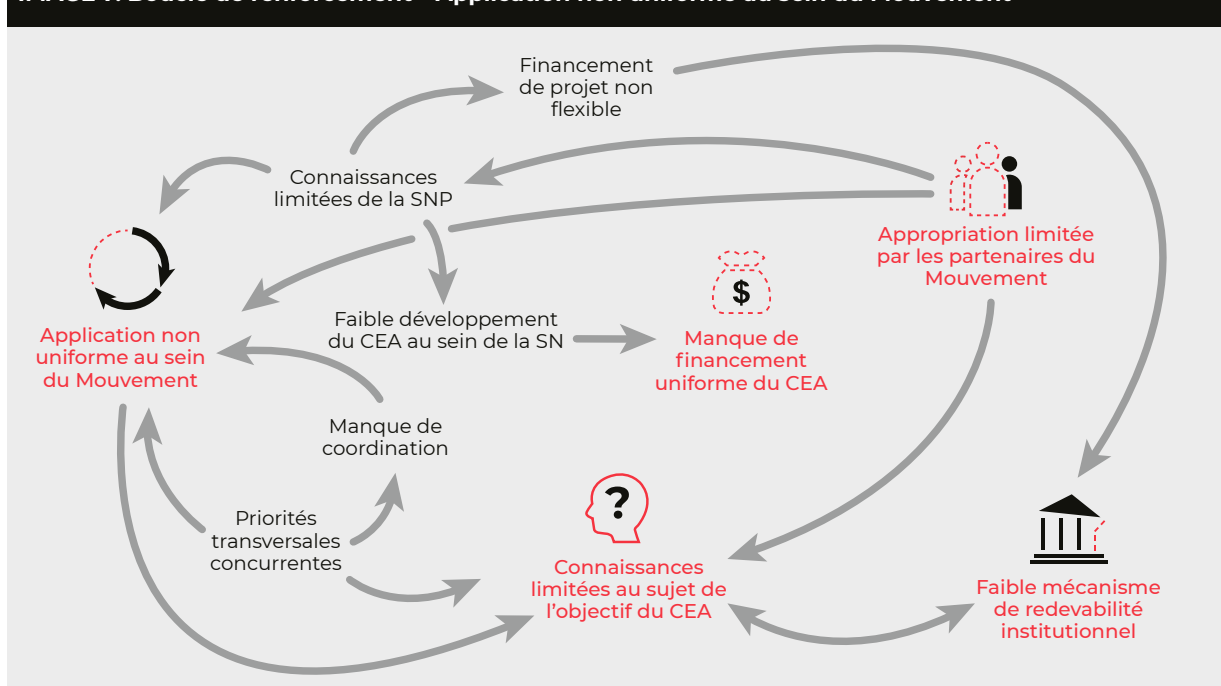
Une piètre coordination affaiblit le développement de la Société nationale

Au Burundi, par exemple, une piètre communication entre la Société nationale et les partenaires a empêché une coordination et une collaboration plus solides parmi les parties prenantes engagées dans le développement du programme. Ici, le personnel n'avait pas conscience des efforts mis en œuvre par les autres personnes pour renforcer la redevabilité envers les communautés, ce qui a donné lieu au dédoublement des efforts, à des lacunes dans l'attribution de ressources durables pour les activités de base, et donc à un faible développement organisationnel de la Société nationale.

Manque de plateformes de partage des informations et de coordination

Dans toutes les organisations, le personnel avait l'impression qu'il n'existait pas suffisamment de plateformes de coordination des grandes thématiques et de communication des bonnes pratiques au sein des Sociétés nationales. Plusieurs partenaires ont expliqué qu'ils n'étaient pas sûrs de ce que les autres partenaires mettaient en œuvre ou finançaient en matière de renforcement de l'engagement communautaire. Nombre d'entre eux ont observé que renforcer la coordination entre les partenaires était essentiel pour garantir que les initiatives sont alignées sur leurs priorités et leurs stratégies institutionnelles et créer une approche commune au Mouvement, contrairement à un financement ad hoc de la part des partenaires. Un collaborateur d'une Société nationale partenaire a noté que coordonner les activités d'engagement communautaire entre des partenaires travaillant dans le même contexte contribuerait significativement à aider les Sociétés nationales à généraliser les pratiques, plutôt que d'être tirées dans différentes directions. Plusieurs personnes ont souligné qu'avoir une forte cohérence et coordination internes pouvait également faciliter la coordination de toutes les Sociétés nationales avec des acteurs externes, par exemple des gouvernements et des partenaires humanitaires comme l'UNICEF.

IMAGE 7: Boucle de renforcement – Application non uniforme au sein du Mouvement



F. Les structures internes peuvent empêcher un engagement externe significatif

La plupart des personnes interrogées pour cette stratégie ont noté que la structure organisationnelle, des processus de planification rigides et une mauvaise communication interne freinaient les efforts de renforcement de l'engagement des communautés (cf. Faibles mécanismes de redevabilité institutionnels en image 8).

Une mauvaise communication peut affecter les relations avec les volontaires

Au sein du Mouvement, les volontaires sont souvent décrits comme le ciment de l'organisation et un élément fondamental d'une programmation de qualité. Les volontaires locaux sont souvent des personnes qui travaillent réellement avec la communauté, partagent des informations, demandent des retours d'information et impliquent les communautés dans la planification des programmes. Un responsable principal d'une Société nationale a expliqué: « *Les volontaires sont nos agents de terrain. Plus ils comprennent le CEA, plus les interventions seront de qualité et plus leur accès sera sécurisé. Cela leur facilite la vie* ». Toutefois, au sein de la même Société nationale, ces recherches ont souligné des lacunes dans la gestion des volontaires. Les volontaires qui travaillent avec les branches consultées dans le cadre de ces recherches ont exprimé leur frustration quant au manque de processus de communication et de coordination internes solides. Plusieurs volontaires ont expliqué que le personnel les appelait souvent et s'attendaient à ce qu'ils « *laissent tout tomber* » pour venir aider les activités de la Croix-Rouge. Les volontaires et les membres de la communauté se sont dits en colère et ressentent un manque de respect lorsque la Croix-Rouge ne communique pas ses plans et ne les informe pas suffisamment en amont des visites et des travaux, ce qui limite leur capacité à réellement engager les communautés. Un volontaire a déclaré: « *Nous avons le même comportement qu'une brigade de pompiers* ». Un autre a dit: « *Ils [Croissant-Rouge et Croix-Rouge] nous utilisent, puis ils nous abandonnent. Ils ne font attention à nous que lorsqu'ils ont besoin de nous* ». Et un autre volontaire a précisé que la Croix-Rouge les obligeait à attendre pendant de longues périodes entre les communications. Il a déclaré: « *Compte tenu de la manière dont ils nous traitent, ils doivent penser que notre deuxième prénom est «patience»* ». Lorsque les volontaires ne reçoivent pas le soutien et les informations nécessaires, il est impossible pour eux d'engager correctement les communautés et de renforcer la confiance entre les populations et la Croix-Rouge et le

NIGERIA: la place de l'engagement communautaire au sein d'une organisation le dissocie des programmes

Au sein de la Croix-Rouge du Nigeria, l'héritage du programme de communication avec les bénéficiaires pour la préparation à Ebola a conduit l'engagement communautaire à être attribué au département communication. Au cours de la visite, l'engagement communautaire et la redevabilité a été géré par le responsable du département de communication et de plaidoyer et par un chargé de communication. Pourtant, en raison de la localisation institutionnelle au sein du département communication, le personnel de la Croix-Rouge du Nigeria et de la Fédération internationale a noté que l'engagement communautaire était déconnecté des programmes, dès lors souvent laissé de côté ou envisagé seulement lorsque la conception et le développement du programme sont achevés. Comme un membre du personnel du programme a souligné: « *Lorsqu'il s'agissait de communication avec les bénéficiaires, c'était considéré comme ponctuel et non comme une partie fondamentale des opérations. Nous en subissons encore les conséquences* ».

Croissant-Rouge. Les volontaires eux-mêmes sont frustrés et ne se sentent pas respectés, ce qui peut créer des difficultés pour la Société nationale en termes de relations solides avec les communautés et d'accès sécurisé à des régions complexes.

La piètre communication interne et le fait de travailler en groupes distincts peuvent donner lieu à différentes approches en matière de redevabilité au sein de la même organisation ou à l'adoption d'approches d'engagement communautaire à un seul niveau de l'organisation, par exemple au sein du siège, mais pas dans la branche, ou l'inverse.

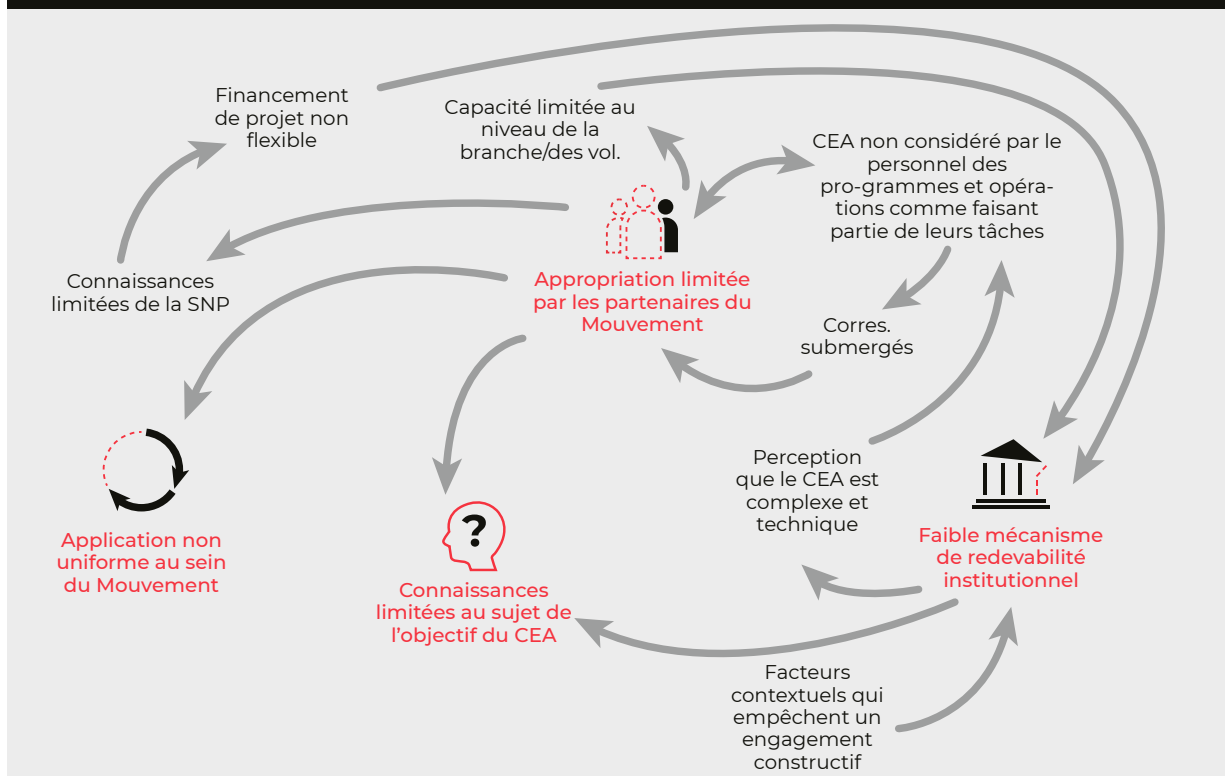
Le CEA est souvent mal intégré aux programmes et opérations

Les Sociétés nationales montrant des niveaux uniformes d'engagement communautaire dans tous les programmes et opérations étaient celles où la personne (ou les personnes) en charge de l'approche travaillait directement et régulièrement avec le personnel du programme. Au Malawi, par exemple, la direction a créé un département de la planification, la qualité et l'apprentissage, responsable de superviser l'engagement communautaire et la redevabilité et d'aider les secteurs à planifier et concevoir leurs programmes, tout en garantissant que l'engagement communautaire est bien intégré. Un membre du personnel de la Société nationale partenaire a déclaré: « Le CEA doit être le point de départ du programme pour garantir qu'il est intégré. L'une des faiblesses est qu'il vient après ou est un indicateur du programme, contrairement à une méthode de développement du programme ».

Manque de flexibilité de la planification

Les processus de planification, en particulier dans le cadre des opérations d'urgence, manquent souvent du temps ou des ressources financières nécessaires à une consultation adéquate des communautés au cours de la phase de conception. Très souvent, la proposition ou le plan du programme sont rédigés dans

IMAGE 8: Boucle de renforcement – Faible mécanisme de redevabilité institutionnel



les bureaux, avec peu d'implication des membres de la communauté. Par conséquent, les propositions ne tiennent pas forcément compte des points de vue de la communauté ou des volontaires, ce qui va à l'encontre de l'engagement pris par le Mouvement d'engager, d'écouter et de répondre aux besoins locaux. Un membre du personnel de la Croix-Rouge du Nigeria a expliqué: « *Généralement, l'engagement communautaire et la redevabilité arrivent à la fin, mais ils doivent être intégrés dès le début* ». Un membre du personnel de la Fédération internationale a déclaré: « *Lorsque nous concevons le projet, nous faisons un copier/coller de nos expériences précédentes. Nous n'avons pas le temps d'engager les communautés* ».

Capacité limitée à s'adapter aux opinions de la communauté

La rigidité des processus internes et de donation peut rendre difficile pour le personnel du programme et des opérations de répondre aux changements de priorités et de contexte de la communauté. Le personnel de terrain se trouve alors dans une situation frustrante lorsqu'on lui demande d'« *écouter* » et d'« *être redevable* » envers les populations touchées, mais qu'il n'est pas à même d'apporter des changements à partir des retours d'information fournis par la communauté. Lorsqu'un temps limité est consacré à la consultation des communautés avant de remettre des propositions aux donateurs, ou lorsque les conditions des donateurs sont trop rigides pour permettre aux Sociétés nationales de s'adapter aux besoins changeants de la communauté, il est quasiment impossible pour la Société nationale d'être redevable envers les communautés qu'elle aide.

G. La redevabilité peut défier la culture ou les structures traditionnelles

Dans de nombreux contextes, les populations ont expliqué que les structures et processus communautaires culturels et traditionnels constituaient un obstacle au renforcement des mécanismes de redevabilité. Par exemple, la hiérarchie sociale des communautés peut signifier que les informations ne sont pas transmises à tous ou peuvent donner lieu à une distribution injuste des articles de première nécessité. Culturellement, les retours d'information peuvent être perçus comme quelque chose de négatif ou comme un moyen de souligner les fautes d'autres personnes, ce qui peut saper les efforts de création de systèmes de retours d'information et réclamations, en interne et en externe. Lorsque les efforts de renforcement des approches d'engagement communautaire remettent en cause le statu quo ou menacent les structures de pouvoir traditionnelles, les Sociétés nationales peuvent avoir du mal à répondre à la situation.

Une remise en question des structures traditionnelles

Au Nigeria par exemple, les populations ont noté que la Société nationale partait du principe que les membres de la communauté comprennent et ont connaissance de la Croix-Rouge et de ses activités. Toutefois, un grand nombre de membres de la communauté et de volontaires ont eu l'impression qu'ils ne comprenaient

MALAWI: utiliser l'engagement communautaire pour lutter contre la corruption

Des barrières culturelles ont freiné les efforts mis en œuvre par la Croix-Rouge du Malawi pour être plus redevable envers les communautés. Les membres de la communauté ont décrit des pratiques établies de favoritisme au sein de la communauté, dans le cadre desquelles les dirigeants remplaçaient certaines personnes inscrites sur les listes de distribution par leurs proches. Cette problématique a été renforcée par des obstacles culturels aux partages de retours d'information. Au Malawi, les retours d'information négatifs ne sont pas acceptables d'un point de vue culturel. Les populations n'étaient donc pas très enclines à signaler les cas de corruption à la Croix-Rouge (elles ne se sentaient pas en sécurité). Lorsqu'une inondation a eu lieu, en mars 2019, la Société nationale a répondu en prenant plusieurs mesures:

- Les volontaires ont été formés aux approches d'engagement communautaire ;
- Des informations concernant ce que les personnes allaient recevoir et les justifications associées ont été largement diffusées ; et
- Des systèmes de retours d'information confidentiels et suffisamment accessibles ont été établis.

Par conséquent, la Croix-Rouge du Malawi a pu prévenir plusieurs cas de corruption ou d'intimidation par les chefs de la communauté et a pu garantir que les plus vulnérables, notamment les foyers dirigés par des femmes, reçoivent l'aide nécessaire. Dans un cas, un chef de la communauté a remplacé les noms de trois femmes sur la liste de distribution par ses proches. Toutefois, les femmes ayant été informées de leurs droits, de ce qu'elles devraient recevoir et des possibilités de retours d'information et réclamations, elles ont pu présenter la problématique à la Société nationale et la résoudre. Sur la base de ces expériences, la Croix-Rouge du Malawi élargira ses activités d'engagement communautaire pour inclure des présentations destinées aux chefs de la communauté, afin de s'assurer qu'ils comprennent le mandat de la Société nationale et l'approche de tolérance zéro en matière de corruption.

pas le mandat, les objectifs et le calendrier de la Croix-Rouge et de ses projets. Les femmes et les jeunes ont expliqué que les informations concernant la Société nationale étaient quasiment toujours communiquées aux hommes chefs de la communauté. Dans ce cas, respecter uniquement les normes sociales de partage des informations signifie que certains groupes n'ont pas toujours connaissance des activités et des ambitions de la Croix-Rouge. Une femme a expliqué : « *La plupart des messages [de la Croix-Rouge] sont diffusés aux hommes, et les veuves ne reçoivent pas les informations, car elles n'ont personne qui les tient au courant* ».

Craintes culturelles et institutionnelles des retours d'information

Les craintes culturelles ou la non-volonté de faire et recevoir des retours d'information affaiblissent la redevabilité interne et externe. Le personnel, les volontaires et les membres de la communauté ont tous déclaré qu'ils avaient des difficultés à fournir et recevoir des retours d'information honnêtes. Pour le personnel, les retours d'information peuvent être perçus comme une critique de leur travail, et non comme quelque chose qui aide l'organisation à s'améliorer. Un membre du personnel de la Fédération internationale a déclaré : « *La Société nationale pourrait avoir peur de ce processus, car un mécanisme de retours d'information peut comprendre des informations sensibles et les personnes peuvent le prendre personnellement et faire preuve de résistance* ».

Plusieurs personnes au sein du Mouvement ont également souligné que les retours d'information pouvaient perturber les structures de pouvoir institutionnelles, et étaient donc mal vus. La crainte de remettre en cause les dynamiques de pouvoir existantes n'était pas uniquement ressentie par le personnel des Sociétés nationales, mais également par le personnel du siège des Sociétés nationales partenaires et de la Fédération internationale. Un membre du personnel de la Société nationale partenaire a déclaré : « *L'engagement communautaire et la redevabilité font peur, car ils remettent en cause ce qui existe et imposent des changements. Toutes les Sociétés nationales ont besoin de ce type de remise en cause, car c'est la seule manière de rester pertinent. Pour rester pertinents, nous devons réfléchir à la manière dont nous répondons aux retours d'information que nous recevons. Depuis des années, nous considérons notre capacité à travailler avec les communautés comme acquise* ».

Les membres de la communauté ont souvent peur que s'ils émettent des opinions négatives, ils ne recevront plus de biens et services. Au Burundi, par exemple, les recherches ont mis en lumière un inconfort notable des communautés quant à la communication et à la réception de retours d'information. En raison de nombreux facteurs socio-politiques, les personnes ont tendance à s'éloigner du partage d'informations ou des réclamations. Les membres de la communauté ont largement exprimé le fait que les travaux de la Société nationale étaient satisfaisants et qu'ils avaient peur de ne plus recevoir d'aide s'ils se plaignaient.

NIGERIA: L'engagement communautaire peut perturber les structures de pouvoir organisationnel

Au Nigeria, plusieurs personnes ont expliqué que la crainte liée aux retours d'information était la raison principale pour laquelle certains secrétaires de la branche ne souhaitaient pas communiquer le numéro d'assistance gratuit aux membres de la communauté et aux volontaires. Un dirigeant a déclaré : « *Les branches ne veulent pas de mécanismes de retours d'information, car elles craignent que les bénéficiaires les dénoncent, ou que les volontaires signalent de mauvais comportements* ». En réponse à ce problème, un dirigeant a noté : « *L'équipe de direction tente d'encourager les retours d'information, car ceux-ci doivent venir du haut. Les visites de la direction dans les branches et la mise en avant des retours d'information contribuent à les diffuser* »



CHANGEMENTS, ACTIONS ET MESURES STRATÉGIQUES

Dans le cadre des ateliers d'analyse des champs de force, des entretiens avec des informateurs clés et des groupes de discussion, les participants ont également suggéré des recommandations et des solutions pour faire face aux principaux obstacles (présentés en [section 4](#)) pour renforcer l'engagement communautaire et la redevabilité dans la région africaine. Ces solutions ont été analysées pour identifier les grands thèmes, les schémas et les changements institutionnels plus larges qui pourraient avoir un impact positif sur la manière dont l'engagement communautaire et la redevabilité sont institutionnalisés et soutenus par le Mouvement en Afrique. Sur la base de cette analyse, cinq changements stratégiques de haut niveau ont émergé, lesquels pourraient lever les obstacles qui se posent à une approche plus solide et plus systématique de l'engagement des populations et de la redevabilité envers elles en Afrique.

Tout comme les cartographies systémiques ci-dessus, ces changements stratégiques sont fortement connectés et se renforcent mutuellement. Les progrès réalisés dans un domaine peuvent donc faciliter les progrès dans un autre. Par exemple, obtenir davantage de preuves de l'impact de l'engagement communautaire sur la qualité du programme pourrait contribuer à renforcer l'appropriation et la compréhension par le personnel et la direction. À son tour, ceci peut renforcer la hiérarchisation des engagements envers la redevabilité dans le cadre des stratégies, des plans et des budgets. Ces changements stratégiques peuvent dès lors avoir des effets directs et positifs sur de multiples obstacles à la fois, ainsi que des effets indirects positifs sur d'autres freins au sein du système dans son ensemble. Ces changements stratégiques sont des transformations globales qui ne peuvent être accomplies par une action ou un groupe, mais qui supposent des efforts collectifs et collaboratifs de la Fédération internationale, des Sociétés nationales, des Sociétés nationales partenaires et de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, à tous les niveaux et dans tous les départements. Cette stratégie ne s'adresse pas uniquement au personnel spécialisé en CEA, mais à tout le Mouvement en Afrique. Ceci démontre que chacun a un rôle à jouer dans l'institutionnalisation de l'engagement communautaire pour s'assurer que tous les membres du Mouvement sont constamment et pleinement responsables envers les personnes qu'ils aident.

Dans cette section, chaque changement stratégique³¹ est suivi par une courte description de la manière dont il est lié aux facteurs favorables et aux obstacles décrits précédemment dans cette stratégie. Une liste d'actions clés qui pourraient, si elles étaient mises en place, générer le changement souhaité est proposée ci-dessous. Chaque action clé est divisée en plusieurs actions. Bien que tout le monde puisse contribuer à ces activités, la stratégie souligne qui (organisation et rôle)³² est la personne la mieux placée pour diriger chaque activité, et suggère le niveau de priorité (haute, modérée ou faible) que l'action doit recevoir en termes d'impact sur l'élimination des principaux obstacles à l'institutionnalisation de l'engagement communautaire et la redevabilité en Afrique. La liste des actions et des mesures concrètes, et leur degré de priorité, repose sur les retours d'information collectés auprès de la Fédération internationale, la Société nationale et la Société nationale africaine au cours d'une série d'ateliers dont le but était de tester les conclusions de la stratégie de CEA pour l'Afrique

³¹ Elles sont présentées sans ordre spécifique d'importance, mais un numéro leur a été attribué pour des raisons de référence.

³² Le point « Qui » est divisé en agences – Fédération internationale Monde, région africaine, groupe sectoriel, Sociétés nationales partenaires, Sociétés nationales africaines, Croix-Rouge et Croissant-Rouge – puis par niveau ou poste au sein de l'organisation – correspondants ou équipes spécialisés en CEA, direction, personnel de la branche, volontaires, personnel du programme et des opérations, etc.

5 CHANGEMENTS STRATÉGIQUES

1

Renforcer la compréhension et les capacités à mettre en œuvre des approches d'engagement communautaire et de redevabilité au sein du Mouvement.

2

Intégrer l'engagement communautaire et la redevabilité aux méthodes de travail de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge afin que cette approche devienne une norme pour tout le personnel et tous les volontaires.

3

Renforcer la documentation des réussites et des enseignements tirés afin d'améliorer la compréhension et l'appropriation de l'engagement communautaire et de la redevabilité au sein du Mouvement.

4

Accroître le soutien organisationnel et les ressources pour institutionnaliser et mettre en œuvre l'engagement communautaire et la redevabilité.

5

Promouvoir une culture de la redevabilité en interne, parmi les membres du Mouvement, **et en externe**, avec les communautés et les partenaires.

Les changements, actions et mesures décrits ci-dessous ne sont pas normatifs ; ils sont conçus pour servir de guide aux membres du Mouvement. Les actions peuvent être adaptées par les membres du Mouvement en fonction de leur contexte et des progrès existants en matière d'institutionnalisation de l'engagement communautaire et de la redevabilité. Ces actions ne sont pas exhaustives: il existe un grand nombre d'autres actions, de petite ou grande ampleur, qui peuvent également aider le Mouvement à surmonter les obstacles actuels et ceux n'ayant pas encore émergé. Enfin, la section suivante devrait aider tout un chacun à comprendre comment les actions individuelles qui sont mises en place peuvent contribuer à un changement plus général au sein du Mouvement.³³

QUI EST RESPONSABLE?		
L'institutionnalisation de l'engagement communautaire et de la redevabilité nécessite des efforts et un engagement stratégique de tous les membres du Mouvement. Dans le cadre des actions ci-dessous, des rôles ont été identifiés pour des acteurs et organisations qui doivent être responsables de la recommandation.		
NIVEAU (en gras)	Direction	Direction, secrétaires généraux, secrétaires généraux adjoints, directeurs de programme, gouvernance, responsables de département
	Correspondants en CEA	Personnel responsable ou travaillant sur l'engagement communautaire et la redevabilité
	Équipes techniques	Équipe technique du programme et des opérations impliquée dans la santé, les questions WASH, la réponse aux catastrophes, etc.
	Ressources humaines	Personnel travaillant dans les départements RH
	PMER/MEAL	Personnel travaillant dans les départements Planification, suivi, évaluation et compte rendu (PMER) ou Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (MEAL)
ORGANISATION (niveau indiqué dessous)	Fédération internationale	Toute la Fédération internationale - Monde, région, et groupe sectoriel ou pays
	Fédération internationale - Monde	Genève
	Fédération internationale - Région	Région africaine
	Fédération internationale - Groupe sectoriel ou pays	Bureaux des groupes sectoriels et pays dans la région africaine
	SNP	Sièges et délégations nationales ou régionales
	SNA	Sociétés nationales africaines

CHANGEMENT STRATÉGIQUE N° 1:

Renforcer la compréhension et la capacité à mettre en œuvre l'engagement communautaire et la redevabilité au sein du Mouvement.

Mieux comprendre l'engagement communautaire et la redevabilité et son importance pour la qualité du programme, la confiance et la durabilité, renforcera la priorité, les ressources et la mise en œuvre de l'approche. Si le Mouvement peut renforcer la compréhension du personnel et de la direction et la capacité à mettre en place des approches d'engagement communautaire et de redevabilité, ce changement peut contribuer à faire tomber d'autres barrières, notamment:

- Manque d'intégration aux politiques et processus;
- Capacité limitée au niveau de la branche à pleinement engager les communautés;
- Manque de preuve démontrant l'impact; et
- Notion que le CEA « n'est pas mon travail ».

Un tel changement nécessitera de placer un accent stratégique sur le renforcement de la compréhension et des capacités à tous les niveaux et parmi tous les membres du Mouvement travaillant en Afrique. Les points suivants sont des actions prioritaires:

ACTION 1: Renforcer la compréhension de l'engagement communautaire et de la redevabilité, et son importance pour améliorer la qualité des programmes, la confiance et la durabilité parmi la direction de la Fédération internationale, des Sociétés nationales africaines et des Sociétés nationales partenaires.

ACTIONS	QUI	PRIORITÉ
Créer et déployer une présentation dédiée au CEA pour la direction afin d'améliorer la compréhension et l'adoption. Utiliser des messages adaptés à la direction, s'appuyer sur les preuves de l'impact du CEA et faire référence aux Engagements et actions minimums en matière de CEA au sein du Mouvement. ³⁴	Correspondants en CEA Fédération internationale - Monde	HAUTE
Développer et déployer une présentation du CEA pour les membres de la gouvernance de la SN à partir des Engagements et actions minimums en matière de CEA au sein du Mouvement et en s'appuyant sur les preuves de l'impact du CEA..	Correspondants en CEA Fédération internationale - Région	HAUTE
Discuter des niveaux de redevabilité organisationnelle envers les communautés, et des progrès réalisés dans la réalisation des Engagements et actions minimums en matière de CEA au sein du Mouvement, lors des réunions de la direction et envisager d'en faire un indicateur clé de performance .	Direction Fédération internationale, SNA, SNP	HAUTE
Créer un groupe de « défenseurs » du CEA, qui comprend des SG, présidents et responsables principaux, qui peuvent plaider en faveur des Engagements et actions minimums en matière de CEA au sein du Mouvement au cours de réunions de haut niveau et renforcer l'adoption et le soutien parmi leurs pairs.	Correspondants en CEA Fédération internationale - Monde	MODÉRÉE

³³ L'Annexe E contient des synthèses d'une page de chaque changement stratégique et des mesures qui l'accompagnent.

³⁴ Ces messages doivent être courts, facilement accessibles et doivent se concentrer sur les problématiques importantes pour la direction (p. ex. exemple d'intégrité, réputation, pertinence et satisfaction du mandat).

ACTION 2: Améliorer la compréhension de l'engagement communautaire et de la redevabilité et de la manière de mettre en œuvre cette approche dans les programmes et opérations d'un point de vue pratique, parmi les équipes techniques du Mouvement

ACTIONS	QUI	PRIORITÉ
Déployer les formations au niveau des branches et le guide de démarrage des retours d'information parmi le personnel de la SN, les volontaires et la gouvernance de la branche ³⁵ .	Correspondants en CEA SNA	HAUTE
Intégrer le CEA aux autres formations transversales et spécifiques à un secteur (par exemple santé, WASH, hébergement, PGI, inondations, ERU, etc.).	Équipes techniques Fédération internationale, SNA, SNP (avec le soutien des correspondants en CEA)	HAUTE
Déployer la formation de 4 jours sur le CEA et prévoir des ateliers pour les Sociétés nationales qui ne l'ont pas encore reçue (siège et direction de la branche), à titre de premier pas du renforcement du CEA au sein de l'organisation.	Correspondants en CEA Fédération internationale Groupe sectoriel & région	MODÉRÉE
Proposer au moins une formation au CEA de 3 jours au niveau régional pour le personnel de la Fédération internationale et de la SNP qui forment les personnes travaillant en Afrique, et le personnel de la SNA, chaque année ³⁶ .	Correspondants en CEA Fédération internationale Région	MODÉRÉE
Créer une équipe de formateurs au CEA apte à organiser des formations au CEA au sein de leur propre Société nationale ou délégation, et à destination d'autres personnes de la région.	Correspondants en CEA Fédération internationale - Région	MODÉRÉE
Continuer à élargir le nombre de personnes formées au CEA à haut niveau , qui peuvent être déployées lors des opérations d'urgence, grâce à des formations au CEA spécialisées.	Correspondants en CEA Fédération internationale - Monde	MODÉRÉE
Simplifier le Guide du CEA et la boîte à outils existants	Correspondants en CEA Fédération internationale - Monde	MODÉRÉE
Mettre en place un suivi régulier des participants des formations au CEA précédentes (ou identifier des approches d'incitation supplémentaires) pour documenter les jalons/réussites et fournir un soutien additionnel si nécessaire, par exemple après 1 mois, 3 mois, 6 mois et 1 an. ³⁷	Correspondants en CEA Fédération internationale Groupe sectoriel & région	FAIBLE
Élaborer une courte formation en ligne au CEA dans plusieurs langues	Correspondants en CEA Fédération internationale - Monde	FAIBLE

³⁵ Ces documents devront être traduits dans les langues locales et adapté pour correspondre au contexte.

³⁶ Le processus de candidature à ces formations doit demander au candidat d'expliquer la raison pour laquelle il a besoin de cette formation au CEA et la manière dont il appliquera les apprentissages dans ses fonctions. En outre, les supérieurs hiérarchiques doivent signer un formulaire d'autorisation qui indique qu'ils soutiendront la phase post-formation du candidat afin de renforcer la redevabilité dans son travail.

³⁷ Les participants doivent être encouragés et soutenus dans le cadre de la mise en œuvre et de la transmission des apprentissages qu'ils ont acquis au sein de leurs équipes et de la direction, et doivent suivre les étapes d'institutionnalisation soulignées en section 6 de ce rapport.

ACTION 3: Augmenter l'appui technique et l'accompagnement apportés aux Sociétés nationales africaines afin d'institutionnaliser l'engagement communautaire et la redevabilité dans leurs méthodes de travail et de l'intégrer à leurs programmes et opérations

ACTION	QUI	PRIORITÉ
Modifier le soutien apporté: passer des formations à une approche de tutorat pour aider la SN à institutionnaliser les approches de redevabilité pour les intégrer aux politiques, aux systèmes et aux pratiques. Ceci impliquerait des missions de terrain régulières par le personnel technique spécialisé en CEA pour travailler avec la SN sélectionnée et l'aider à élaborer une politique ou stratégie de CEA , qui établisse ce que l'organisation s'engage à faire et ce qu'elle attend du personnel. ³⁸	Correspondants en CEA Fédération internationale Groupe sectoriel & région	HAUTE
Élaborer des actions minimales claires, simples et réalisables et des outils spécifiques au secteur pour les opérations de réponse d'urgence en matière de CEA, à partir des Engagements minimums au sein du Mouvement.	Correspondants en CEA Fédération internationale - Région	HAUTE
Intégrer le CEA aux programmes existants et aux nouveaux programmes à long terme pour tester les approches et découvrir ce qui fonctionne en fonction des contextes.	Équipes techniques Fédération internationale, SNA, SNP	HAUTE
Cartographier les SNP qui soutiennent le CEA dans les différents pays et pourraient apporter un soutien technique à la SNA.	Correspondants en CEA Fédération internationale - Région	MODÉRÉE
Encadrement, par la SNP ayant de l'expérience en CEA , du soutien apporté à la SN pour institutionnaliser le CEA dans les pays dans lesquels elles possèdent des partenariats bilatéraux durables et des équipes au sein des pays. ³⁹	Correspondants en CEA et équipes techniques SNP	FAIBLE

ACTION 4: Faciliter l'apprentissage par les pairs et échanger au sujet des approches d'engagement communautaire et de redevabilité

ACTIONS	QUI	PRIORITÉ
Soutenir les visites d'apprentissage par les pairs entre la SN pour partager les bonnes pratiques et apprendre des autres sur la manière d'être plus efficaces dans l'institutionnalisation et la mise en œuvre du CEA.	Correspondants en CEA Fédération internationale Région et groupe sectoriel (avec le soutien de la SNP)	MODÉRÉE
Identifier et promouvoir des plateformes d'apprentissage par les pairs qui permettent aux membres du Mouvement de partager des informations sur la manière dont ils mettent en œuvre le CEA. ⁴⁰	Correspondants en CEA Fédération internationale - Région	MODÉRÉE

³⁸ Il convient d'aider les Sociétés nationales à intégrer les approches de CEA à leurs stratégies et plans annuels et aux politiques, lignes directrices et outils existants. Ce processus nécessite un examen approfondi de la manière dont la Société nationale fonctionne afin de comprendre comment mieux institutionnaliser le CEA, sous la forme d'une approche organisationnelle et programmatique.

³⁹ Ceci permettrait d'augmenter le nombre de Sociétés nationales pouvant recevoir le soutien technique pratique nécessaire pour institutionnaliser le CEA et l'intégrer à leurs politiques, systèmes et pratiques. Toutefois, le niveau de priorité de cette action dépendra de l'intérêt de la SNP pour le CEA.

⁴⁰ Par exemple, le [portail d'engagement communautaire](#), le bulletin d'actualités du CEA en Afrique, la page Facebook et le groupe WhatsApp.

ACTION 5: Améliorer la coordination et la communication parmi les membres du Mouvement qui soutiennent les efforts en matière d'engagement communautaire et de redevabilité.

ACTION	QUI	PRIORITÉ
Créer une plateforme de coordination sur laquelle les partenaires du Mouvement peuvent discuter et planifier des efforts d'institutionnalisation des activités de CEA dans le cadre des programmes et opérations dans un pays ou contexte spécifique, y compris en ce qui concerne les priorités, rôles et responsabilités. ⁴¹	Correspondants en CEA Fédération internationale - Région	HAUTE
Suivre le Guide du CEA, la boîte à outils et les Engagements et actions minimums en matière de CEA au sein du Mouvement pour garantir une approche cohérente du CEA en Afrique, en particulier lorsque plusieurs partenaires soutiennent une SN.	Correspondants en CEA et équipes techniques SNP, Fédération internationale, SNA	MODÉRÉE
Créer un groupe de travail spécialisé en CEA en Afrique parmi la SNP, la SNA, la Fédération internationale et le CICR pour coordonner les efforts. Celui-ci serait co-présidé par la Fédération internationale, le CICR, une SN et une SNP.	Correspondants en CEA Fédération internationale - Région	FAIBLE

⁴¹ Par exemple, un groupe Slack, avec des canaux pour les pays et régions.

CHANGEMENT STRATÉGIQUE N° 2:

Intégrer l'engagement communautaire et la redevabilité aux méthodes de travail afin que cette approche devienne une norme pour tout le personnel et tous les volontaires.

L'engagement communautaire n'est pas une campagne de sensibilisation, ni la responsabilité d'un département, ni une activité d'urgence. Il imprègne toutes les tâches que les membres du Mouvement réalisent chaque jour. De la manière dont les volontaires de terrain s'adressent aux communautés aux décisions prises par le responsable des opérations en ce qui concerne les priorités d'action, chaque personne travaillant pour et avec le Mouvement doit être engagée et doit être redevable envers ceux qu'elle aide. En intégrant les attentes d'engagement communautaire et de redevabilité à l'ensemble des stratégies, politiques et processus existants, et aux formations et lignes directrices des autres secteurs, elles deviendront une part intégrante de la conception, du développement, de la mise en œuvre, du suivi, de l'évaluation et de la clôture des programmes et opérations.

Si le Mouvement peut intégrer l'engagement communautaire et la redevabilité dans ses méthodes de travail, afin qu'ils deviennent la norme pour tout le personnel et les volontaires, ce changement peut contribuer à surmonter d'autres obstacles, y compris:

- Approches incohérentes de redevabilité au sein du Mouvement;
- Perception que le CEA est trop technique et trop complexe;
- Approche ad hoc de la méthode d'engagement des communautés du Mouvement;
- Perception que le CEA est une approche ponctuelle; et
- Manque de priorité de la redevabilité envers les communautés.

Les actions prioritaires suivantes peuvent contribuer à intégrer l'engagement communautaire et la redevabilité aux méthodes de travail afin que cette approche devienne une norme pour tout le personnel et tous les volontaires:

ACTION 1: Articuler clairement l'engagement communautaire et la redevabilité dans tous les plans stratégiques et annuels

ACTIONS	QUI	PRIORITÉ
Garantir que le CEA est clairement articulé dans la stratégie 2030 de la Fédération internationale, par des résultats, opinions et indicateurs spécifiques, reflétés dans les modèles de plan annuel et plan de réponse d'urgence.	Direction Fédération internationale - Monde	HAUTE
Déployer et mettre en œuvre les engagements et actions minimums en matière de CEA au sein de toutes les organisations du Mouvement.	TOUS	HAUTE
Inclure le CEA dans la révision des stratégies organisationnelles et des plans annuels .	Direction SNA, Fédération internationale, SNP	HAUTE
Recueillir et partager des exemples de la manière dont des SN différentes ont intégré le CEA à leurs plans stratégiques et annuels afin de servir de modèle à d'autres.	Correspondants en CEA Fédération internationale - Région	MODÉRÉE

ACTION 2: Intégrer des approches d'engagement communautaire et de redevabilité aux politiques, lignes directrices et procédures opérationnelles existantes et futures

ACTIONS	QUI	PRIORITÉ
Intégrer le CEA aux outils d'action et modèles de plan de réponse d'urgence .	Correspondants en CEA Fédération internationale - Monde	HAUTE
Créer une équipe de réviseurs spécialisés en CEA qui peuvent examiner les nouvelles lignes directrices, politiques et boîtes à outils élaborées et faire en sorte qu'elles intègrent le CEA.	Correspondants en CEA Fédération internationale - Monde	MODÉRÉE

ACTION 3: Analyser la localisation des correspondants d'engagement communautaire et garantir qu'ils sont les mieux placés pour soutenir les programmes et opérations

ACTIONS	QUI	PRIORITÉ
Examiner l'emplacement du CEA au sein de la SN, SNP et de la Fédération internationale pour déterminer s'il se trouve en bonne position pour faciliter l'institutionnalisation et l'intégration aux programmes et opérations.	Direction SNA, Fédération internationale, SNP	MODÉRÉE



CHANGEMENT STRATÉGIQUE N° 3:

Renforcer la documentation des réussites et des enseignements tirés afin d'améliorer la compréhension et l'appropriation de l'engagement communautaire et de la redevabilité au sein du Mouvement.

Créativité et curiosité sont nécessaires pour documenter l'impact de l'engagement communautaire et de la participation - il est moins tangible qu'une distribution de denrées alimentaires ou d'hébergements d'urgence, mais facilite directement la mission du Mouvement. Par conséquent, des efforts supplémentaires doivent être déployés pour systématiquement documenter la manière dont l'engagement communautaire est mis en œuvre, et l'impact qu'il a sur la relation avec la communauté, la réputation organisationnelle et la qualité, l'efficacité et les résultats du programme.

Faciliter l'accès aux preuves de l'impact de l'engagement communautaire et les adapter aux différents publics permet d'améliorer la compréhension et la volonté d'intégrer l'approche aux méthodes de travail du Mouvement. Il est essentiel que ces preuves soient présentées et partagées d'une manière adaptée, et d'attirer l'attention de différentes audiences. Par exemple, les informations dont les responsables principaux ont besoin pour prendre leurs décisions doivent être présentées différemment des informations que le personnel technique utilise pour concevoir et mettre en œuvre les programmes.

Si le Mouvement peut renforcer la documentation des réussites et des enseignements tirés afin d'améliorer la compréhension et l'appropriation de l'engagement communautaire et de la redevabilité au sein du Mouvement, ce changement pourra contribuer à surmonter d'autres obstacles, notamment:

- Apprentissages institutionnels limités;
- Faibles mécanismes de redevabilité institutionnels;
- Connaissances limitées au sujet de l'objectif du CEA; et
- Manque de priorité du CEA.

Les points suivants sont des actions prioritaires:

ACTION 1: Recueillir et analyser, de manière plus systématique, des preuves de l'impact d'un meilleur engagement communautaire sur la qualité des programmes et des opérations

ACTIONS	QUI	PRIORITÉ
Documenter des études de cas qui reflètent les enseignements tirés, les bonnes pratiques et les réussites lorsque le CEA est intégré aux programmes et opérations.	Correspondants en CEA Fédération internationale, SNA, SNP	HAUTE
Garantir que de bonnes pratiques en matière de CEA tirées des opérations et programmes sont collectées et transposées en formations, outils pratiques et lignes directrices qui peuvent être utilisés par d'autres programmes et opérations à l'avenir.	Correspondants en CEA Fédération internationale	HAUTE
Développer et partager des indicateurs de suivi fondamentaux qui reflètent les niveaux d'engagement communautaire au sein des programmes et opérations.	Correspondants en CEA Fédération internationale - Région	MODÉRÉE
Inclure des indicateurs pour mesurer la qualité et l'impact du CEA dans les plans de suivi et d'évaluation pour tous les programmes et opérations.	Équipes PMER/MEAL Fédération internationale, SNA, SNP	MODÉRÉE
Organiser d'autres formations sur la collecte et l'analyse des données pour les correspondants en CEA de la Fédération internationale et de la SN pour les aider à mieux recueillir des preuves d'impact.	Correspondants en CEA Fédération internationale - Région	FAIBLE
Réaliser et commander des recherches plus fréquemment afin de démontrer l'impact du CEA sur la qualité des programmes et des opérations et combler les principales lacunes dans les connaissances et pratiques. Envisager de nouer des relations avec des institutions académiques et d'héberger des chercheurs et des étudiants.	Correspondants en CEA Fédération internationale et SNP	FAIBLE

ACTION 2: Partager, de manière plus systématique, des preuves de l'impact de l'engagement communautaire et de la redevabilité sur la qualité des programmes et opérations avec les décideurs à tous les niveaux

ACTIONS	QUI	PRIORITÉ
Identifier les meilleurs canaux et des méthodes créatives pour partager des preuves de l'impact du CEA , de manière régulière, auprès des différents publics (gouvernance, partenaires, volontaires, personnel, etc.).	Correspondants en CEA Fédération internationale et SNP	HAUTE
Diffuser largement des réussites en matière de CEA , des études de cas, des recherches et des enseignements tirés par le biais des supports traditionnels et récents, au sein et en dehors du Mouvement, y compris sur le portail en ligne d'engagement communautaire .	Correspondants en CEA Fédération internationale Monde & région (avec le soutien du département Communication)	HAUTE
Proposer des exemples d'impact et de succès en matière d'engagement communautaire avec les partenaires externes en publiant des articles, en effectuant des présentations lors des conférences et événements et en organisant des webinaires de partage d'informations. ⁴²	Correspondants en CEA Fédération internationale et SNP	FAIBLE

⁴² Il s'agit également d'une opportunité pour le Mouvement d'apprendre des autres.

CHANGEMENT STRATÉGIQUE N° 4:

Accroître le soutien organisationnel et les ressources destiné à l'institutionnalisation et à la mise en œuvre de l'approche d'engagement communautaire et de redevabilité.

Il convient de noter que les capacités ne sont pas uniquement composées des connaissances techniques, mais également des ressources humaines et financières nécessaires à la mise en pratique de ces connaissances. Renforcer la redevabilité envers les communautés exige d'investir pour que le personnel adéquat se trouve aux postes clés au sein de la Fédération internationale, des Sociétés nationales et des Sociétés nationales partenaires. Disposer de collaborateurs ayant les compétences et l'enthousiasme appropriés créera de meilleures opportunités d'intégration de l'engagement communautaire à toutes les approches organisationnelles et programmatiques. Si le personnel n'est pas disponible pour faire avancer ce travail, le CEA se perd rapidement parmi les autres priorités concurrentes. Les activités dédiées au renforcement de l'engagement et de la participation communautaires ne peuvent être liées uniquement à un programme ou une urgence spécifique. Lorsque le CEA est financé de cette manière, les travaux s'arrêtent souvent au terme du programme. En consacrant des ressources humaines et financières institutionnelles plus stables en soutien au renforcement de l'engagement communautaire et de la redevabilité, les membres du Mouvement en Afrique et dans le monde peuvent transformer de manière positive les méthodes de travail, afin que l'approche devienne fondamentale, et non pas une initiative ad hoc.

Approfondir le soutien organisationnel et les ressources peut avoir une incidence positive sur de nombreux obstacles, notamment:

- Manque de stratégies ou de politiques pour orienter l'engagement communautaire;
- Manque de durabilité en dehors des urgences;
- Pièdre compréhension de l'approche; et
- Nombre limité de correspondants en CEA.

Les points suivants sont des actions prioritaires:

ACTION 1: Désigner des correspondants en CEA qualifiés pour soutenir un engagement et une redevabilité de qualité envers les communautés

ACTIONS	QUI	PRIORITÉ
Identifier ou embaucher des correspondants en CEA au sein du siège et des branches de la SN , dont le rôle est d'institutionnaliser le CEA au sein de la Société nationale, et de fournir un appui technique aux collègues pour intégrer l'approche aux programmes et opérations.	Direction SNA	HAUTE
Identifier et soutenir un correspondant en CEA dans chaque groupe sectoriel et garantir la continuité de l'équipe de soutien au niveau régional .	Direction Fédération internationale Région et groupe sectoriel	HAUTE
Identifier et soutenir des correspondants en CEA à l'échelle du siège et du pays au sein de la SNP .	Direction SNP	MODÉRÉE

ACTION 2: Dédier un budget adéquat à l'engagement communautaire et à la redevabilité à tous les niveaux du Mouvement

ACTIONS	QUI	PRIORITÉ
Travailler collectivement pour identifier des opportunités de mobilisation de ressources à grande échelle et soutenir les travaux d'institutionnalisation des activités de CEA.	Correspondants en CEA Fédération internationale, SNP	HAUTE
Dédier un financement pour institutionnaliser le CEA dans les budgets annuels à tous les niveaux . ⁴³	Direction Fédération internationale, SNA, SNP	HAUTE
Inclure le CEA dans les propositions et budgets des donateurs du programme .	Équipes techniques Fédération internationale, SNA, SNP	HAUTE
S'engager à ce que tous les budgets programmatiques et opérationnels incluent un pourcentage minimum dédié au CEA, avant validation par la direction.	Direction Fédération internationale, SNA, SNP	MODÉRÉE

ACTION 3: Offrir un soutien financier plus uniforme aux Sociétés nationales africaines afin qu'elles institutionnalisent l'engagement communautaire et la redevabilité dans leurs méthodes de travail (et non uniquement à des programmes spécifiques)

ACTIONS	QUI	PRIORITÉ
Un financement doit être mis à disposition de la SNA travaillant à institutionnaliser le CEA . Ces fonds peuvent contribuer à embaucher des correspondants en CEA, organiser des formations et intégrer le CEA aux stratégies, politiques et processus. ⁴⁴	Correspondants en CEA Fédération internationale Région et SNP	HAUTE
Inclure le CEA à tous les accords de partenariat entre la SNA et la SNP . ⁴⁵	Direction SNP	HAUTE
La SNP qui finance des programmes bilatéraux doit s'assurer que le financement du CEA ne se limite pas aux branches dans lesquelles elle travaille , mais qu'il peut être utilisé à un niveau institutionnel pour que l'intégralité de la SN en bénéficie dès que possible.	Direction SNP	MODÉRÉE

⁴³ Par exemple, pour les activités comme les formations, le développement de politiques, la création de systèmes de retours d'information et réclamations nationaux.

⁴⁴ Garantir que les informations relatives aux fonds sont largement diffusées, afin que les Sociétés nationales aient conscience de leur existence. S'assurer que les mécanismes de compte rendu concernant ce financement ne sont pas un fardeau.

⁴⁵ Le soutien de cette action peut être apporté par le biais de la résolution concernant les Engagements et actions minimums en matière de CEA au sein du Mouvement.

CHANGEMENT STRATÉGIQUE N° 5:

Promouvoir une culture de la redevabilité en interne, parmi les membres du Mouvement, et en externe, avec les communautés et les partenaires.

Les preuves suggèrent que des systèmes de redevabilité internes solides entre la direction et le personnel/ les volontaires conduisent à une compréhension plus approfondie de l'utilité de la redevabilité au sein de l'organisation, ce qui se traduit par une amélioration des pratiques de redevabilité externes envers les communautés. Lorsque le personnel et les volontaires expérimentent eux-mêmes les avantages d'une amélioration de l'engagement et de la redevabilité au sein de leurs vies professionnelles, il leur est plus facile de refléter cette approche dans leur travail auprès des communautés et d'expliquer son importance aux chefs de la communauté. En fait, le Mouvement doit appliquer ce qu'il prône en interne s'il souhaite être redevable en externe.

Promouvoir une culture de la redevabilité en interne, et en externe auprès des communautés, peut affecter de manière positive les autres obstacles, notamment:

- Faibles mécanismes de redevabilité institutionnels;
- Adoption limitée au sein du Mouvement;
- Connaissances limitées au sujet de l'objectif du CEA; et
- Engagement communautaire non prioritaire.

Les actions clés suivants cherchent à surmonter les obstacles culturels à la redevabilité:

ACTION 1: Intégrer les responsabilités de collaboration avec les communautés à l'embauche, l'intégration et les évaluations des performances de tout le personnel

ACTIONS	QUI	PRIORITÉ
Intégrer l'engagement communautaire aux processus d'intégration du personnel (volontaire, personnel et gouvernance).	Ressources humaines Fédération internationale, SNA, SNP	HAUTE
Intégrer des compétences comportementales fondamentales qui appuient un bon engagement communautaire (p. ex. écoute, empathie, respect) à toutes les descriptions de poste et aux rôles et responsabilités des volontaires , et évaluer les candidats sur ces compétences au cours du processus de recrutement ⁴⁶ .	Ressources humaines Fédération internationale, SNA, SNP	MODÉRÉE
S'assurer que le personnel est formé à ces compétences comportementales fondamentales envers la communauté au cours du processus d'évaluation.	Ressources humaines / responsables Fédération internationale, SNA, SNP	MODÉRÉE

⁴⁶ Cf. *Outil 21: responsabilités en matière de CEA des descriptions de poste de la boîte à outils du CEA*

ACTION 2: Renforcer et démontrer ce qu'une bonne redevabilité signifie en interne parmi le personnel et les volontaires⁴⁷.

ACTIONS	QUI	PRIORITÉ
Renforcer les processus de communication internes , en particulier entre le siège, les branches et les volontaires, afin de s'assurer qu'ils sont soutenus pour devenir le lien entre la SN et les communautés .	Direction & Correspondants en CEA SNA	HAUTE
Établir des mécanismes internes, par exemple des réunions mensuelles avec les volontaires, pour s'assurer que des réunions sont organisées régulièrement avec les volontaires de la communauté et que leurs retours d'information sont entendus et reçoivent une réponse.	Direction (dont branche) & Correspondants en CEA SNA	HAUTE
Consacrer du temps au cours de la réunion de l'équipe du programme et des opérations pour discuter des retours d'information de la communauté , et de la manière d'y répondre pour que le personnel commence à percevoir leur importance. ⁴⁸	Équipes techniques SNA, SNP, équipes Pays de la Fédération internationale	HAUTE
Créer des mécanismes internes de retours d'information et réclamations pour le personnel et les volontaires , et s'assurer que la direction utilise ces retours d'information de manière constructive et en tant qu'outil d'amélioration. ⁴⁹	Direction Fédération internationale, SNA	MODÉRÉE
Introduire un système d'évaluation à 360 degrés dans le cadre du système de gestion des performances, dans lequel les responsables sont évalués par leurs équipes sur la manière dont ils les ont soutenus et dont ils leur ont été redevables.	Direction Fédération internationale & SNA	MODÉRÉE

ACTION 3: Sensibiliser les communautés à leur droit de faire des retours d'information et à la responsabilité de l'organisation de leur être redevable.

ACTION	QUI	PRIORITÉ
Utiliser le guide de démarrage des retours d'information⁵⁰ et les enquêtes de perception pour contribuer à développer des mécanismes de retours d'information et des systèmes internes de collecte, d'analyse, de réponse et d'utilisation des retours d'information pour apporter des améliorations.	Correspondants en CEA Fédération internationale, SNA, SNP	HAUTE
Sensibiliser les communautés à leurs droits de faire des retours d'information et d'obtenir des réponses (une fois qu'un mécanisme de retours d'information et réclamations est en place).	Correspondants en CEA SNA	HAUTE
Présenter aux chefs de la communauté les engagements pris par la SN en faveur d'un travail transparent et participatif avec les communautés. ⁵¹	Correspondants en CEA & personnel de la branche SNA	HAUTE

⁴⁷ Le correspondant en CEA jouera un rôle essentiel dans la mise en œuvre de ces actions et devra travailler en étroite collaboration avec les équipes de volontariat, organisation et développement de la Société nationale, lorsque celles-ci sont en place.

⁴⁸ S'assurer que le personnel n'est pas puni pour un retour d'information négatif de la communauté, mais plutôt informé du fait qu'un retour négatif constitue une information utile, qui peut contribuer à améliorer le programme ou l'opération.

⁴⁹ Modéliser l'importance des retours d'information par le biais d'un système interne permettrait d'aider le personnel à se rendre compte que les populations ont le droit de faire des commentaires et que ceux-ci peuvent profiter à l'organisation, et à comprendre comment cette approche peut être répliquée dans les communautés.

⁵⁰ Adapté au contexte local.

⁵¹ Discuter de la volonté de la SN de répondre et d'assurer un suivi des retours d'information et des réclamations.

ACTION 4: Adapter les systèmes internes afin de soutenir une participation plus forte de la communauté à la planification

ACTION	QUI	PRIORITÉ
Plaider en faveur et apporter plus de flexibilité aux propositions des donateurs afin de permettre que des changements soient apportés plus facilement lorsque les besoins et les priorités évoluent. Partager des exemples de cas couronnés de succès. ⁵²	Équipes techniques SNA, SNP, Fédération internationale	HAUTE
S'assurer qu'un système de retours d'information et de réclamations est créé et fonctionne au sein de tous les programmes, y compris ceux financés par la SNP et la Fédération internationale.	Équipes techniques Fédération internationale, SNA, SNP	HAUTE
Développer des systèmes pour garantir que les retours d'information tirés des programmes précédents sont conservés et facilement disponibles afin d'éclairer la conception des futurs programmes et opérations.	Correspondant en CEA SNA	MODÉRÉE
Documenter et tester des approches innovantes du renforcement de la participation de la communauté et s'assurer que ces apprentissages sont largement diffusés au sein du Mouvement.	Correspondants en CEA Fédération internationale - Région	MODÉRÉE
Consacrer suffisamment de temps et de financement aux consultations de la communauté au cours de l'élaboration de nouveaux programmes et propositions.	Équipes techniques SNA, SNP, Fédération internationale	MODÉRÉE
Créer un fonds que la SN peut utiliser pour réaliser des consultations initiales avant que la proposition ne soit remise, pour s'assurer que les communautés puissent participer dès le départ. ⁵³	Correspondants en CEA Fédération internationale Région	FAIBLE
Documenter les cas où les donateurs ne soutiennent pas les changements apportés aux programmes ou opérations à partir des retours d'information et utiliser ces cas pour plaider en faveur de changements dans les politiques relatives aux donateurs.	Correspondants en CEA Fédération internationale	FAIBLE

ACTION 5: Promouvoir les engagements organisationnels de redevabilité envers les communautés

ACTION	QUI	PRIORITÉ
Utiliser les Engagements et actions minimums en matière de CEA au sein du Mouvement pour développer des politiques de CEA au niveau de l'organisation qui établissent des engagements clairs et offrent des conseils et des orientations pour le personnel et les volontaires, et prévoient une intégration du CEA aux politiques existantes.	Direction SNA, Fédération internationale, SNP (avec le soutien des correspondants en CEA)	MODÉRÉE
Élaborer des conseils sur l'organisation d'ateliers de rédaction de politiques de CEA avec la SNA , afin que toutes les SNP adoptent une approche uniforme de ce processus, y compris un processus d'examen pour garantir que les politiques sont mises en œuvre et ont un impact.	Correspondants en CEA Fédération internationale - Région	MODÉRÉE

⁵² Par exemple, l'utilisation d'une ligne budgétaire « dédiée aux projets communautaires » à Madagascar.

⁵³ Ceci nécessiterait également que les systèmes de la Fédération internationale soient suffisamment rapides pour transférer les fonds aux Sociétés nationales afin que celles-ci puissent les utiliser entre l'appel d'offres et la date de soumission.



RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Renforcer l'engagement communautaire et la redevabilité est une responsabilité partagée par l'intégralité du Mouvement. Toutefois, lorsqu'une tâche relève de la responsabilité de tous, rapidement, elle ne relève plus de la responsabilité de personne. Par conséquent, cette section reprend les actions clés décrites dans la section précédente et les présente sous la forme d'une feuille de route visuelle pour chaque organisation, en soulignant les principaux jalons et les personnes responsables de les réaliser.

Ces « feuilles de route » organisationnelles sont présentées sous la forme d'un itinéraire, composé d'abord des actions susceptibles d'avoir l'impact le plus fort, suivies par les actions à moyen terme, puis par celles à long terme. En réalité, l'itinéraire du renforcement de l'engagement communautaire et de la redevabilité n'est pas un processus linéaire. Ces actions, les personnes responsables de les mettre en œuvre et leur niveau de priorité varieront d'une organisation à l'autre. Les actions peuvent être tout aussi efficaces si elles se produisent dans un ordre différent ou si elles se matérialisent simultanément, en fonction du contexte de chaque organisation. Les actions mises en place aux différents niveaux du Mouvement renforceront également l'impact positif de chacune d'entre elles.

Toutes les actions décrites en [section 5](#) n'ont pas été incluses à ces feuilles de route organisationnelles—certaines ont été consolidées pour que les cartes soient plus faciles à consulter. Ces feuilles de route organisationnelles doivent être considérées comme un moyen pour chaque acteur du Mouvement d'avoir, en un clin d'œil, un aperçu des actions clés qui peuvent être mises en œuvre pour institutionnaliser l'engagement communautaire et la redevabilité au sein de son organisation et pour contribuer au renforcement de la redevabilité au sein du Mouvement en Afrique.

COMMENT RENFORCER L'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE & LA REDEVABILITÉ AU SEIN DE L'IFRC ?



Obtenir l'appropriation du leadership

- Élaborer une présentation pour la direction et les membres de la gouvernance des Sociétés nationales
- Faire de la redevabilité envers les communautés un indicateur clé de performance, et en discuter au cours des réunions de direction
- Créer un groupe de défenseur au sein de la direction pour plaider en faveur de leurs pairs



Sécuriser des financements

- Travailler avec les partenaires pour mobiliser les ressources financières nécessaires à l'institutionnalisation des activités de CEA
- Inclure le CEA aux propositions des bailleurs et budgets
- Imposer la règle que tous les budgets consacrent un % à l'engagement communautaire

Sécuriser du personnel

- Mettre du personnel en place pour diriger les actions de CEA
- Former davantage de personnel CEA spécialisé en réponse rapide

Former le personnel et les volontaires

- Déployer les formations au niveau des branches et le kit de démarrage des feedbacks communautaires auprès des Sociétés nationales
- Inclure l'engagement communautaire dans les formations spécifiques au secteur et en réponse rapide
- Déployer la formation auprès du personnel des Sociétés nationales, de la Fédération (IFRC) et des Sociétés nationales partenaires non formées au CEA
- Créer une équipe de formateurs



Intégrer l'engagement communautaire et la redevabilité :

- Dans les stratégies, plans et budgets annuels
- Dans les politiques, lignes directrices et boîtes à outils existantes et nouvelles
- Dans les outils et modèles de réponse d'urgence
- Dans tous les programmes, et inclure un système de feedbacks et réclamations



Fournir un soutien technique

- Déploiement des Engagements du Mouvement en matière d'interaction avec les communautés et de redevabilité
- Parrainer les Sociétés nationales pour institutionnaliser l'approche
- Définir des actions minimales claires et réalisables en ce qui concerne l'engagement communautaire dans les situations d'urgence
- Soutenir l'apprentissage par les pairs entre les Sociétés nationales



Adapter les processus internes

- Discuter des réponses à apporter aux retours d'information des communautés au cours des réunions de programme et réunions opérationnelles
- Renforcer la flexibilité des propositions des bailleurs pour répondre aux besoins communautaires changeants
- Consulter les communautés au cours du développement de la proposition



Améliorer la coordination

Améliorer la coordination et le partage d'information entre la Fédération (IFRC), les partenaires et les Sociétés nationales



Collecter et partager les preuves

- Recueillir et partager des preuves confirmant l'impact de l'engagement communautaire
- Utiliser les preuves pour éclairer les futurs programmes et opérations



Améliorer la redevabilité interne

- Inclure les responsabilités en matière d'engagement communautaire dans les descriptions de poste, orientations et évaluations
- Créer des évaluations globales et un système de feedbacks et réclamations interne

Suivre l'impact

- Développer et partager des indicateurs fondamentaux de suivi de la redevabilité
- Inclure les indicateurs pour mesurer la redevabilité dans le cadre des programmes et opérations



Comment renforcer l'engagement communautaire et la redevabilité au sein de la Fédération internationale

Direction de la Fédération internationale: Rôles et responsabilités

Priorité haute ▼

- Discuter des niveaux de redevabilité organisationnelle, et des progrès réalisés dans la réalisation des Engagements et actions minimums en matière d'engagement communautaire et redevabilité au sein du Mouvement, lors des réunions de la direction et envisager d'en faire un indicateur clé de performance.
- Garantir que l'engagement communautaire et la redevabilité sont clairement articulés dans la stratégie 2030 de la Fédération internationale, par des résultats, opinions et indicateurs spécifiques, reflétés dans les modèles de plan annuel et plan de réponse d'urgence.
- Déployer et mettre en œuvre les engagements et actions minimums en matière d'engagement communautaire et redevabilité au sein de toutes les organisations du Mouvement.
- Inclure l'engagement communautaire et la redevabilité dans la révision des stratégies organisationnelles et des plans annuels.
- Identifier et soutenir un correspondant en engagement communautaire et redevabilité dans chaque groupe sectoriel et garantir la continuité de l'équipe de soutien au niveau régional.
- Dédier un financement à l'institutionnalisation l'engagement communautaire et la redevabilité dans les budgets annuels.⁵⁴
- Intégrer l'engagement communautaire aux processus d'intégration du personnel (volontaire, personnel et gouvernance).

⁵⁴ Par exemple, pour les activités comme les formations, le développement de politiques, la création de systèmes de retours d'information et réclamations nationaux.

Priorité modérée ▼

- Examiner l'emplacement de l'engagement communautaire et la redevabilité au sein de la SN, SNP et de la Fédération internationale pour déterminer s'il se trouve en bonne position pour faciliter l'institutionnalisation et l'intégration aux programmes et opérations.
- S'engager à ce que tous les budgets programmatiques et opérationnels incluent un pourcentage minimum dédié à l'engagement communautaire et la redevabilité, avant validation par la direction.
- Intégrer des compétences comportementales fondamentales qui appuient un bon engagement communautaire (par ex. écoute, empathie, respect) à toutes les descriptions de poste et aux rôles et responsabilités des volontaires, et évaluer les candidats sur ces compétences au cours du processus de recrutement⁵⁵.
- S'assurer que le personnel est formé à ces compétences comportementales fondamentales envers la communauté au cours du processus d'évaluation.
- Créer des mécanismes internes de retours d'information et de réclamations pour le personnel et les volontaires, et s'assurer que la direction utilise ces retours d'information de manière constructive et en tant qu'outil d'amélioration.⁵⁶
- Introduire un système d'évaluation à 360 degrés dans le cadre du système de gestion des performances, dans lequel les responsables sont évalués par leurs équipes sur la manière dont ils les ont soutenus et dont ils ont été redevables envers eux.
- Utiliser les Engagements et actions minimums en matière d'engagement communautaire et redevabilité au sein du Mouvement pour développer des politiques de CEA au niveau de l'organisation qui établissent des engagements clairs et offrent des conseils et des attentes pour le personnel et les volontaires, et prévoient une intégration du CEA aux politiques existantes.

⁵⁵ Cf. *Outil 21: responsabilités en matière de CEA des descriptions de poste* de la boîte à outils du CEA

⁵⁶ Modéliser l'importance des retours d'information par le biais d'un système interne permettrait d'aider le personnel à se rendre compte que les populations ont le droit de faire des commentaires et que ceux-ci peuvent profiter à l'organisation, et à comprendre comment cette approche peut être répliquée dans les communautés.

Correspondants en engagement communautaire et redevabilité de la Fédération internationale aux sièges: Rôles et responsabilités

Priorité haute ▼

- Créer et déployer une présentation dédiée à l'engagement communautaire et la redevabilité destinée à la direction afin d'améliorer la compréhension et l'adoption. Utiliser des messages adaptés à la direction, s'appuyer sur les preuves de l'impact de l'engagement communautaire et la redevabilité et faire référence aux Engagements et actions minimums en matière d'engagement communautaire et redevabilité au sein du Mouvement.⁵⁷
- Déployer et mettre en œuvre les engagements et actions minimums en matière d'engagement communautaire et redevabilité au sein de toutes les organisations du Mouvement.
- Intégrer l'engagement communautaire et la redevabilité aux outils d'action et modèles de plan de réponse d'urgence.
- Documenter des études de cas qui reflètent les enseignements tirés, les bonnes pratiques et les réussites lorsque l'engagement communautaire et la redevabilité est intégré aux programmes et opérations.
- Garantir que des bonnes pratiques en matière d'engagement communautaire tirées des opérations et programmes sont collectées et transposées en formations, outils pratiques et lignes directrices qui peuvent être utilisés par d'autres programmes et opérations à l'avenir.
- Identifier les meilleurs canaux et des méthodes créatives pour partager des preuves de l'impact de l'engagement communautaire et la redevabilité, de manière régulière, auprès de différents publics (gouvernance, partenaires, volontaires, personnel, etc.).
- Diffuser largement des réussites en matière d'engagement communautaire, des études de cas, des recherches et des enseignements tirés par le biais des supports traditionnels et récents, au sein et en dehors du Mouvement, y compris sur le portail en ligne d'engagement communautaire.
- Travailler collectivement pour identifier des opportunités de mobilisation de ressources à grande échelle et soutenir les travaux d'institutionnalisation des activités d'engagement communautaire et de redevabilité.

⁵⁷ Ces messages doivent être courts, facilement accessibles et doivent se concentrer sur les problématiques importantes pour la direction (p. ex. exemple d'intégrité, réputation, pertinence et satisfaction du mandat).

Priorité modérée ▼

- Créer un groupe de « défenseurs » de l'engagement communautaire et de la redevabilité, qui comprend des secrétaires généraux, des présidents et des responsables principaux, qui peuvent plaider en faveur des Engagements et actions minimums en matière d'engagement communautaire et redevabilité au sein du Mouvement au cours de réunions de haut niveau et renforcer l'adoption et le soutien parmi leurs pairs.
- Continuer à élargir l'équipe de personnes formées à l'engagement communautaire et à la redevabilité de haut niveau, afin qu'ils puissent être déployés lors des opérations d'urgence, au moyen de formations spécialisées.
- Simplifier le guide et la boîte à outils d'engagement communautaire et de redevabilité existants
- Créer une équipe de réviseurs spécialisés en engagement communautaire et redevabilité qui peuvent examiner les nouvelles lignes directrices, politiques et boîtes à outils élaborées et les aider à l'intégrer.

Priorité faible ▼

- Élaborer une courte formation en ligne à l'engagement communautaire et la redevabilité dans plusieurs langues
- Réaliser et commander des recherches plus fréquemment afin de démontrer l'impact de l'engagement communautaire et la redevabilité sur la qualité des programmes et opérations et combler les principales lacunes dans les connaissances et pratiques. Envisager de nouer des relations avec des institutions académiques et héberger des chercheurs et étudiants.
- Proposer des exemples d'impact et de réussite en matière d'engagement communautaire avec les partenaires externes en publiant des articles, en effectuant des présentations lors des conférences et événements et en organisant des webinaires de partage d'informations.⁵⁸
- Documenter les cas où les donateurs ne soutiennent pas les changements apportés aux programmes ou opérations à partir des retours d'information et utiliser ces cas pour plaider en faveur des changements dans les politiques relatives aux donateurs.

⁵⁸ Il s'agit également d'une opportunité pour le Mouvement d'apprendre des autres.

Correspondants en engagement communautaire et redevabilité de la Fédération internationale en Afrique: Rôles et responsabilités

Priorité haute ▼

- Développer et déployer un ensemble de présentations de l'engagement communautaire et de la redevabilité pour les membres de la gouvernance de la Société nationale sur la base des Engagements et actions minimums en matière d'engagement communautaire et redevabilité au sein du Mouvement et à partir de preuves de son impact.
- Modifier le soutien apporté: passer de formations à une approche de tutorat pour aider les Sociétés nationales à institutionnaliser des approches de redevabilité et les intégrer aux politiques, aux systèmes et aux pratiques. Cela impliquerait des missions de terrain régulières par le personnel technique spécialisé en engagement communautaire et redevabilité pour travailler avec la Société nationale sélectionnée et l'aider à élaborer une politique ou stratégie d'engagement communautaire et redevabilité, qui établisse ce que l'organisation s'engage à faire et ce qu'elle attend du personnel.⁵⁹
- Élaborer des actions claires, simples et réalisables et des outils spécifiques au secteur pour les opérations de réponse d'urgence en matière d'engagement communautaire et redevabilité, à partir des Engagements minimums au sein du Mouvement.
- Créer une plateforme de coordination sur laquelle les partenaires du Mouvement peuvent discuter et planifier des efforts d'institutionnalisation des activités d'engagement communautaire et redevabilité dans le cadre des programmes et opérations dans un pays ou contexte spécifique, y compris en ce qui concerne les priorités, rôles et responsabilités.⁶⁰
- Déployer et mettre en œuvre des engagements et actions minimums en matière d'engagement communautaire et redevabilité au sein de toutes les organisations du Mouvement.
- Documenter des études de cas qui reflètent les enseignements tirés, les bonnes pratiques et les réussites lorsque l'engagement communautaire et la redevabilité sont intégrés aux programmes et opérations.
- Garantir que des bonnes pratiques en matière d'engagement communautaire tirées des opérations et programmes sont collectées et transposées en formations, outils pratiques et lignes directrices qui peuvent être utilisés par d'autres programmes et opérations à l'avenir.
- Identifier les meilleurs canaux et des méthodes créatives pour partager des preuves de l'impact de l'engagement communautaire et de la redevabilité, de manière régulière, auprès de différents publics (gouvernance, partenaires, volontaires, personnel, etc.).

⁵⁹ Il convient d'aider les Sociétés nationales à intégrer les approches de CEA à leurs stratégies et plans annuels et aux politiques, lignes directrices et outils existants. Ce processus nécessite un examen approfondi de la manière dont la Société nationale fonctionne afin de comprendre comment mieux institutionnaliser le CEA, sous la forme d'une approche organisationnelle et programmatique.

⁶⁰ Par exemple, un groupe Slack, avec des canaux pour les pays et régions.

- Diffuser largement des réussites en matière d'engagement communautaire et de redevabilité, des études de cas, des recherches et des enseignements tirés par le biais des supports traditionnels et récents, au sein et en dehors du Mouvement, y compris sur le portail en ligne d'engagement communautaire.
- Travailler collectivement pour identifier des opportunités de mobilisation de ressources à grande échelle et soutenir les travaux d'institutionnalisation des activités d'engagement communautaire et de redevabilité.
- Un financement doit être mis à la disposition des Sociétés nationales africaines qui travaillent sur l'institutionnalisation de l'engagement communautaire et de la redevabilité. Ces fonds peuvent contribuer à embaucher des correspondants, organiser des formations et l'intégrer aux stratégies, politiques et processus.⁶¹
- Utiliser le guide de démarrage des retours d'information⁶² et les enquêtes de perception pour contribuer à développer des mécanismes de retours d'information et des systèmes internes de collecte, d'analyse, de réponse et d'utilisation des retours d'information pour apporter des améliorations.

⁶¹ Garantir que les informations relatives aux fonds sont largement diffusées, afin que les Sociétés nationales aient conscience de leur existence. S'assurer que les mécanismes de compte rendu concernant ce financement ne sont pas un fardeau.

⁶² Adapté au contexte local.

Priorité modérée ▼

- Déployer la formation sur l'engagement communautaire et la redevabilité et les ateliers prévus pour les Sociétés nationales qui ne l'ont pas encore reçue (siège et direction de la branche), à titre de premier pas du renforcement de l'engagement communautaire et de la redevabilité au sein de l'organisation
- Proposer au moins une formation à l'engagement communautaire et la redevabilité de 3 jours au niveau régional destinée au personnel de la Fédération internationale et de la Société nationale partenaire qui forme les personnes travaillant en Afrique, et le personnel de la Société nationale africaine, chaque année.⁶³
- Créer une équipe de formateurs qui pourront organiser des formations à l'engagement communautaire et à la redevabilité au sein de leur propre Société nationale ou délégation et à destination d'autres personnes de la région.
- Cartographier les Sociétés nationales partenaires qui soutiennent l'engagement communautaire et la redevabilité dans les différents pays et pourraient apporter un appui technique aux Sociétés nationales africaines.
- Recueillir et partager des exemples de la manière dont différentes Sociétés nationales ont intégré l'engagement communautaire et la redevabilité à leurs plans stratégiques et annuels afin de servir de modèle à d'autres.
- Développer et partager des indicateurs de suivi fondamentaux qui reflètent les niveaux d'engagement communautaire au sein des programmes et opérations.
- Documenter et tester des approches innovantes du renforcement de la participation de la communauté et s'assurer que ces apprentissages sont largement diffusés au sein du Mouvement.
- Élaborer des conseils sur l'organisation d'ateliers de rédaction de politiques d'engagement communautaire et de redevabilité avec les Sociétés nationales africaines, afin que toutes les Sociétés nationales partenaires adoptent une approche uniforme de ce processus, y compris un processus d'examen pour garantir que les politiques sont mises en œuvre et ont un impact.

⁶³ Le processus de candidature à ces formations doit demander au candidat d'expliquer la raison pour laquelle il a besoin de cette formation au CEA et la manière dont il appliquera les apprentissages à ses fonctions. En outre, les supérieurs hiérarchiques doivent signer un formulaire d'autorisation qui indique qu'ils soutiendront la phase post-formation du candidat afin de renforcer la redevabilité dans son travail.

Priorité faible ▼

- Mettre en place un suivi régulier des participants aux formations à l'engagement communautaire et à la redevabilité précédentes (ou identifier des approches d'incitation supplémentaires) pour documenter les jalons/réussites et fournir un soutien additionnel si nécessaire, par exemple après un mois, trois mois, six mois et un an.⁶⁴
- Soutenir les visites d'apprentissage par les pairs entre les Sociétés nationales pour partager les bonnes pratiques et apprendre des autres sur la manière d'être plus efficaces dans l'institutionnalisation et la mise en œuvre de l'engagement communautaire et la redevabilité.
- Organiser d'autres formations sur la collecte et l'analyse des données pour les correspondants en engagement communautaire et redevabilité de la Fédération internationale et des Sociétés nationales pour les aider à mieux recueillir des preuves d'impact.
- Identifier et promouvoir des plateformes d'apprentissage par les pairs qui permettent aux membres du Mouvement de partager des informations sur la manière dont ils mettent en œuvre l'engagement communautaire et la redevabilité.⁶⁵
- Créer un groupe de travail spécialisé en engagement communautaire et redevabilité en Afrique parmi les Sociétés nationales, la Fédération internationale et le CICR pour coordonner les efforts. Celui-ci serait co-présidé par la Fédération internationale, le CICR, une Société nationale et une Société nationale partenaire.
- Réaliser et commander des recherches plus fréquemment afin de démontrer l'impact de l'engagement communautaire et la redevabilité sur la qualité des programmes et opérations et combler les principales lacunes dans les connaissances et pratiques. Envisager de nouer des relations avec des institutions académiques et d'héberger de chercheurs et étudiants.
- Proposer des exemples d'impact et de réussite en matière d'engagement communautaire avec les partenaires externes en publiant des articles, en effectuant des présentations lors des conférences et événements et en organisant des webinaires de partage d'informations.⁶⁶
- Créer un fonds d'engagement communautaire et redevabilité que la Société nationale peut utiliser pour réaliser des consultations initiales avant que la proposition ne soit remise, pour s'assurer que les communautés peuvent participer dès le départ.⁶⁷
- Documenter les cas dans lesquels les donateurs ne soutiennent pas les changements apportés aux programmes ou opérations à partir des retours d'information et utiliser ces cas pour plaider en faveur des changements dans les politiques relatives aux donateurs.

⁶⁴ Les participants doivent être encouragés et soutenus dans le cadre de la mise en œuvre et de la transmission des apprentissages qu'ils ont acquis au sein de leurs équipes et de la direction, et doivent suivre les étapes d'institutionnalisation soulignées en section 6 de ce rapport.

⁶⁵ Par exemple, le [portail d'engagement communautaire](#), le bulletin d'actualités du CEA en Afrique, la page Facebook et le groupe WhatsApp.

⁶⁶ Il s'agit également d'une opportunité pour le Mouvement d'apprendre des autres.

⁶⁷ Ceci nécessiterait également que les systèmes de la Fédération internationale soient suffisamment rapides pour transférer les fonds aux Sociétés nationales afin que celles-ci puissent les utiliser entre l'appel d'offres et la date de soumission.

Équipes techniques de la Fédération internationale en Afrique: Rôles et responsabilités

Priorité haute ▼

- Intégrer l'engagement communautaire et la redevabilité aux autres formations transversales et spécifiques à un secteur (santé ; eau, assainissement et hygiène; hébergement; protection, genre et inclusion ; inondations ; unités de réponse d'urgence, etc.).
- Intégrer l'engagement communautaire et la redevabilité aux programmes existants et aux nouveaux programmes à long terme pour tester les approches et découvrir ce qui fonctionne en fonction des contextes.
- Inclure l'engagement communautaire et la redevabilité dans les propositions et les budgets de programme pour les donateurs.
- Plaider en faveur et apporter plus de flexibilité aux propositions des donateurs afin de permettre que des changements soient apportés plus facilement lorsque les besoins et les priorités évoluent. Partager des exemples de cas couronnés de succès.⁶⁸
- Garantir qu'un système de retours d'information et de réclamations est créé et fonctionne au sein de tous les programmes bilatéraux financés par les Sociétés nationales partenaires et de tous les programmes financés par la Fédération internationale.

Priorité modérée ▼

- Utiliser le Guide de l'engagement communautaire et la redevabilité, la boîte à outils et les Engagements et actions minimums en matière d'engagement communautaire et redevabilité au sein du Mouvement pour garantir une approche cohérente de l'engagement communautaire et la redevabilité en Afrique, en particulier lorsque plusieurs partenaires soutiennent une Société nationale
- Inclure des indicateurs pour mesurer la qualité et l'impact de l'engagement communautaire et la redevabilité dans les plans de suivi et d'évaluation pour tous les programmes et opérations.
- Consacrer du temps au cours de la réunion de l'équipe du programme et des opérations pour discuter des retours d'information de la communauté, et de la manière d'y répondre pour que le personnel commence à percevoir son importance.⁶⁹
- Consacrer suffisamment de temps et de financement aux consultations de la communauté au cours de l'élaboration de nouveaux programmes et propositions.

⁶⁸ Par exemple, l'utilisation d'une ligne budgétaire « dédiée aux projets communautaire » à Madagascar.

⁶⁹ S'assurer que le personnel n'est pas puni pour un retour d'information négatif de la communauté, mais plutôt informé du fait qu'un retour négatif constitue une information utile, qui peut contribuer à améliorer le programme ou l'opération.

COMMENT RENFORCER L'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE & LA REDEVABILITÉ AU SEIN DES SOCIÉTÉS NATIONALES AFRICAINES ?

Sécuriser du personnel

- Identifier des points focaux CEA au sein du siège et des branches



Former le personnel et les volontaires

- Déployer les formations au niveau des branches et le kit de démarrage des feedbacks communautaires
- Inclure l'engagement communautaire dans les formations spécifiques au secteur et en réponse rapide



Adapter les processus internes

- Discuter des réponses à apporter aux retours d'information des communautés au cours des réunions de programme et réunions opérationnelles
- Renforcer la flexibilité pour répondre aux besoins changeants des communautés dans les propositions des bailleurs
- Consulter les communautés au cours de l'élaboration de la proposition
- Recueillir et enregistrer les retours d'information de la communauté et les utiliser pour éclairer les programmes futurs



Sécuriser des financements

- Inclure le CEA aux propositions des bailleurs des programmes
- Encourager les Sociétés nationales partenaires à inclure et financer l'engagement communautaire et la redevabilité aux programmes bilatéraux
- Imposer la règle que tous les budgets consacrent un % à l'engagement communautaire



Promouvoir la redevabilité dans les communautés

- Sensibiliser les communautés à leur droit de faire des retours d'information
- Présenter aux chefs de la communauté l'engagement en faveur de la transparence et de la participation de la Société nationale



Améliorer la redevabilité interne

- Renforcer les procédures de communication interne entre le personnel et les branches
- Rencontrer régulièrement les volontaires, les écouter et répondre à leurs retours d'information
- Inclure les responsabilités en matière d'engagement communautaire aux descriptions de poste, orientations et évaluations
- Créer des évaluations globales et un système de feedbacks et réclamations interne



Collecter et partager les preuves

- Recueillir et partager des preuves confirmant l'impact
- Inclure les indicateurs pour mesurer la redevabilité dans le cadre des programmes et opérations



Comment renforcer l'engagement communautaire et la redevabilité au sein des Sociétés Nationales Africaines

Direction de la Société nationale africaine: Rôles et responsabilités

Priorité haute ▼

- Discuter des niveaux de redevabilité organisationnelle, et des progrès réalisés dans la réalisation des Engagements et actions minimums en matière d'engagement communautaire et redevabilité au sein du Mouvement, lors des réunions de la direction et envisager d'en faire un indicateur clé de performance.
- Déployer et mettre en œuvre les engagements et actions minimums en matière d'engagement communautaire et redevabilité au sein de toutes les organisations du Mouvement.
- Inclure l'engagement communautaire et la redevabilité dans la révision des stratégies organisationnelles et des plans annuels.
- Identifier ou embaucher des correspondants au sein du siège et des branches de la Société nationale, dont le rôle est d'institutionnaliser l'engagement communautaire et la redevabilité et de fournir un soutien technique aux collègues afin d'intégrer l'approche à ses programmes et opérations.
- Dédier un financement pour institutionnaliser l'engagement communautaire et la redevabilité aux budgets annuels.⁷⁰
- Intégrer l'engagement communautaire aux processus d'intégration du personnel (volontaire, personnel et gouvernance).
- Renforcer les processus de communication internes, en particulier entre le siège, les branches et les volontaires, afin de s'assurer qu'ils sont soutenus pour devenir le lien entre la SN et les communautés.
- Établir des mécanismes internes, par exemple des réunions mensuelles avec les volontaires, pour s'assurer que les volontaires de la communauté se rencontrent régulièrement et que leurs retours d'information sont entendus et reçoivent une réponse.

⁷⁰ Par exemple, pour les activités comme les formations, le développement de politiques, la création de systèmes de retours d'information et réclamations nationaux.

Priorité modérée ▼

- Examiner l'emplacement de l'engagement communautaire au sein des Sociétés nationales et de la Fédération internationale pour déterminer s'il se trouve en bonne position pour faciliter l'institutionnalisation et l'intégration aux programmes et opérations.
- S'engager à ce que tous les budgets programmatiques et opérationnels incluent un pourcentage minimum dédié à l'engagement communautaire et la redevabilité, avant validation par la direction.
- Intégrer des compétences comportementales fondamentales qui encouragent un bon engagement communautaire (p. ex. écoute, empathie, respect) à toutes les descriptions de poste et aux rôles et responsabilités des volontaires, et évaluer les candidats sur ces compétences au cours du processus de recrutement⁷¹.
- S'assurer que le personnel est formé à ces compétences comportementales fondamentales envers la communauté au cours du processus d'évaluation.
- Créer des mécanismes internes de retours d'information et de réclamations pour le personnel et les volontaires, et s'assurer que la direction utilise ces retours d'information de manière constructive et en tant qu'outil d'amélioration.⁷²
- Introduire un système d'évaluation à 360 degrés dans le cadre du système de gestion des performances, dans lequel les responsables sont évalués par leurs équipes sur la manière dont ils les ont soutenus et dont ils leur ont été redevables.
- Utiliser les Engagements et actions minimums en matière de CEA au sein du Mouvement pour développer des politiques au niveau de l'organisation qui établissent des engagements clairs et offrent des conseils et des attentes en matière d'engagement communautaire et redevabilité pour le personnel et les volontaires, et prévoient son intégration aux politiques existantes.

⁷¹ Cf. *Outil 21: responsabilités en matière de CEA des descriptions de poste* de la boîte à outils du CEA

⁷² Modéliser l'importance des retours d'information par le biais d'un système interne permettrait d'aider le personnel à se rendre compte que les populations ont le droit de faire des commentaires et que ceux-ci peuvent profiter à l'organisation, et à comprendre comment cette approche peut être répliquée dans les communautés.

Correspondants en CEA de la Société nationale africaine: Rôles et responsabilités

Priorité haute ▼

- Déployer les formations au niveau des branches et le guide de démarrage des retours d'information parmi le personnel de la Société nationale, les volontaires et la gouvernance de la branche⁷³.
- Déployer et mettre en œuvre les engagements et actions minimums en matière d'engagement communautaire et redevabilité au sein de toutes les organisations du Mouvement.
- Documenter des études de cas qui reflètent les enseignements tirés, les bonnes pratiques et les réussites lorsque l'engagement communautaire et la redevabilité sont intégrés aux programmes et opérations.
- Intégrer l'engagement communautaire aux processus d'intégration du personnel (volontaire, personnel et gouvernance).
- Renforcer les processus de communication internes, en particulier entre le siège, les branches et les volontaires, afin de s'assurer qu'ils sont soutenus pour devenir le lien entre la SN et les communautés.
- Établir des mécanismes internes, par exemple des réunions mensuelles avec les volontaires, pour s'assurer que les volontaires de la communauté se rencontrent régulièrement et que leurs retours d'information sont entendus et reçoivent une réponse.
- Utiliser le guide de démarrage des retours d'information⁷⁴ et les enquêtes de perception pour contribuer à développer des mécanismes de retours d'information et des systèmes internes de collecte, d'analyse, de réponse et d'utilisation des retours d'information pour apporter des améliorations.
- Sensibiliser les communautés à leurs droits de faire des retours d'information et d'obtenir des réponses (une fois qu'un mécanisme de retours d'information et réclamations est en place).
- Présenter aux chefs de la communauté les engagements pris par la Société nationale en faveur d'un travail transparent et participatif avec les communautés.⁷⁵

Priorité modérée ▼

- Intégrer des compétences comportementales fondamentales qui appuient un bon engagement communautaire (p. ex. écoute, empathie, respect) à toutes les descriptions de poste et aux rôles et responsabilités des volontaires, et évaluer les candidats sur ces compétences au cours du processus de recrutement⁷⁶.
- S'assurer que le personnel est formé à ces compétences comportementales fondamentales envers la communauté au cours du processus d'évaluation.
- Développer des systèmes pour garantir que les retours d'information tirés des programmes précédents sont conservés et facilement disponibles afin d'éclairer la conception des futurs programmes et opérations.

⁷³ Ces documents devront être traduits dans les langues locales et adaptés pour correspondre au contexte.

⁷⁴ Adapté au contexte local.

⁷⁵ Discuter de la volonté de la SN de répondre et d'assurer un suivi des retours d'information et des réclamations.

⁷⁶ Cf. Outil 21: responsabilités en matière de CEA des descriptions de poste de la boîte à outils du CEA



“

*« Les besoins en consultation de la communauté
doivent être considérés comme tout aussi importants
pour le fonctionnement d'un programme
que l'argent ou les véhicules »*

Un membre du personnel, Croix-Rouge du DR Congo

Équipes techniques pour l'Afrique des Sociétés nationales africaines: Rôles et responsabilités

Priorité haute ▼

- Intégrer l'engagement communautaire et la redevabilité aux autres formations transversales et spécifiques à un secteur (santé ; eau, assainissement et hygiène ; hébergement ; protection, genre et inclusion ; inondations ; unités de réponse d'urgence, etc.).
- Intégrer l'engagement communautaire et la redevabilité aux programmes existants et aux nouveaux programmes à long terme pour tester les approches et découvrir ce qui fonctionne en fonction des contextes.
- Inclure l'engagement communautaire et la redevabilité dans les propositions et les budgets de programme pour les donateurs.
- Plaider en faveur et apporter plus de flexibilité aux propositions des donateurs afin de permettre que des changements soient apportés plus facilement lorsque les besoins et les priorités évoluent. Partager des exemples de cas couronnés de succès.⁷⁷
- Garantir qu'un système de retours d'information et réclamations est créé et fonctionne au sein de tous les programmes bilatéraux financés par les SNP et de tous les programmes financés par la Fédération internationale.

Priorité modérée ▼

- Utiliser le Guide de l'engagement communautaire et la redevabilité, la boîte à outils et les Engagements et actions minimums en matière d'engagement communautaire et redevabilité au sein du Mouvement pour garantir une approche cohérente en Afrique.
- Inclure des indicateurs pour mesurer la qualité et l'impact de l'engagement communautaire et la redevabilité dans les plans de suivi et d'évaluation pour tous les programmes et opérations.
- Consacrer du temps au cours de la réunion de l'équipe du programme et des opérations pour discuter des retours d'information de la communauté, et de la manière d'y répondre pour que le personnel commence à percevoir son importance.⁷⁸
- Consacrer suffisamment de temps et de financement aux consultations de la communauté au cours de l'élaboration de nouveaux programmes et propositions.

⁷⁷ Par exemple, l'utilisation d'une ligne budgétaire « dédiée aux projets communautaire » à Madagascar.

⁷⁸ S'assurer que le personnel n'est pas puni pour un retour d'information négatif de la communauté, mais plutôt informé du fait qu'un retour négatif constitue une information utile, qui peut aider à améliorer le programme ou l'opération.

COMMENT RENFORCER L'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE & LA REDEVABILITÉ AU SEIN DES SOCIÉTÉS NATIONALES PARTENAIRES ?

Sécuriser du personnel

- Identifier et soutenir des points focaux CEA au niveau du siège et du pays



Renforcer les capacités

- Soutenir la mise en œuvre des Engagements du Mouvement en matière d'interaction avec les communautés et de redevabilité
- Inclure l'engagement communautaire dans les formations spécifiques au secteur et en réponse rapide
- Soutenir une approche cohérente d'engagement des communautés en utilisant le Guide de CEA et la boîte à outils
- Soutenir l'apprentissage par les pairs entre les Sociétés nationales



Adapter les processus internes

- Discuter des réponses à apporter aux retours d'information des communautés au cours des réunions de programme et réunions opérationnelles
- Renforcer la flexibilité des propositions des bailleurs pour répondre aux besoins communautaires changeants
- Consulter les communautés au cours du développement de la proposition



Améliorer la redevabilité interne

- Inclure les responsabilités en matière d'engagement communautaire dans les descriptions de poste, orientations et évaluations
- Consulter les communautés au cours du développement de la proposition



Obtenir l'appropriation du leadership

- Faire de la redevabilité envers les communautés un indicateur clé de performance, et en discuter au cours des réunions de direction
- Élaborer des politiques de CEA qui définissent des engagements clairs à l'échelle de l'organisation



Intégrer l'engagement communautaire et la redevabilité :

- Dans les stratégies, plans et budgets annuels
- Dans les politiques, lignes directrices et boîtes à outils existantes et nouvelles
- Dans tous les programmes, et inclure un système de feedbacks et réclamations



Sécuriser des financements

- Apporter un financement et un soutien aux Sociétés nationales pour institutionnaliser l'engagement communautaire (ne pas limiter le soutien aux programmes bilatéraux uniquement)
- Travailler avec les partenaires pour une mobilisation des ressources à grande échelle
- Inclure l'engagement communautaire aux propositions et budgets des bailleurs
- Inclure l'engagement communautaire dans les accords de partenariat de la Société nationale
- Imposer la règle que tous les budgets consacrent un % à l'engagement communautaire



Collecter et partager les preuves

- Recueillir et partager des preuves confirmant l'impact
- Inclure des indicateurs pour mesurer la redevabilité dans le cadre des programmes et opérations
- Réaliser et commander des recherches pour établir l'impact et les bonnes pratiques en matière de CEA



Comment renforcer l'engagement communautaire et la redevabilité au sein des Sociétés Nationales partenaires

Direction de la Société nationale partenaire: Rôles et responsabilités

Priorité haute ▼

- Discuter des niveaux de redevabilité organisationnelle, et des progrès réalisés dans la réalisation des Engagements et actions minimums en matière d'engagement communautaire et redevabilité au sein du Mouvement, lors des réunions de la direction et envisager d'en faire un indicateur clé de performance.
- Déployer et mettre en œuvre les engagements et actions minimums en matière d'engagement communautaire et redevabilité au sein de toutes les organisations du Mouvement.
- Inclure l'engagement communautaire et la redevabilité dans la révision des stratégies organisationnelles et des plans annuels.
- Dédier un financement à l'institutionnalisation de l'engagement communautaire et de la redevabilité dans les budgets annuels à tous les niveaux.⁷⁹
- Intégrer l'engagement communautaire aux processus d'intégration du personnel (volontaire, personnel et gouvernance).

Priorité modérée ▼

- Examiner l'emplacement de l'engagement communautaire et de la redevabilité au sein des Sociétés nationales, des Sociétés nationales partenaires et de la Fédération internationale pour déterminer s'il se trouve en bonne position pour faciliter l'institutionnalisation et l'intégration aux programmes et opérations.
- Identifier et soutenir des correspondants en engagement communautaire et redevabilité au niveau du siège et des pays au sein des Sociétés nationales partenaires.
- S'engager à ce que tous les budgets programmatiques et opérationnels incluent un pourcentage minimum dédié à l'engagement communautaire et la redevabilité, avant validation par la direction.
- Inclure l'engagement communautaire et la redevabilité dans tous les accords de partenariat conclus entre les Sociétés nationales africaines et les Sociétés nationales partenaires.⁸⁰
- Les Sociétés nationales partenaires qui financent des programmes bilatéraux doivent s'assurer que le financement de l'engagement communautaire et de la redevabilité ne se limite pas aux branches dans lesquelles elle travaille, mais puisse être utilisé à un niveau institutionnel pour que l'intégralité de la SN en bénéficie dès que possible.
- Intégrer des compétences comportementales fondamentales qui appuient un bon engagement communautaire (p. ex. écoute, empathie, respect) à toutes les descriptions de poste et aux rôles et responsabilités des volontaires, et évaluer les candidats sur ces compétences au cours du processus de recrutement⁸¹.
- Utiliser les Engagements et actions minimums en matière d'engagement communautaire et redevabilité au sein du Mouvement pour développer des politiques au niveau de l'organisation qui établissent des engagements clairs et offrent des conseils et des attentes pour le personnel et les volontaires et prévoient son intégration aux politiques existantes.

⁷⁹ Par exemple, pour les activités comme les formations, le développement de politiques, la création de systèmes de retours d'information et de réclamations nationaux.

⁸⁰ Le soutien de cette action peut être apporté par le biais de la résolution concernant les Engagements et actions minimums en matière de CEA au sein du Mouvement.

⁸¹ Cf. Outil 21: *responsabilités en matière de CEA des descriptions de poste* de la boîte à outils du CEA

Correspondants en CEA de la Société nationale partenaire: Rôles et responsabilités

Priorité haute ▼

- Déployer et mettre en œuvre les engagements et actions minimums en matière d'engagement communautaire et redevabilité au sein de toutes les organisations du Mouvement.
- Documenter des études de cas qui reflètent les enseignements tirés, les bonnes pratiques et les réussites lorsque l'engagement communautaire et la redevabilité sont intégrés aux programmes et opérations.
- Identifier les meilleurs canaux et des méthodes créatives pour partager des preuves de l'impact de l'engagement communautaire et de la redevabilité, de manière régulière, auprès de différents publics (gouvernance, partenaires, volontaires, personnel, etc.).
- Travailler collectivement pour identifier des opportunités de mobilisation de ressources à grande échelle et soutenir les travaux d'institutionnalisation des activités d'engagement communautaire et redevabilité.
- Un financement doit être mis à la disposition des Sociétés nationales africaines qui travaillent sur l'institutionnalisation de l'engagement communautaire et de la redevabilité. Ces fonds peuvent contribuer à embaucher des correspondants, organiser des formations et intégrer l'engagement communautaire et la redevabilité aux stratégies, politiques et processus.⁸²
- Utiliser le guide de démarrage des retours d'information⁸³ et les enquêtes de perception pour contribuer à développer des mécanismes de retours d'information et des systèmes internes de collecte, d'analyse, de réponse et d'utilisation des retours d'information pour apporter des améliorations.

Priorité modérée ▼

- Suivre le Guide de l'engagement communautaire et la redevabilité, la boîte à outils et les Engagements et actions minimums en matière d'engagement communautaire et redevabilité au sein du Mouvement pour garantir une approche cohérente en Afrique, en particulier lorsque plusieurs partenaires soutiennent une Société nationale.

⁸² Garantir que les informations relatives aux fonds sont largement diffusées, afin que les Sociétés nationales aient conscience de leur existence. S'assurer que les mécanismes de compte rendu concernant ce financement ne sont pas un fardeau.

⁸³ Adapté au contexte local.

Priorité faible ▼

- Les Sociétés nationales partenaires ayant l'expertise nécessaire soutiennent les Sociétés nationales dans le cadre de l'institutionnalisation de l'engagement communautaire et la redevabilité dans les pays dans lesquels elles possèdent des partenariats bilatéraux durables et des équipes de pays.⁸⁴
- Réaliser et commander des recherches plus fréquemment afin de démontrer l'impact de l'engagement communautaire et la redevabilité sur la qualité des programmes et opérations et combler les principales lacunes dans les connaissances et pratiques. Envisager de nouer des relations avec des institutions académiques et d'héberger des chercheurs et des étudiants.
- Proposer des exemples d'impact et de réussite en matière d'engagement communautaire avec les partenaires externes en publiant des articles, en effectuant des présentations lors des conférences et événements et en organisant des webinaires de partage d'informations.⁸⁵

⁸⁴ Ceci permettrait d'augmenter le nombre de Sociétés nationales pouvant recevoir le soutien technique nécessaire pour institutionnaliser le CEA à leurs politiques, leurs systèmes et leurs pratiques. Toutefois, le niveau de priorité de cette action dépendra de l'intérêt de la SNP pour le CEA.

⁸⁵ Il s'agit également d'une opportunité pour le Mouvement d'apprendre des autres.




South Sudan
Red Cross

Équipes techniques pour l'Afrique des Sociétés nationales partenaires: Rôles et responsabilités

Priorité haute ▼

- Intégrer l'engagement communautaire et la redevabilité aux autres formations transversales et spécifiques à un secteur (santé ; eau, assainissement et hygiène ; hébergement ; protection, genre et inclusion ; inondations ; unités de réponse d'urgence, etc.).
- Intégrer l'engagement communautaire et la redevabilité aux programmes existants et aux nouveaux programmes à long terme pour tester les approches et découvrir ce qui fonctionne en fonction des contextes.
- Inclure l'engagement communautaire et la redevabilité dans les propositions et les budgets de programme pour les donateurs.
- Plaider en faveur et apporter plus de flexibilité aux propositions des donateurs afin de permettre que des changements soient apportés plus facilement lorsque les besoins et les priorités évoluent. Partager des exemples de cas couronnés de succès.⁸⁶
- Garantir qu'un système de retours d'information et de réclamations est créé et fonctionne au sein de tous les programmes bilatéraux financés par les Sociétés nationales partenaires et de tous les programmes financés par la Fédération internationale.

Priorité modérée ▼

- Utiliser le Guide de l'engagement communautaire et la redevabilité, la boîte à outils et les Engagements et actions minimums en matière d'engagement communautaire et redevabilité au sein du Mouvement pour garantir une approche cohérente en Afrique, en particulier lorsque plusieurs partenaires soutiennent une Société nationale.
- Inclure des indicateurs pour mesurer la qualité et l'impact de l'engagement communautaire et de la redevabilité dans les plans de suivi et d'évaluation pour tous les programmes et opérations.
- Consacrer du temps au cours de la réunion de l'équipe du programme et des opérations pour discuter des retours d'information de la communauté, et de la manière d'y répondre pour que le personnel commence à percevoir son importance.⁸⁷
- Consacrer suffisamment de temps et de financement aux consultations de la communauté au cours de l'élaboration de nouveaux programmes et propositions.

Priorité faible ▼

- Les Sociétés nationales partenaires ayant l'expertise nécessaire soutiennent les Sociétés nationales dans le cadre de l'institutionnalisation de l'engagement communautaire et la redevabilité dans les pays dans lesquels elles possèdent des partenariats bilatéraux durables et des équipes de pays.⁸⁸

⁸⁶ Par exemple, l'utilisation d'une ligne budgétaire « dédiée aux projets communautaire » à Madagascar.

⁸⁷ S'assurer que le personnel n'est pas puni pour un retour d'information négatif de la communauté, mais plutôt informé du fait qu'un retour négatif constitue une information utile, qui peut aider à améliorer le programme ou l'opération.

⁸⁸ Ceci permettrait d'augmenter le nombre de Sociétés nationales pouvant recevoir le soutien technique nécessaire pour institutionnaliser le CEA à leurs politiques, systèmes et pratiques. Toutefois, le niveau de priorité de cette action dépendra de l'intérêt de la SNP pour le CEA.



CONCLUSION

Il est facile de se sentir submergé après avoir lu un document comme celui-ci. Des systèmes comme le Mouvement sont complexes, et il n'existe aucune solution magique ou unique pour les modifier. Mais cela signifie également que tout le monde peut être un moteur de changement dans sa petite partie du Mouvement. L'équipe de chercheurs a entendu de nombreuses histoires inspirantes au sujet de personnes au sein des Sociétés nationales, des Sociétés nationales partenaires et des bureaux de la Fédération internationale qui travaillent, et réussissent, à faire de l'engagement communautaire et la redevabilité une réalité. Le changement est déjà en cours sur le continent, l'intérêt monte—cette stratégie propose des recommandations claires et pratiques sur la manière de combler les écarts existants et d'améliorer notre travail auprès des communautés que nous aidons.

Malgré cette grande complexité, il existe quelques vérités simples qui peuvent orienter les actions futures:

- **L'engagement communautaire et la redevabilité ne relèvent pas du travail d'une seule personne**—il s'agit de quelque chose que tout le monde, à chaque niveau de l'organisation, peut et doit mettre en œuvre.
- **L'engagement communautaire et la redevabilité ne sont pas un fardeau supplémentaire ou une case à cocher**—il s'agit d'un investissement dans la construction d'une relation avec les communautés, qui permettra de rendre les projets plus faciles, de meilleure qualité, plus durable et plus sécurisés.
- **L'engagement communautaire et la redevabilité ne sont pas un projet ou une activité**—il s'agit d'une manière de penser qui doit façonner chaque aspect de notre travail et qui garantira que la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge continuent d'être fiables et pertinents au cours des années à venir.

Comprendre ces trois points et s'assurer que les ressources et le soutien apportés aux Sociétés nationales sont guidés par ces connaissances nous permettront d'asseoir une redevabilité significative envers les communautés dans la région africaine, et dans le Mouvement dans son ensemble.

Les changements stratégiques et les actions pratiques présentés dans cette stratégie sont ancrés dans des recherches empiriques et ont été tirés des connaissances et de l'expérience collectives du personnel et des volontaires à tous les niveaux du Mouvement. Si tous les partenaires du Mouvement s'engagent à réaliser quelques-unes de ces actions recommandées, l'impact collectif s'en ressentira.

Nous devons tous nous poser une question: comment puis-je être plus engagé avec, et plus redevable envers, les communautés que j'essaie d'aider? Ensemble, pas à pas, nous pouvons commencer à répondre à cette question.

ANNEXES

Annexe A – Membres du groupe de travail

Annexe B – Documents consultés dans le cadre de l'élaboration de cette stratégie

Annexe C – Principaux informateurs consultés lors d'entretiens

ANNEXE A : MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL

NAME	ORGANISATION	POSITION
Alberto Bocanegra	IFRC Niger	Country Representative
Alexandra Sicotte Levesque	IFRC Geneva	CEA Manager
Amélie Doyon	Canadian Red Cross	CEA Focal Point
Cosmas Sakala	Zambia Red Cross	Health and Care Manager
David Ludovic Loquercio	ICRC Geneva	Head AAP
Eva Erlach	IFRC Africa	CEA Delegate (Emergencies)
Everlyn Milanoi Koiyiet	IFRC Africa	Gender and Diversity Officer
Geors Richards	British Red Cross	PMEAL Advisor
Helmich Roos	Netherlands Red Cross	PME Officer
Isabella Hjorth-Falsted	Danish Red Cross	Country Coordinator
Maja Gram	Danish Red Cross	CEA Advisor
Maria Lopez	Belgian Red Cross	Thematic Advisor- Transversal approaches (CEA/PGI)
Mathilde Köck	Austrian Red Cross	Programme Manager, Ethiopia and Rwanda
Matthew Rwahigi	Rwanda Red Cross	Communications Manager
Mirabelle Enaka	IFRC Central Africa	CEA Focal Point & Communications Senior Officer
Nagat Malik	Sudan Red Crescent	Head of PMER
Nwakpa O Nwakpa	Nigeria Red Cross	Head of communications and advocacy
Patrick Phiri	Malawi Red Cross	Community Resilience Manager
Philémon Ndayizigiye	Burundi Red Cross	CEA Head of Project
Prashan Thalayasingam	Swedish Red Cross	CEA Advisor
Robi Wambura	Tanzania Red Cross	CEA Focal Point and head of OD
Ruwaydah WANGARA	IFRC East Africa	CEA Senior Officer
Sharon Reader	IFRC Africa	Senior CEA Advisor
Sheila Chemjor	Netherlands Red Cross	Response Preparedness Advisor - IARP
Sheila Padmanabhan	Norwegian Red Cross	Results Management Advisor
Sophie Everest	British Red Cross	CEA Advisor
Yvonne Kabagire	IFRC West Coast Africa	CEA Delegate

ANNEXE B : DOCUMENTS CONSULTÉS DANS LE CADRE DE L'ÉLABORATION DE CETTE STRATÉGIE

Sources externes

ALNAP. 2018. *The State of the Humanitarian System: Summary*. London: ALNAP/ODI.

Anderson, Mary B., Dayna Brown, and Isabella Jean. 2012. *Time to Listen: Hearing People on the Receiving End of International Aid*. Cambridge, MA: CDA Collaborative Learning Projects.

Anderson, Mary B. 1999. *Do No Harm: How Aid Can Support Peace—Or War*. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.

Baggio, Ombretta, Abdoulaye Camara, Cheick and Christine Prue. 2019. "Bringing community perspectives to decision-making in the Ebola response in the Democratic Republic of Congo." Humanitarian Practitioners Network, ODI: London, UK.

Bonino, Francesca, with Isabella Jean, and Paul Knox Clarke. 2014. *Closing the Loop: Effective Feedback in Humanitarian Contexts, Practitioner Guidance*. London: ALNAP-CDA Collaborative Learning Projects.

Brown, Dayna. 2018. "Participation of Crisis-Affected People in Humanitarian Decision-Making processes." *The Humanitarian Accountability Report: 2018 Edition*: CHS Alliance, 2018.

Buchanan-Smith, Margie. 1999. "Humanitarian leadership and accountability: contribution or contradiction?" HPN: ODI.

Cechvala, Sarah. 2015. "*'Accountability starts with me.'* Opening Inclusive Feedback Channels in Pakistan." CDA-World Vision Pakistan Feedback Loops Case Study. Cambridge, MA: CDA Collaborative Learning Projects.

Cechvala, Sarah, and Isabella Jean. 2016. "*Accountability is a mirror that shows not only your face, but also your back.*" CDA-World Vision Ethiopia Feedback Loops Case Study. Cambridge, MA: CDA Collaborative Learning.

CDA Collaborative Learning. 2016. "Designing Strategic Initiatives to Impact Conflict Systems: Systems Approaches to Peacebuilding." *A Resource Manual*. Cambridge, MA.

CDAC Network. 2017. *The role of collective platforms, services and tools to support communication and community engagement in humanitarian action*. London: CDAC.

Chambers, Robert and Ben Ramalingam. 2016. "*Adapting Aid: Lessons from Six Case Studies.*" Institute for Development Studies, University of Sussex, UK.

Chatelet, Alice and Meg Sattler. 2019. "Communication and community engagement in humanitarian response." Humanitarian Practice Network: Humanitarian Exchange. Special Feature: Communication and Community Engagement in Humanitarian Response. 74, ODI: London, UK.

CHS Alliance. 2019. 'CHS verification data'. [Webpage].

Degett, Ayo. 2019. "Why attention to detail matters in the participation revolution." Humanitarian Practitioner Network, ODI: London, UK.

High Level Panel on Cash. 2015. Doing cash differently: How cash transfers can transform humanitarian aid. London: ODI.

Jean, Isabella. 2017. "Beneficiary Feedback: how we hinder and enable good practice." CDA Collaborative Learning. Bond, London, UK.

Jean, Isabella, with Francesca Bonino. 2014. *'We are Here': IFRC's Experiences with Communication and Feedback with Affected Populations in Haiti*. London: ODI/ALNP.

Jean, Isabella, with Francesca Bonino. 2013. 'We are committed to Listen to you': World Vision's Experience with Humanitarian Feedback Mechanisms in Darfur. London: ODI/ALNAP.

Metcalf-Hough, V. and Poole, L. with Bailey, S. and Belanger, J. 2018. Grand Bargain Annual Independent Report. London: ODI/HPG.

Seris, Nicolas and Chloe Whitley. 2017. "Designing for a Change in Perspective: Embracing Client Responsiveness in Humanitarian Project Design." International Rescue Committee: New York, NY.

Slim, Hugo. 2019. 'Trust me, I'm a Humanitarian', Humanitarian Law and Policy, IFRC Blogs, October 24th, 2019.

Steets, J., Binder, A., Derzsi-Horvath, A., Kruger, S., Ruppert, L. (2016) Drivers and Inhibitors of Change in the Humanitarian System. Berlin: Global Public Policy Institute.

Swithern, S. 2019. More Relevant? 10 ways to approach what people really need. ALNAP Paper. London: ODI/ALNAP.

United Nations. 2015. "Leaving No One Behind: Humanitarian Effectiveness in the Age of the Sustainable Development Goals." OCHA Policy and Studies Series.

van Praag, Nicolas. 2015. 'Would you Recommend this Aid programme to a friend?' in CHS, Humanitarian Accountability Report, 2015.

Documents et cadres d'orientation

ICRC and IFRC. 2016. *"A Red Cross Red Crescent Guide to Community Engagement and Accountability (CEA): Improving communication, engagement and accountability in all we do."*

IFRC. 2017. CEA Guidance and Toolkit.

[Tool 1: CEA Assessment Checklist and Method Overview](#). 2017.

[Tool 2: CEA questions assessment and monitoring evaluation](#). 2017.

[Tool 3: Steps to analyse CEA assessment information](#). 2017.

[Tool 4: National Society Capacity Assessment](#). 2017.

Tool 5: Guidance on running a focus group. 2017.

Tool 6: Q&A for volunteers and staff. 2017.

Tool 7: Guidance to develop a CEA plan of action. 2017.

Tool 7.1–7.3: Template CEA plan, indicators and budgets. 2017.

Tool 8: Communication channels. 2017.

Tool 9: Checklist info for communities. 2017.

Tool 10: Message development and library. 2017.

Tool 11: Tips on holding community meetings. 2017.

Tool 12: Template Terms of Reference with Community. 2017.

Tool 13: Template leaflets posters. 2017.

Tool 14: Training – Communication skills training materials. 2017.

Tool 15: Feedback Starter Kit. 2019.

Tool 16: Exit strategy guidance. 2017.

Tool 17: Options for sharing evaluations. 2017.

Tool 18: Guidance for lessons learned workshop. 2017.

Tool 19: Guidance to add CEA to the EPoA. 2017.

Tool 20: CEA in MRCS Strategy 2016–2020. 2017.

Tool 21: CEA responsibilities for job descriptions. 2017.

Tool 22: Briefing on the Code of Conduct. 2017.

Tool 24: CEA brochure. 2017.

Formations

IFRC. "Guidance to deliver the three-day Community Engagement and Accountability Training – Facilitator Guide."

IFRC. CEA in Emergencies. 1-Day Delegate Training.

IFRC. CEA in Emergencies. 3-hour Delegate Training.

IFRC. CEA in Emergencies. Fact 45 minutes.

IFRC. "Community Engagement Training for National Society Branches – Facilitator Guide."

IFRC. "Community Engagement and Accountability Training of Trainers."

Documents stratégiques

British Red Cross. 2018. "Community Engagement and Accountability (CEA): Theory of Change." Working Paper.

Council of Delegates on the International Red Cross and Red Crescent Movement. 2019. "Movement-wide Commitments for Community Engagement and Accountability: Draft Zero Resolution." Geneva, Switzerland.

IFRC. "Common Mistakes in Community Engagement: Key lessons from Uganda, South Sudan, Ethiopia, Madagascar and other African countries." PowerPoint.

IFRC. 2019. "Strengthening Our Approach to Community Engagement and Accountability in Africa (2018–2019)." Logical Framework.

IFRC. 2018. "IFRC in Africa: Roadmap 2017–2020. <https://www.ifrc.org/who-we-are/vision-and-mission/strategy-2020/>."

IFRC. 2018. "Pledge-based report Community Engagement and Accountability."

IFRC. 2017. "Strengthening Community Engagement and Accountability for effective local leadership: A Roadmap. Past, present and future." Draft.

IFRC. 2016. "Mapping Community Engagement and Accountability (CEA) in African National Societies."

IFRC. 2016. "Strengthening Community Engagement and Accountability for effective local leadership."

Évaluations et études de cas

After Action Review. 2018. "Drought Emergency Response in SNNPR, Wolayta Zone, Kindokoysha Woreda."

Ayoo, Sophia, Njigua, Lucy and Virginie Roiron. 2018. "Evaluation of IFRC West Africa Ebola Viral Disease Appeal Response Sierra Leone and Liberia." Final Draft Report.

Cechvala, Sarah. 2017. "Mainstreaming of Accountability to Communities: An Operational Case Study. Nairobi: Kenya Red Cross Society." CDA Collaborative Learning and International Federation of the Red Cross.

Colmenarejo, Mariano Gómez. 2017. "Evaluation of Rwanda Population Movement Emergency Appeal (MDRRW013)." Final Report IFRC.

IFRC. 2018. "Emergency Plan of Action: Tanzania Flood." Final Report.

IFRC. 2018. "Engaging communities for greater accountability in Zanzibar—Case study."

IFRC. 2016. "Accountability to Communities (Accountability to Communities): Lessons Learnt." Workshop Report: Nairobi 10–11, 2016.

IFRC. 2016. "Beneficiary Communication (Bencom) Lessons Learned Meeting." Meeting Notes.

IFRC. 2014. "Emergency Plan of Action Final Report Sierra Leone: Ebola Virus Disease (EVD) Outbreak."

IFRC Africa Region. 2018. "How to listen to food insecure communities? Lessons from the IFRC food crisis operations in Africa."

IFRC West Africa. 2017. "Epidemic Ready: Community Engagement key in Fight Against Ebola Documenting best practices and lessons learned in Community Engagement and Accountability (CEA) to prevent epidemics in West Africa."

Kenya Red Cross Society. 2017. "Real-Time Evaluation of The Drought Response."

Kitheka, Paulaw. 2017. "Evaluation Report for IFRC EAIOL's PMER Strengthening Project period: 2012–2016. Midas Management Concept."

Kuntner, Hans. "Evaluation of the East Africa and Indian Ocean Islands Beneficiary Communications Program."

Smith, Lauren E. 2018. "Community Engagement and Accountability for Post-Ebola Recovery in Sierra Leone: Report on Pilot Programme in Kailahun District."

Wigley, Barbara. 2015. "Review of the East Africa and Indian Ocean Islands Accountability to Beneficiaries (AtB) minimum standards and actions, toolkit and training curriculum." International Federation of the Red Cross.

Groupes de discussion

"Imvepi and Bidibidi South Sudanese refugee Settlements under the Uganda Red Cross Society West Nile South Sudan Refugee Response Operation." Focus group discussions report: February 23, 2018.

"SRCS 2018 Cash Transfer Program." Focus Group Discussions in Laaso, Saahil Region.

Documents de la Société nationale

Burundi Red Cross. 2018 Logframe.

Burundi Red Cross. 2018. Organizational Budget.

Burundi Red Cross. 2016. Burundi Accountability Hotline Project Final Narrative Report.

Burundi Red Cross. Burundi Hotline Presentation.

Malawi Red Cross. Southern Africa: Community Engagement and Accountability Action Plan – Malawi Red Cross Society.

Malawi Red Cross. Southern Africa: Community Engagement and Accountability Self-Assessment –

Malawi Red Cross Society.

Nigeria Red Cross. 2018. Community Engagement and Accountability Yola Mission Report.

Nigeria Red Cross. SWOT analysis for NRCS on Community Engagement & Accountability.

Somalia Red Crescent. 2018. CEA minimum actions for SRCS Community Engagement and Accountability

Checklist for SRCS. Adapted from The Global Red Cross Red Crescent Guide to Community Engagement and Accountability (CEA).

South Sudan Red Cross. 2018. Kick Starting—Community Engagement and Accountability Sessions.

Somalia Red Crescent. 2018. Somalia Red Cross Society (SRCS) CEA 2018 Strategy.

Somalia Red Crescent. 2018. SRCS 2018 Strategic Plan: Strengthening Community Engagement and Accountability CEA.

South Sudan Red Cross and IFRC. 2018. Post-Distribution Monitoring Report.

South Sudan Red Cross. 2017. IFRC. Support the South Sudan Red Cross (SSRC) to Integrate Community Engagement and Accountability (CEA) in the emergency response.

South Sudan Red Cross. 2017. Developing Branches for Community Engagement and Accountability in South Sudan (Torit, Wau, Rajaand, and Juba branches), 2017–2019.

South Sudan Red Cross. Wau/Raja Branch self-assessment – Minimum Actions to Integrate CEA.

ANNEXE C : PRINCIPAUX INFORMATEURS CONSULTÉS LORS D'ENTRETIENS

	NOM	ORGANISATION/POSTE	À DISTANCE/ EN PAR
1	Abbey Byrne	IFRC CP3 / Community-based Surveillance Delegate	À distance
2	Abiy Abera	Canadian Red Cross / CEA Officer Ethiopia	À distance
3	Alexandra Sicotte Levesque	IFRC Global / CEA Manager	À distance
4	Amélie Doyon	Canadian Red Cross / CEA Focal Point	À distance
5	Andreas Sandin	IFRC East Africa / Operations Coordinator	En par
6	Anne Kilimo	ICRC East Africa / Communications Manager	En par
7	Biikinteeb Nanang	Ghana Red Cross / Head of Health and CEA Surge	À distance
8	Bronwyn Nichol	IFRC CP3 / Programme Manager	En par
9	Cheick Camara	IFRC DR Congo Ebola Operation / CEA Coordinator	À distance
10	Christelle Marguerite	Swedish Red Cross Dr Congo / Programme Manager	À distance
11	Christopher Brewer	IFRC Africa / Cholera Preparedness Project Manager	À distance
12	Cosmas Sakala	Zambia Red Cross / Health and Care Manager	En par
13	David Ludovic Loquercio	ICRC / Head AAP	En par
14	Everlyn Milanoi KOIYIET	IFRC Region / Gender and Diversity Officer	En par
15	Fatoumata Nafo-Traore	IFRC Region / Regional Director	En par
16	Gaston Ake	Togo Red Cross / CEA Focal Point	À distance
17	Geors Richards	British Red Cross / PMEAL Advisor	À distance
18	Gloria Lombo	DR Congo Red Cross / Chef de Division Nationale Genre et Diversité	À distance
19	Hopewell Munyari	Zimbabwe Red Cross / Disaster Management Officer	À distance
20	Isabella Hjorth-Falsted	Danish Red Cross / Country Coordinator Madagascar	En par
21	Jamie Lesueur	IFRC Africa / Roving Operations Coordinator	En par
22	Kaisa Laitila	IFRC Global / PGI in Emergencies Delegate	En par
23	Lea Balima	Burkina Faso Red Cross / Communications Manager	À distance
24	Lorraine Mangwiro	IFRC Southern Africa / Head of Southern Africa CCST	À distance
25	Lotta Paulson	IFRC South Sudan / NSD Delegate	À distance
26	Lucien Lia	Ivory Coast Red Cross / Chef de Département Communication et Mobilisation des Ressources	À distance
27	Lydia Atiema	Kenya Red Cross / Head of MEAL	En par

28	Maja Gram	Danish Red Cross / CEA Advisor	À distance
29	Maria Lopez	Belgium Red Cross / Thematic Advisor- Transversal approaches (CEA/PGI)	À distance
30	Maria Twerde	Netherlands Red Cross / Country Representative Ethiopia	À distance
31	Matthew Rwahigi	Rwanda Red Cross / Communications Manager	En par
32	Michael Charles	IFRC / Acting head of the West Africa CCST	À distance
33	Ombretta Baggio	IFRC Global / CEA Senior Advisor	À distance
34	Pamela Torto	Zimbabwe Red Cross / PMEAL Manager	À distance
35	Robert Kaufman	IFRC Region / Deputy Regional Director	En par
36	Philippe Marc Stoll	ICRC / Head of Communication Policy and Support	En par
37	Robi Wambura	Tanzania Red Cross / CEA Focal Point and Head of OD	En par
38	Ruwaydah Wangara	IFRC East Africa / CEA Senior Officer	En par
39	Sharon Reader	IFRC Africa / CEA Senior Advisor	En par
40	Sophie Everest	British Red Cross / CEA Advisor	À distance
41	Stella Tucker	Sierra Leone Red Cross / CEA Manager	À distance
42	Surein Peiris	IFRC Africa /Regional Coordinator, National Society Development	En par
43	Zaabi Domenic	South Sudan Red Cross / Head of Organizational Development	En par
44	Abubakar Kende	Nigeria Red Cross Society / Secretary General	En par
45	Andronicus Adeyemo	Nigeria Red Cross Society / Head of Programs	En par
46	Pedro Azuogu	Nigeria Red Cross Society / Assistant Secretary General	En par
47	Nwakpa. O. Nwakpa	Nigeria Red Cross Society / Head of Communications	En par
48	Tony Obi	Nigerian Red Cross Society / CEA Focal Point	En par
49	(Chief) Bolaji Akpan Anani	Nigeria Red Cross Society / President	En par
50	Zulkifilu Aliyu	Nigerian Red Cross Society / IT Officer	En par
51	Onwuka Jonathan	Nigeria Red Cross / ICT Manager	En par
52	Yvonne Kabagire	IFRC West Coast / CEA Delegate	En par
53	Elise Baudot Queguiner	IFRC West Coast Cluster / Acting Head of Country Cluster	En par
54	Sahal Hassan Abdi	IFRC West Coast Cluster / Head of Operations Nigeria Floods	En par

55	Mary Mogga	American Red Cross / Cash Transfer Programme Delegate Nigeria Floods Operation	En par
56	Placidia Vavirai	IFRC West Coast Cluster / WASH Delegate Nigeria Floods Operation	En par
57	Vincent Pouget	ICRC Nigeria/ Communications Coordinator	En par
58	Karsten Voigt	British Red Cross / Country Representative Nigeria	En par
59	Patrick Phiri	Malawi Red Cross / Head of Planning, Quality and Learning	En par
60	Mr McBain Laiton Kanongodza	Malawi Red Cross / Secretary General	En par
61	Prisca Chisala	Malawi Red Cross / Director of Programs and Development	En par
62	Chifundo Kalulu	Malawi Red Cross / Director of Finance	En par
63	Dieudonne Mayambi Khula	Netherlands Red Cross / Country Representative in Burundi	En par
64	Philémon Ndayizigiye	Burundi Red Cross Society / CEA Manager	En par
65	Terry Carney	Finnish Red Cross / Country Representative in Burundi	En par
66	Anselme Katiyunguruza	Burundi Red Cross Society / Secretary General	En par
67	Etienne Ndikuriyo	Burundi Red Cross / Director of Programs	En par
68	Vénérand Nzigamasabo	Burundi Red Cross / Head of Operations	En par
69	Gilbert Nduwimana	Burundi Red Cross / Hotline Coordinator	En par
70	Nagat Malik	Sudan Red Crescent / PMER Manager	En par
71	Osman Gafar Abdallha	Sudan Red Crescent / Secretary General	En par
72	Asmaa Khogali Yousif	Sudan Red Crescent / Director of International Cooperation and Public Relations	En par
73	Imadeldin Abdelrahim	Sudan Red Crescent / Director of Programs	En par
74	Ibrahim Ali Ibrahim	Sudan Red Crescent / Sinnar Branch Manager	En par
75	Nawal Kamil	Swedish Red Cross Society / Country Representative Sudan	En par
76	Kristina Spaar	German Red Cross / Desk Officer Sudan	En par
77	Kerstin Grimm	German Red Cross / Head of Delegation Sudan	En par
78	Fabio Beltramini	Danish Red Cross / Country Coordinator Sudan	En par
79	Sanja Pupacic	Danish Red Cross / PS and Protection Programme Delegate	En par

Les participants à l'atelier d'analyse des champs de force

PAYS	PARTICIPANTS
Sudan Red Crescent	Swiss Red Cross
	Netherlands Red Cross
	Danish Red Cross
	Spanish Red Cross
	Swedish Red Cross
	German Red Cross
	ICRC
	Sudan Red Crescent operations, programmes and PMER staff
	Staff and volunteers of Sinnar branch
Malawi Red Cross	Swiss Red Cross
	Danish Red Cross
	Community resilience project team Chikwawa Branch
	Malawi Red Cross programmes and operations teams
Burundi Red Cross	Senior Management Team Burundi Red Cross
	Program and Operation team Burundi Red Cross
	Finnish Red Cross
	Belgium Red Cross
	Spanish Red Cross
	Norwegian Red Cross
	ICRC
	Branch Staff in Matana Branch
Nigeria Red Cross	Nigeria Red Cross senior management, programmes, operations, PMER, communications and IT staff and IFRC staff (during a CEA training)
	Anambra branch staff
IFRC Africa Region	Senior management
	East Africa Cluster Program team

East Africa PMER / CEA Network Meeting 2018	Sudanese Red Crescent
	South Sudan Red Cross
	Burundi Red Cross
	Rwanda Red Cross
	Uganda Red Cross
	Ethiopia Red Cross
	Tanzania Red Cross
	Kenya Red Cross
	Zambia Red Cross
	Malawi Red Cross
	Sierra Leone Red Cross
	British Red Cross
	Danish Red Cross
	Norwegian Red Cross
	Netherlands Red Cross
	IFRC East Africa Cluster
	IFRC Africa Region
	IFRC Geneva
	ICRC Nairobi delegation
	IFRC West Coast Cluster
	IFRC Central Africa Cluster

LES SEPT PRINCIPES FONDAMENTAUX DU MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE ET DU CROISSANT-ROUGE

Humanité

Né du souci de porter secours sans discrimination aux blessés des champs de bataille, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, sous son aspect international et national, s'efforce de prévenir et d'alléger en toutes circonstances les souffrances des hommes. Il tend à protéger la vie et la santé ainsi qu'à faire respecter la personne humaine. Il favorise la compréhension mutuelle, l'amitié, la coopération et une paix durable entre tous les peuples.

Impartialité

Il ne fait aucune distinction de nationalité, de race, de religion, de condition sociale et d'appartenance politique. Il s'applique seulement à secourir les individus à la mesure de leur souffrance et à subvenir par priorité aux détreesses les plus urgentes.

Neutralité

Afin de garder la confiance de tous, le Mouvement s'abstient de prendre part aux hostilités et, en tout temps, aux controverses d'ordre politique, racial, religieux et idéologique.

Indépendance

Le Mouvement est indépendant. Auxiliaires des pouvoirs publics dans leurs activités humanitaires et soumises aux lois qui régissent leurs pays respectifs, les Sociétés nationales doivent pourtant conserver une autonomie qui leur permette d'agir toujours selon les principes du Mouvement.

Volontariat

Il est un mouvement de secours volontaire et désintéressé.

Unité

Il ne peut y avoir qu'une seule Société de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge dans un même pays. Elle doit être ouverte à tous et étendre son action humanitaire au territoire entier.

Universalité

Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, au sein duquel toutes les Sociétés ont des droits égaux et le devoir de s'entraider, est universel.



Avec 14 millions de volontaires dans 192 Sociétés Nationales, **la Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (IFRC)** est le plus grand réseau humanitaire au monde. Nos volontaires sont présents dans les communautés avant, pendant et après les urgences et les catastrophes. Nous travaillons dans les milieux les plus difficiles à atteindre et les plus complexes du monde pour sauver des vies et promouvoir la dignité humaine. Nous aidons les communautés à devenir des lieux plus forts et plus résilients où les gens peuvent vivre en sécurité et en bonne santé, et ont des possibilités de s'épanouir.

Suivez-nous:

ifrc.org | twitter.com/ifrc | facebook.com/ifrc | instagram.com/ifrc | youtube.com/ifrc

media.ifrc.org/ifrc/ceastrategyafrica