

Exercice de groupe : INSTITUTIONNALISATION DU CEA – ÉTUDE DE CAS DE LA CROIX ROUGE DU KENYA

Notes pour l'animateur

Aperçu de cet exercice de groupe

Durée :	45 minutes
Objectif :	Les participants explorent les leçons apprises et les bonnes pratiques qui ont aidé la Croix-Rouge du Kenya à institutionnaliser le CEA à travers une courte étude de cas, tirée d'une étude de cas opérationnelle plus longue
Format :	Les groupes lisent l'étude de cas et répondent à la question, suivie d'une discussion collective.
Quand :	Jour un – matin
Matériel :	<ul style="list-style-type: none">• Un document à l'intention des participants par groupe• Notes pour l'animateur ci-dessous pour vous aider à guider la discussion• Papier pour tableau de conférence et stylos pour chaque groupe

Instructions pour réaliser cet exercice de groupe

1. Donnez à chaque groupe un exemplaire du document à l'usage des participants « 2. Étude de cas sur l'institutionnalisation du CEA_Participant » et demandez aux participants de le lire dans leur groupe. En groupe, ils doivent répondre à la question figurant au bas du scénario et écrire leurs réponses sur un tableau de conférence. Ils doivent désigner une personne pour faire un rapport en séance collective **(30 min)**
2. Demandez à chaque groupe de partager deux facteurs ou approches qu'ils ont identifiés dans l'étude de cas et qui ont aidé la Croix-Rouge du Kenya à



Formation sur l'engagement communautaire et la redevabilité

Étude de cas sur l'institutionnalisation du CEA - notes pour l'animateur

institutionnaliser le CEA, et dont d'autres organisations pourraient s'inspirer. Terminez l'exercice de groupe en demandant à une ou deux personnes de partager ce qu'elles ont appris de cet exercice **(15 min)**

Étude de cas sur l'institutionnalisation par la Croix-Rouge du Kenya

En 2014, le secrétaire général de la Croix-Rouge du Kenya (SCRK) s'est porté volontaire pour participer à un projet de la FICR visant à développer et tester des actions minimales pour améliorer l'engagement communautaire et la redevabilité (CEA) dans les programmes. Ce processus comprenait un examen des pratiques existantes de la SCRK afin d'identifier les lacunes du CEA, avant de développer et de piloter des actions minimales pour le CEA dans le cadre d'un projet de sécurité alimentaire et de moyens de subsistance.

Le pilote a été dirigé par l'équipe de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage (MEAL) de la SCRK, avec le soutien du bureau régional de la FICR. Pendant le pilote, l'équipe MEAL et l'équipe du programme ont testé et adapté de nouvelles approches du CEA pour s'assurer qu'elles étaient adaptées au contexte kenyan et aux méthodes de travail de la SCRK. Une évaluation indépendante a permis de tirer des enseignements à la fin du projet pilote de six mois, qui ont été partagés avec la direction, le personnel et les volontaires de la SCRK à tous les niveaux, ainsi qu'avec les Sociétés nationales partenaires (SNP).

S'appuyant sur les leçons tirées du projet pilote, l'équipe MEAL de la SCRK a ensuite entamé le processus d'institutionnalisation du CEA dans toute l'organisation. Consciente que cela nécessitait des ressources spécifiques, l'équipe MEAL a contacté ses partenaires, les Croix-Rouge américaine et finlandaise, et a réussi à obtenir un financement pour le personnel et les activités visant à institutionnaliser le CEA.

L'équipe MEAL a rédigé un projet de cadre du CEA, définissant la manière dont le CEA doit être intégré à chaque étape du cycle du programme. Le projet de cadre a été largement partagé et discuté avec tous les niveaux de la Société nationale, y compris le siège, la haute direction, les bureaux régionaux et les antennes, ainsi qu'avec les communautés. Les retours d'information et les suggestions ont été utilisés pour



Formation sur l'engagement communautaire et la redevabilité

Étude de cas sur l'institutionnalisation du CEA - notes pour l'animateur

améliorer le cadre du CEA et faire en sorte qu'il puisse être mis en œuvre par tous les départements. La version finale a ensuite été approuvée et adoptée par la haute direction de la SCRK.

Dans le même temps, la SCRK a également entamé le processus de révision de sa stratégie organisationnelle. L'équipe MEAL a utilisé les résultats du pilote du CEA et le projet de cadre pour souligner à la direction le lien stratégique entre le CEA et les valeurs d'efficacité, d'efficacité, d'économie et d'équité institutionnelles de la SCRK. Sur le plan extérieur, le Grand Bargain a également permis de mettre davantage l'accent sur la participation des communautés à l'aide humanitaire. Cela a conduit la SCRK à intégrer le CEA dans le nouveau plan stratégique, en faisant une priorité organisationnelle.

L'équipe MEAL a ensuite étendu les formations CEA à tous les niveaux et départements de la SCRK et a organisé des déjeuners trimestriels au siège sur le thème du CEA. L'équipe MEAL a également effectué des visites régulières sur le terrain pour aider le personnel de première ligne à intégrer le CEA dans son travail.

Avec le soutien de l'équipe MEAL, les huit bureaux régionaux de la SCRK ont ensuite mené des consultations avec les communautés sur les moyens qu'elles préfèrent pour fournir un retour d'information. Sur la base des résultats, une ligne téléphonique nationale de retour d'information a été mise en place et chaque région a créé des canaux de retour d'information supplémentaires en fonction des préférences de sa communauté. Des directives en matière de retour d'information et de réclamations ont été élaborées en consultation avec le personnel, les volontaires et les communautés. Elles définissent la manière dont le retour d'information sera collecté, partagé, analysé et traité à tous les niveaux. Le nouveau système de retour d'information et les nouvelles lignes directrices ont ensuite été déployés dans le cadre d'ateliers régionaux et au siège.

Enfin, l'équipe MEAL a intégré le CEA dans les systèmes de S&E de la SCRK et a ajouté les responsabilités du CEA aux descriptions de poste et aux processus d'évaluation du personnel et des volontaires.

Question pour discussion de groupe – réponses sur le tableau de conférence

1. Lisez l'étude de cas et identifiez les facteurs ou les approches qui ont aidé la Croix-Rouge du Kenya à institutionnaliser le CEA et que vous pourriez utiliser dans votre organisation.

Notes pour l'animateur

Quels facteurs ou approches ont aidé la Croix-Rouge du Kenya à institutionnaliser le CEA ?

1. **Adhésion de la direction** – Le secrétaire général de SCRK s'est porté volontaire pour le projet pilote avec la FICR, ce qui a assuré l'adhésion et le soutien de la direction dès le début. Dans l'étude de cas, le personnel de la SCRK a souligné que l'engagement et le soutien de la haute direction dans le processus d'institutionnalisation du CEA étaient **fondamentaux pour son succès**.
2. **Commencer petit et rester flexible** – Grâce à son projet pilote, la SCRK a pu tester les processus et les systèmes et les adapter avant de les déployer dans tous les programmes et opérations. Notamment en apportant les modifications contextuelles appropriées, afin que le processus soit « adapté » au contexte et à l'environnement opérationnel du Kenya.
3. **S'appuyer sur ce qui fonctionne** – L'examen des pratiques existantes en matière de CEA a permis à la SN de déterminer ce qui se faisait déjà et ce qui fonctionnait bien, ce qui a contribué à l'adhésion du personnel qui ne voyait pas le CEA comme quelque chose de nouveau, mais plutôt comme une amélioration de ce qu'il faisait déjà en comblant les lacunes.
4. **Travailler en étroite collaboration avec les équipes de programme** – A permis au personnel du programme de voir 1) les résultats directs d'une redevabilité accrue en ce qui concerne leur propre travail, 2) que la redevabilité était un processus qu'ils employaient déjà dans leur travail et 3) que la série finale d'actions pouvait réellement être mise en œuvre et avait le soutien du personnel du programme. Lier directement le CEA aux responsabilités quotidiennes du personnel était logique, pratique et donc plus efficace. Cela a également permis d'atténuer les craintes de nombreux membres du personnel du programme, qui pensaient que le CEA était une « nouvelle » approche qui leur était imposée par le personnel du siège de MEAL.
5. **Révision et adaptation** – Une évaluation après six mois a permis à la SCRK de s'arrêter et de réfléchir à ce qui avait bien fonctionné et à ce qui devait être amélioré avant de déployer l'approche à l'échelle de l'organisation. Elle a également fourni des preuves précieuses pour susciter l'adhésion et obtenir le soutien des dirigeants et des partenaires.
6. **Support dédié** – La FICR, la Croix-Rouge américaine et la Croix-Rouge finlandaise ont joué un rôle essentiel en veillant à ce que le projet pilote d'évaluation des

besoins en énergie et l'institutionnalisation de l'évaluation des besoins en énergie au sein de la SCRK soient dotés de ressources suffisantes et que le personnel dispose du temps nécessaire à leur réussite. L'institutionnalisation du CEA a demandé un effort considérable de la part de l'équipe MEAL. Le temps du personnel est souvent négligé lors de la planification des systèmes de redevabilité.

7. **L'équipe MEAL est responsable vis-à-vis du personnel, des bénévoles et des communautés** - Ils y sont parvenus en « joignant le geste à la parole » et en impliquant le personnel de toute l'organisation dans le processus. Il est important de noter que les employés ont pu voir leurs informations et leurs suggestions incluses dans le cadre du CEA et dans les directives de retour d'information. Le personnel de la SCRK a exprimé sa satisfaction d'avoir été inclus dans le processus, notant que cela l'a aidé à mieux comprendre le but et l'objectif de l'évaluation des besoins en énergie, à la considérer comme faisant partie du cycle du programme et à l'accepter comme une responsabilité partagée. Cela a créé une attitude positive envers le CEA. Tous les employés et les volontaires ont estimé que l'engagement précoce des membres de la communauté dans les discussions sur ces nouvelles approches de la redevabilité a contribué à garantir que le processus était inclusif et dicté par les communautés que la SCRK sert. Le retour d'information de la communauté a directement alimenté le cadre du CEA et les directives C&F, ce qui devrait rendre ces ressources plus pratiques et utilisables sur le terrain.
8. **Sensibilisation sur le thème du CEA** – L'équipe MEAL a stratégiquement lié le processus d'évaluation des besoins en énergie aux mesures de l'optimisation des ressources de la SCRK. Cela leur a permis de présenter des arguments plus solides en faveur de l'intégration du CEA dans la stratégie sur la base d'une amélioration de l'efficacité, de l'efficacité, de l'économie et de l'équité institutionnelles.
9. **Bon timing** – L'institutionnalisation du CEA a coïncidé avec le développement du nouveau plan stratégique de la SCRK. Ces conversations simultanées ont fait de la redevabilité une **valeur fondamentale de l'organisation** et ont encouragé les dirigeants à intégrer le CEA dans le nouveau plan stratégique de la SCRK. Les dirigeants ont pu utiliser le projet de cadre du CEA pour alimenter le nouveau plan stratégique. Simultanément, l'ensemble du secteur de l'aide a ressenti une pression croissante pour une plus grande redevabilité. Bien que cela ne soit pas

toujours possible pour d'autres SN, trouver des moyens de lier le CEA à d'autres valeurs et objectifs stratégiques plus larges peut sensibiliser le personnel à son importance et faciliter le processus d'institutionnalisation.

10. **Inclusion dans la stratégie de la SCRK** – Faire du CEA une priorité organisationnelle et pas seulement la responsabilité de l'équipe MEAL. De nombreux membres du personnel ont noté que lorsque la direction fait preuve d'un engagement envers une initiative, le personnel et les bénévoles reconnaissent sa valeur et son importance et elle devient une **priorité institutionnelle**. Cela a également permis de préparer le terrain pour que l'équipe MEAL puisse intégrer le CEA dans les processus organisationnels, tels que les systèmes de S&E et de RH.
11. **Donner au personnel les compétences et la confiance nécessaires pour s'approprier le CEA** – Les formations sur le CEA bien conçues et solides, dispensées par un personnel rompu au thème de la redevabilité et de solides animateurs, ont été un élément clé du succès de la SCRK. Le personnel, les bénévoles et les comités de projets communautaires ont unanimement reconnu que les formations soigneusement planifiées et exécutées étaient l'un des facteurs les plus importants de la réussite du processus d'institutionnalisation. Ce succès est dû à la fois à la qualité et à la quantité des formations. De plus, en ratisant large et en formant le plus grand nombre possible d'employés, de volontaires et de membres de la communauté, l'équipe MEAL a pu faire progresser le CEA en tant qu'initiative à l'échelle de l'institution. Un membre du personnel de terrain a expliqué que « *Il est important de former tout le monde, y compris la communauté, car cela permet d'instaurer la confiance.* » Plus les parties prenantes étaient engagées, plus il devenait évident que le CEA était la responsabilité de tous, et pas seulement une tâche MEAL.
12. **Support HQ** - L'une des contributions les plus importantes de l'équipe MEAL a été son engagement à aller sur le terrain pour travailler directement avec le personnel de première ligne et fournir une aide et des conseils concrets sur la façon d'intégrer le CEA dans leur travail quotidien. Cela a assuré une **attitude positive et enthousiaste envers le processus d'institutionnalisation du CEA** parmi le personnel et les volontaires, qui ont vu l'équipe MEAL comme des coachs, plutôt que des exécutants. Cette attitude positive a été essentielle au succès du déploiement du CEA, comme l'explique un membre du personnel

MEAL : « *Le personnel doit avoir une attitude positive à l'égard du [CEA] pour bien le faire. Ils doivent le considérer [le CEA] comme un ami et non comme un ennemi.* »

13. **Rester flexible** – Le personnel, les volontaires et les membres de la communauté ont noté que la volonté de la SCRK d'être flexible et d'adapter ses processus était essentielle au succès du pilote et de l'effort d'intégration plus large. Si des lignes directrices et des cadres ont été élaborés au début de l'initiative, ils ont tous été modifiés en fonction des contributions et des retours d'information. Par exemple, la reconnaissance des caractéristiques uniques des bureaux régionaux de la SCRK a permis de mettre en place des canaux de rétroaction adaptés aux communautés spécifiques desservies dans cette région. Un processus pilote consultatif a permis à la KRCS d'éviter les protocoles rigides et la bureaucratie.