

# **Les failles dans la coordination:**

confiance et  
engagement au sein  
des équipes de pays  
pour l'action  
humanitaire

Septembre 2024



A GLOBAL NGO NETWORK  
FOR PRINCIPLED AND EFFECTIVE  
HUMANITARIAN ACTION





## Remerciements

Ce document a été rédigé par Eileen Morrow, Responsable des politiques et du plaidoyer chez ICVA, et Alex Fergusson, Responsable des programmes pays Soudan et Yémen chez Medair. Eileen et Alex remercient les membres du [Comité de pilotage sur l'action humanitaire conforme aux principes](#), qui ont relu les premiers jets et contribué à la publication. Des remerciements particuliers sont adressés aux coordinations et directions des forums d'ONG pour leur participation et leur contribution au bon fonctionnement des équipes de pays pour l'action humanitaire.

# Introduction

Dans les contextes d'urgence, les besoins humanitaires dépassent souvent les capacités d'une seule organisation. Il est indispensable que les agences humanitaires se coordonnent pour pouvoir couvrir tous les besoins, éviter les lacunes et se prémunir contre les doublons dans les interventions. Ceci dit, la [participation et la représentation](#) ne peuvent à elles seules garantir l'efficacité de la coordination : elle n'ira pas sans bâtir la confiance sur le long terme et une saine dynamique d'équipe.

Ce document fournit un aperçu des dynamiques des équipes de pays pour l'action humanitaire (HCT) bâti sur les expériences de plus de 30 coordinations de forums d'ONG dans divers contextes humanitaires et contextes dans lesquels des approches Nexus (humanitaire-développement-paix) sont mises en œuvre. Les conclusions révèlent de graves lacunes en matière de confiance, de gestion des conflits et d'engagement au sein des HCT. La performance et les résultats des interventions pourraient être considérablement améliorés pour les populations concernées si l'on corrigeait ces manquements.

## Dynamiques au sein des HCT

Une équipe est un groupe de personnes qui réalisent des tâches complémentaires en vue d'accomplir une mission commune ou d'atteindre un objectif spécifique. Les équipes de pays pour l'action humanitaire sont probablement les équipes les plus importantes du système d'intervention humanitaire : elles sont chargées de prendre les décisions stratégiques qui orientent les interventions à l'échelle du pays<sup>i</sup>. Directement comme indirectement, ces décisions déterminent la performance globale des interventions et les résultats pour les populations touchées par les crises.

Comme tout mécanisme de coordination, les HCT sont composées de multiples organismes dont les missions (mandats politiques et de développement par exemple), les politiques, les niveaux de ressources et les capacités diffèrent. Les organismes membres des HCT ont en général pour objectif global de venir en aide aux personnes dans le besoin, mais ils sont aussi en concurrence pour les financements et doivent gérer les exigences des donateurs comme les directives de leur hiérarchie.

Les récentes Évaluations humanitaires interagences (IAHE) ont démontré que les dynamiques d'équipe dans les HCT sont problématiques. En Éthiopie, « la HCT était tout sauf une équipe, ce qui a mené à de graves dysfonctionnements<sup>ii</sup>. » En Afghanistan, de fortes divisions et « un sentiment d'amertume » ont été observés au sein de la HCT<sup>iii</sup>.

« Je n'ai jamais envisagé les équipes de pays pour l'action humanitaire comme des équipes. Je sais que le terme "équipe" est utilisé, mais je ne l'ai jamais vu comme cela. Cela en dit long sur la dynamique. » Une personne représentant un forum d'ONG

Les émotions étant un très bon indicateur<sup>iv</sup>, ICVA a réalisé un exercice autour d'un nuage de mots (**voir ci-dessous**) afin de comprendre les expériences vécues par les coordinations de forums d'ONG en matière de dynamiques au sein des HCT.

Indéniablement, les expériences se sont avérées médiocres et les personnes ayant participé à l'exercice ont exprimé leur frustration, leur démotivation et leur ennui, ce qui révèle l'absence de discussions pertinentes, ouvertes et orientées action. Elles ont également connu l'exclusion et la sous-représentation, ce qui révèle l'insuffisance de l'engagement et des consultations. Cela a de sérieuses implications pour l'efficacité de la prise de décision et pour la bonne performance des interventions. Dans un contexte humanitaire, les réunions des HCT devraient être celles qui intéressent et engagent le plus leurs membres. Il est évident que quelque chose ne va pas.

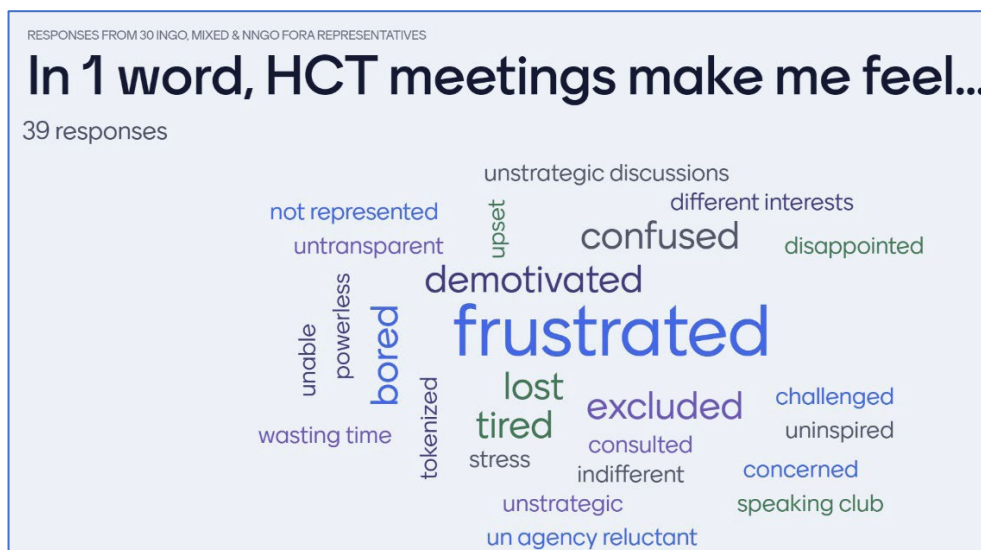


Figure 1 : Extrait du nuage de mots (« Lors des réunions de la HCT, je ressens... »)

## Les fondamentaux de la performance d'équipe

Il existe de nombreux modèles de performance d'équipe, la confiance étant essentielle à cette dernière. Nous utiliserons le modèle de *Cinq dysfonctions d'une équipe*, qui est simple et fournit des indications pratiques. Il identifie une série de comportements interdépendants susceptibles d'encourager ou d'entraver les performances d'une équipe. Tous ces comportements sont fondés sur le niveau de confiance entre les membres de l'équipe : l'absence de confiance entre les membres de l'équipe aboutit à la crainte du conflit ; l'absence de conflit empêche les gens de formuler leurs inquiétudes profondes relatives à une question. Cela mène à un manque d'engagement de l'équipe dans l'atteinte de ses objectifs. Lorsque les membres ne sont pas impliqués dans les prises de position ou objectifs de l'équipe, ils et elles évitent toute responsabilité vis-à-vis des autres. Manque d'attention et donc mauvaises performances d'équipe en résultent.

Ce modèle montre également que dans des équipes hautement performantes, la confiance draine une culture du conflit vertueux, où les désaccords font l'objet de discussions, les membres s'alignent sur une série d'objectifs communs et sur une culture de la responsabilité à l'égard des performances, ce qui aboutit à de bons résultats.



## Expériences des coordinations de forums d'ONG dans les réunions des HCT

ICVA a réalisé, à travers l'outil Mentimeter, des sondages en temps réel auprès des coordinations de forums d'ONG afin de créer un aperçu de leurs expériences des dynamiques à l'œuvre lors des réunions des HCT. Il a utilisé une version adaptée du questionnaire basé sur le modèle. Deux réunions ont été organisées : la première s'est déroulée en ligne en février 2024 et a rassemblé 25 ONG internationales et des coordinations et coordinations adjointes de forums, et la deuxième, qui s'est déroulée à Genève en mars 2024, lors de l'évènement d'échange des directions des forums d'ONG d'ICVA, a réuni en présentiel 16 forums d'ONG mixtes et nationales. Les résultats des sondages et des débats relatifs aux trois fondamentaux du modèle (confiance, conflit et engagement) sont présentés ci-dessous.

**Confiance** – La confiance est la base de toute coopération, de tout engagement et de toute transaction humaine réussie, que ce soit au sein des sociétés, des organisations ou des relations interpersonnelles. La confiance requiert de la vulnérabilité, car cela signifie prendre des risques pour ce qui nous tient à cœur. La confiance aide également à gérer les risques dans les situations délicates, et avec des relations de travail bâties sur la confiance, les résultats obtenus sont meilleurs et plus rapides tout en générant moins de stress<sup>v</sup>.

« J'ai observé que mes contributions lors des réunions de la HCT ne sont jamais retranscrites dans les comptes rendus. Je leur ai demandé à de multiples reprises de le faire, mais en vain. J'ai fini par ne plus participer aux réunions, car si l'on ne m'écoute pas, ça n'a pas de sens. » Responsable d'une ONG nationale représentant une HCT lors d'une conversation avec ICVA, mai 2024.

Les résultats du sondage mettent en lumière le fait que les comportements susceptibles de renforcer la confiance entre les membres des HCT sont absents. On relève une certaine ambivalence à la fois en matière de confidentialité des HCT et de niveau de compétence de ses membres. Globalement, le sentiment qui dominait était celui de pessimisme à l'égard du temps consacré à l'entretien des relations et du partage des risques.

Il a également été signalé que les responsables admettaient rarement leurs torts en cas d'erreur commise. Il s'agit d'une occasion manquée de bâtir la confiance : 93 % des 157 responsables humanitaires ayant participé à l'enquête lors de la Conférence annuelle d'ICVA en 2024 ont affirmé

« leur admiration devant une ONG qui admet avoir commis une erreur : cela prouve sa redevabilité et assied son leadership<sup>vi</sup> ».

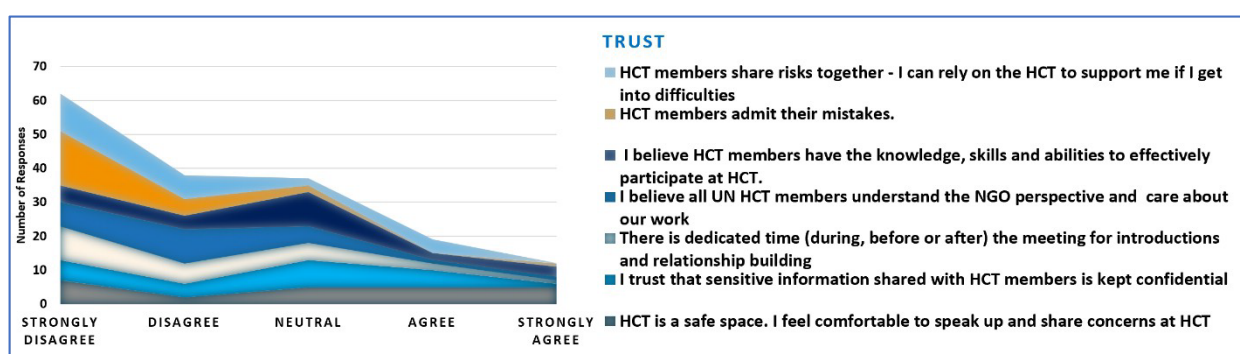


Figure 2 : Réponses des coordinations de forums d'ONG internationales et mixtes, et de forums d'ONG nationales et mixtes

**Conflit vertueux** – La confiance est un élément essentiel du conflit vertueux : le conflit permet aux individus d'exprimer leurs divergences et de reconnaître la diversité des expériences personnelles. Sans confiance, il y a peu de chance que les équipes ouvrent un débat intense et sans filtre sur des questions clés. Les directions efficaces savent que la prise de décision au sein de leur organisation implique toujours une part de conflit, qu'elle porte sur des idées, des approches ou la manière dont les idées sont mises en pratique<sup>vii</sup>. Quand il est oppressant, le conflit est contreproductif : il encourage les comportements toxiques tels que les commérages, les cris ou au contraire le silence, ou encore la mise en retrait.

« Actuellement, le système humanitaire est bâti en grande partie sur la méfiance. Dans le leadership, on valorise les comportements compétitifs, frileux et axés sur la conformité aux règles, ce qui a une véritable incidence sur l'efficacité de la réponse. Pour changer les choses, les organisations et les donateurs doivent valoriser la collaboration, la prise de risque et l'engagement. » Personne représentant un forum d'ONG internationales

De manière générale, les participant·es ont le sentiment que les HCT ont une grande aversion pour le conflit et que les questions difficiles sont éludées. Il ressort de ce sondage que les HCT et les organismes de coordination chapeautés par les Nations Unies sont davantage des plateformes d'échange d'informations que des organes de prise de décision stratégique favorisant le débat. Selon certain·es participant·es, il s'agit d'une stratégie volontaire. Les points de vue sont légèrement plus positifs en ce qui concerne la place des opinions

divergentes au sein des HCT. Toutefois, les avis concordent quant au manque d'attention accordée aux conflits.

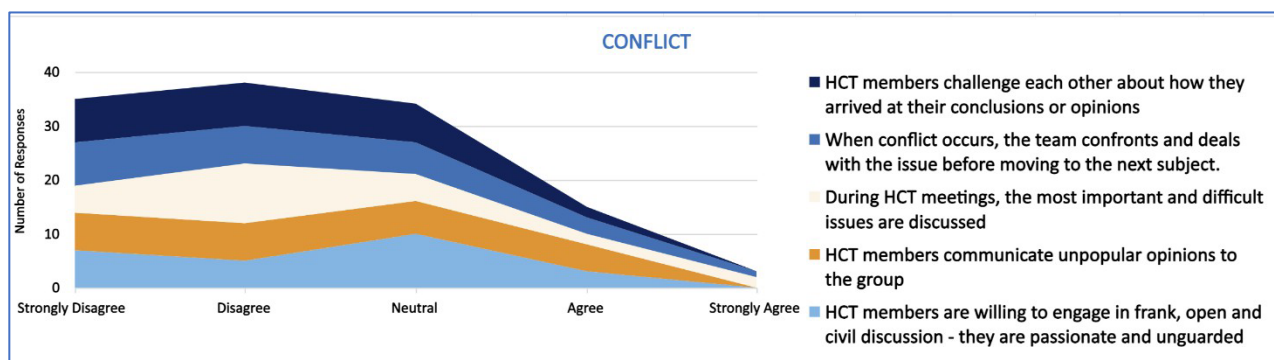


Figure 3 : Réponses des coordinations de forums d'ONG internationales et d'ONG mixtes, et des coordinations de forums d'ONG nationales et mixtes

**Engagement** – En l'absence de conflit, les membres des équipes ont du mal à adhérer aux décisions, car ils et elles n'ont pas le sentiment d'y avoir pris part. Cela peut créer un climat d'ambiguïté et de confusion. Nous avons tendance à penser qu'une fois prises, les décisions seront suivies, mais il a été plusieurs fois démontré que souvent, les membres des mécanismes de coordination n'ont pas pris connaissance, ou ne respectent pas les positions ou documents de politiques faisant l'objet d'un accord<sup>viii</sup>. L'on aurait tendance à prendre un silence pour consentement : il est fondamental au contraire que les équipes de coordination s'assurent que les décisions sont comprises et approuvées, faute de quoi des malentendus risquent de s'insinuer dans le travail des membres.

Les participant·es, et notamment les coordinations de forums d'ONG nationales, ont signalé que peu de temps et d'espace sont consacrés aux discussions importantes dans les HCT et que les réunions consistent principalement à partager des informations, ce qui fonctionnerait mieux par e-mail. Généralement, l'objectif et les priorités des HCT sont peu clairs aux yeux des membres et l'ordre du jour des HCT ne reflète pas particulièrement les priorités de l'intervention. Si les forums d'ONG nationales pensent à juste titre que les décisions prises au sein des HCT font l'objet d'une adhésion, les coordinations d'ONG internationales ne peuvent pas en dire autant. Les participant·es ont mentionné l'absence de planning, de structures claires lors des réunions et de suivi des mesures.

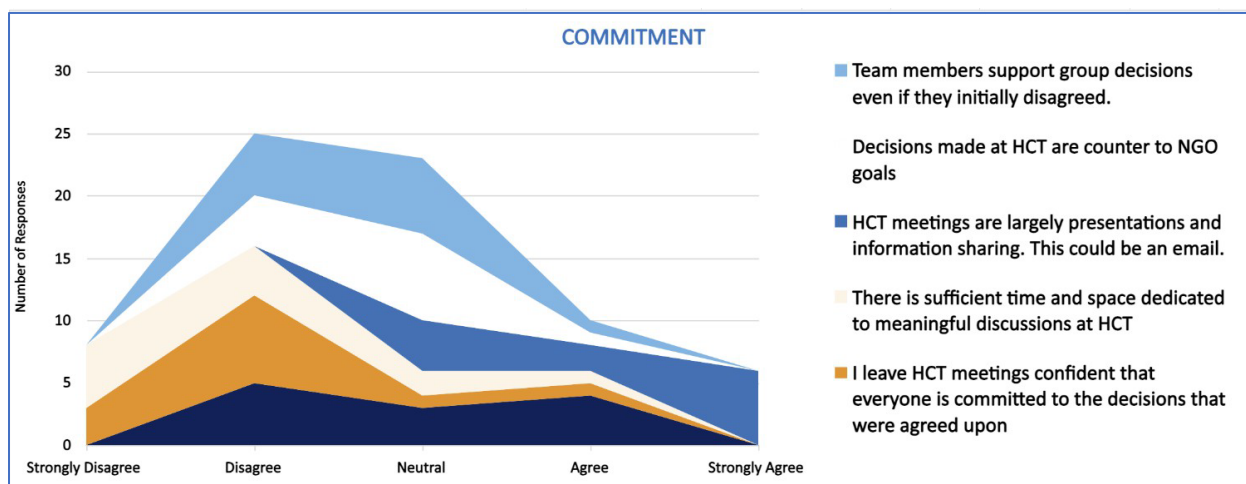
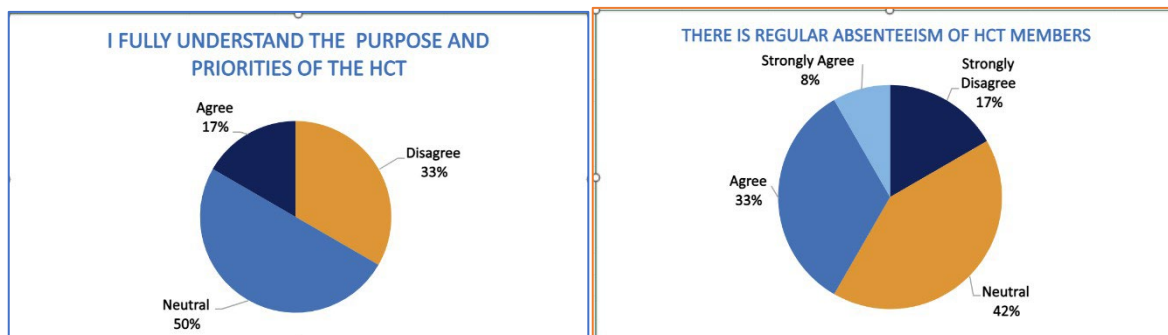


Figure 4 : Réponses des coordinations de forums d'ONG internationales et d'ONG mixtes, et des coordinations de forums d'ONG nationales et mixtes





## Conclusions et recommandations

Les expériences vécues par différentes coordinations de forums d'ONG et les personnels de forums d'ONG qui participent aux HCT mettent en lumière un problème systémique dans le fonctionnement de ces dernières : le renforcement de la confiance et la création d'espaces sécurisés de discussion sont désinvesties. Investir dans le renforcement de la confiance dans les mécanismes de coordination permettrait de mieux accompagner l'échange d'informations et la prise de décision, ce qui améliorerait les performances des interventions et, par la suite, l'aide, la fourniture de services et la protection des personnes dans le besoin. Le renforcement de la confiance et la création d'espaces sûrs au sein des équipes doivent donc être considérées comme une problématique essentielle, et pas seulement comme un bonus.

### Recommandations générales :

- Cette publication fournit un aperçu des dynamiques au sein des HCT selon la perspective des coordinations de forums d'ONG. Il conviendrait de procéder à un examen approfondi des dynamiques des HCT et autres mécanismes de coordination, avec un échantillon plus représentatif d'organismes. Cet examen devrait également identifier les principaux obstacles et facteurs clés pour les responsables de la coordination en vue de renforcer la confiance au sein des HCT.
- Il conviendrait de mener des évaluations 360° ou des séances de feedback au sein des mécanismes de coordination qui examinent les *soft skills* et les niveaux de confiance.
- OCHA et les organismes accueillant les responsables de la coordination devraient investir dans la formation en *soft skills*. Ces compétences non techniques sont vitales, car elles sont la clé de la réussite, mais ce sont souvent les plus difficiles à acquérir. Cela requiert d'investir le plus tôt possible et de façon continue<sup>ix</sup>.
- La HLSS devrait élaborer et déployer, à destination des responsables de la coordination, une marche à suivre pour gérer les réunions de façon efficace. Nombre de problématiques pourraient être résolues en améliorant l'ordre du jour des réunions, les objectifs et les approches.



- Il conviendrait de recruter des responsables de la coordination pour leurs compétences relationnelles et leur intelligence émotionnelle, tout comme pour leurs compétences techniques et leur expérience dans des environnements complexes.

« Nous travaillons dans un contexte de peur. Il est très difficile de faire confiance à une personne que vous ne connaissez pas, en particulier dans un contexte complexe où le personnel humanitaire est pris pour cible et arrêté. Des collègues ont enregistré et envoyé des réunions aux autorités. Nous devons nous y attendre, mais plutôt qu'éviter de communiquer, nous devons veiller à employer un langage neutre et à concentrer nos conversations sur l'intervention et l'aide aux personnes dans le besoin. Une véritable identité humanitaire peut nous protéger, tout comme le fait d'être juste et transparent. » Membre d'ONG internationale lors d'un échange avec ICVA

### **Recommandations en vue de renforcer la confiance dans les HCT :**

- Il conviendrait d'œuvrer à renforcer la confiance en organisant des réunions en plus petit comité (pas plus de 12 à 15 personnes) et en présentiel afin de préserver la richesse des discussions. Si ce n'est pas possible, organiser différents types de réunions : avec plus de monde pour l'échange d'informations et avec moins de monde pour des discussions actives et la prise de décisions.
- Il conviendrait de prévoir l'espace nécessaire de discussion : la réunion gagnera à ne pas être tenue intégralement en plénière. Les espaces en petits groupes de travail permettent de débattre de questions spécifiques et de les rapporter ensuite en plénière pour faire entendre davantage de voix.
- Au début des réunions, les responsables de la coordination devraient énoncer les objectifs de la rencontre. Ils sont à distinguer de l'ordre du jour, car il s'agit de formuler les décisions à prendre. Les responsables devraient également indiquer les comportements attendus : garantir la confidentialité, s'exprimer avec une parole humanitaire et encourager l'ouverture et le respect des opinions divergentes.
- Compte tenu des inquiétudes relatives aux fuites d'informations et aux représailles, il pourrait être utile de débattre et de mettre en place des obligations en matière de confidentialité, comme laisser les téléphones à l'extérieur de la pièce ou anonymiser les organismes lors des prises de parole.
- Il conviendrait d'accueillir les nouvelles et nouveaux membres des HCT afin de les familiariser aux objectifs et méthodes de travail de la HCT. ICVA propose un module relatif au processus d'intégration. Veuillez contacter l'équipe de coordination humanitaire d'ICVA pour en savoir plus.
- Il est essentiel d'accorder du temps au développement des relations. Le personnel humanitaire est toujours très occupé, mais le réseautage est indispensable au renforcement de la confiance et facilite l'apparition d'opportunités. L'ordre du jour devrait prévoir un temps pour le réseautage, comme la pause café. L'organisation de retraites et d'événements réservés à la HCT peut également être bénéfique.
- L'ordre du jour et les temps de parole doivent prévoir des espaces pour la consultation des ONG et en particulier des ONG nationales afin d'entendre ce qu'elles ont à dire. Certaines ONG ont réussi à contourner l'absence de consultation au sein de la HCT en organisant régulièrement des réunions en petit groupe avec la Coordination humanitaire/la Coordination résidente.

## Références

- <sup>i</sup> IASC (2017) **Standard Terms of Reference for Humanitarian Country Teams\*** (Termes de référence standards pour les équipes de pays pour l'action humanitaire), [https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2019-02/hct\\_tors.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2019-02/hct_tors.pdf)
- <sup>ii</sup> IASC (2024) **Inter-Agency Humanitarian Evaluation of the Response to the Humanitarian Crisis in Northern Ethiopia\*** (Évaluation humanitaire interagences de la réponse à la crise dans le nord de l'Éthiopie), <https://reliefweb.int/report/ethiopia/inter-agency-humanitarian-evaluation-response-crisis-northern-ethiopia>
- <sup>iii</sup> IASC (2024) **Inter-Agency Humanitarian Evaluation of the Response to the Humanitarian Crisis in Afghanistan\*** (Évaluation humanitaire interagences de la réponse à la crise dans le nord de l'Afghanistan), p. 9, <https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/2024-06/Afghanistan%20IAHE%20Full%20Report%20April%202024.pdf>
- <sup>iv</sup> Petriglieri, G (2014) « **Emotions are Data, Too** »\* (Les émotions sont aussi des données), *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2014/05/emotions-are-data-too>
- <sup>v</sup> Feltman, Charles (2021), **The Thin Book of Trust: An Essential Primer for Building Trust at Work\*** (Le petit livre de la confiance : Précis de renforcement de la confiance au travail (p. 14), Thin Book Publishing, Kindle Edition
- <sup>vi</sup> ICVA (May 2024) **Summary Report – 2024 ICVA Annual Conference Session One\*** (Rapport de synthèse : Première séance de la conférence annuelle d'ICVA 2024), <https://www.icvanetwork.org/resource/summary-report-2024-icva-annual-conference-session-one>
- <sup>vii</sup> Porter-O'Grady, « **Embracing conflict: building a healthy community** »\* (Accepter les conflits : Pour une communauté vertueuse), *Health Care Manage Rev.* Vol. 2004 ; 29(3) : 181-7, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15357228/>
- <sup>viii</sup> Jessica Louise, Beth McLean Purser, Miranda Neal et Carlos Pedraja Araujo (2023), **From Policy to Practice: Assessing the Barriers to Successful Implementation of IASC Guidance\*** (De la politique à la pratique : Évaluer les obstacles à une mise en œuvre réussie des orientations de l'IASC)
- <sup>ix</sup> ALNAP (2011), **Leadership in Action: Leading effectively in humanitarian operations\*** (Leadership en action : Diriger efficacement des opérations humanitaires) <https://odi.org/en/publications/leadership-in-action-leading-effectively-in-humanitarian-operations/>



A GLOBAL NGO NETWORK  
FOR PRINCIPLED AND EFFECTIVE  
HUMANITARIAN ACTION

## Bureaux régionaux

### **Afrique**

Nairobi (Kenya),  
Dakar (Sénégal)

### **Asie-Pacifique**

Bangkok (Thaïlande)  
Islamabad (Pakistan)

### **MENA**

Amman  
(Jordanie)

### **Amérique latine**

Guadalajara (Mexico)  
[Coordination]

## **Bureau de Genève**

Humanitarian Hub, La Voie-Creuse 16, 1202  
Genève