

le Leader Humanitaire

Analyser le procédé de résolution de problèmes au sein de
l'Unité WatHab du CICR : une approche centrée sur l'humain

AHMAD KAZOUINI



LE LEADER HUMANITAIRE

Analyser le procédé de résolution de problèmes au sein de l'Unité WatHab du CICR : une approche centrée sur l'humain

PUBLICATION 039
SEPTEMBRE 2023

Profil de l'auteur

Ahmad Kazouini

Ahmad est de nationalité syrienne, il possède un Master en ingénierie des structures, un MBA et un Master en leadership humanitaire. Depuis dix ans, il travaille au sein du Comité International de la Croix Rouge (CICR) en Syrie, au Nigéria, au Soudan du Sud, en Afghanistan et en Somalie.

Remerciements

Je tiens à remercier les personnes du Comité International de la Croix-Rouge qui ont participé à cette recherche pour leur temps et leur soutien. Cette recherche n'aurait pas été possible sans le programme *Humanitarian Leadership and Management School*, encadré par le CICR et l'Université de Lucerne. Je tiens également à remercier ma femme et ma famille pour leur soutien inconditionnel tout au long de ce parcours. Enfin, selon moi, il est honnête et courageux que l'Unité WatHab du CICR ait soutenu cette recherche, ait reconnu les lacunes identifiées et s'efforce de trouver des solutions pour aider les personnes dans le besoin.

Bureau de rédaction

The Centre For Humanitarian Leadership
Deakin University
221 Burwood Highway
Burwood 3125 VIC
Australia

Rédactrice en chef (version anglaise) : Dr Nazanin Zadeh-Cummings

Rédactrice en chef (version française) : Justine De Rouck

Éditrice de production : Cara Schultz

Traduction : Benoit Glayre and Isaline Doucot

Mise en page : Diana De León

ISSN: 2653-1011 (En ligne)

Vous trouverez ci-dessous la "Reconnaissance territoriale" faite par le Centre for Humanitarian Leadership et conservée dans sa version anglaise. La "Reconnaissance territoriale" est une manière de reconnaître, de respecter et de rendre hommage aux peuples des Premières Nations en tant que propriétaires traditionnels et gardiens permanents des territoires.

The Centre for Humanitarian Leadership acknowledges the Australian Aboriginal and Torres Strait Islander peoples of this nation. We acknowledge the traditional custodians of the lands on which we work. We pay our respects to ancestors and Elders, past and present.

Droits d'auteurs

Ces publications ont été préparées pour le *Centre for Humanitarian Leadership*. Les points de vue présentés sont ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue du Centre for Humanitarian Leadership. Ces publications sont distribuées afin de servir à la discussion et n'ont pas été examinées par des pairs.

© 2023 par Ahmad Kazouini. Tous droits réservés

Image de couverture : Personnes faisant la file pour obtenir de l'eau potable après que les infrastructures aient été détruites par les inondations de mai 2023 en Somalie © Awale Koronto / Save the Children Koronto / Save the Children

Résumé

L'Unité eau et habitat ou WatHab du Comité International de la Croix-Rouge (CICR) est une unité d'ingénierie qui traite des problèmes techniques dans les contextes humanitaires. Cet article présente une recherche qui a utilisé la conception centrée sur l'humain ou l'utilisateur (CCH) comme cadre pour analyser le processus de résolution de problèmes au sein de l'Unité WatHab. En ce qui concerne la collecte et l'analyse des données, le projet a adopté une approche qualitative par le biais de 16 entretiens menés auprès des ingénieurs WatHab dans cinq pays. À travers le prisme de la conception centrée sur l'humain, la recherche a montré qu'il existe une absence de systèmes précis d'inclusion des bénéficiaires dans les processus de résolution de problèmes. C'est en effet le cas quand il est question des problèmes liés aux processus de planification de l'unité, qui se basent sur des plans annuels plutôt que sur une planification à long terme et pour la tendance du personnel WatHab à penser davantage avec leur casquette de technicien plutôt qu'avec leur casquette d'humanitaire. L'étude souligne l'importance de créer de nouvelles solutions plus inclusives, tout en gardant à l'esprit les réalités du terrain et l'impossibilité de satisfaire toutes les parties prenantes concernées.

Pertinence pour le leadership

Cette recherche questionne le processus actuel de prise de décision au sein de l'Unité WatHab et sa pertinence pour ceux qui en bénéficient. Grâce à cette recherche, il sera possible d'identifier les lacunes et les insuffisances des pratiques actuelles et d'y remédier de manière systématique. La recherche vise à améliorer la réponse des interventions humanitaires lorsqu'elles sont considérées sous l'angle de l'ingénierie, en soulignant l'importance de comprendre la cause profonde d'un problème plutôt que de traiter son aspect technique uniquement.

Cet article est un résumé d'un mémoire de maîtrise présenté dans le cadre du MAS en Leadership humanitaire de l'Université de Lucerne. Toutes les affirmations et opinions exprimées dans cette recherche sont uniquement celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du Comité International de la Croix-Rouge.

Introduction

Le Comité International de la Croix-Rouge (CICR) est une organisation humanitaire suisse créée en 1863. Il s'agit d'une organisation neutre, impartiale et indépendante. Son objectif est de protéger les victimes de conflits armés et de leur fournir une assistance. Le CICR travaille dans près de 100 pays à travers le monde (CICR, 2021). Les personnes bénéficiant de l'aide du CICR sont issues principalement des communautés touchées par les conflits.

L'Unité WatHab du CICR est une unité d'ingénierie qui met en œuvre des projets dans les domaines de l'eau, de l'assainissement, de l'énergie et de la construction. L'unité se compose principalement d'ingénieurs, d'architectes et de techniciens. Les membres de l'équipe sont recrutés en fonction de leurs compétences techniques et sont formés à la résolution de problèmes techniques. Cette unité travaille dans le respect des codes et des normes associés à chaque question technique, toutefois, nous nous questionnons : dans un contexte humanitaire, est-ce suffisant ? La recherche révèle que chez les ingénieurs, il existe un manque de compétences non techniques telles que la communication, l'intégration de différentes perspectives (Carlson & Wong, 2020) ou encore la nécessité de développer de la créativité lors des études universitaires (Goel, Sanjay & Sharda, Nalin, 2004).

Les membres de l'équipe sont recrutés en fonction de leurs compétences techniques et sont formés à la résolution de problèmes techniques. Cette unité travaille dans le respect des codes et des normes associés à chaque question technique, toutefois, nous nous questionnons : dans un contexte humanitaire, est-ce suffisant ?

Les motivations de cette recherche émanent de la volonté d'étudier la conception centrée sur l'humain lorsqu'elle est appliquée à des questions d'ingénierie technique et la nécessité de mieux investir les ressources et de répondre ainsi rapidement et efficacement aux besoins des populations concernées. Pour ce faire, cette recherche tente d'appréhender les liens entre les procédés de résolution de problèmes et les bénéficiaires, au sein de WatHab.

Le rapport du CICR sur sa responsabilité à l'égard des populations affectées (*Accountability for Affected Population report / Rapport sur la responsabilité à l'égard des populations affectées*) met en évidence que l'organisation ne prend pas suffisamment en compte les personnes touchées par les crises, à la fois dans les

activités et la planification (GPPi, 2018). Deux principaux défis liés à l'implication des communautés ont été identifiés : le premier est le compromis entre le fait d'investir davantage dans la décomposition du problème et dans l'engagement d'un échantillon qui représente mieux la population ciblée et la mise en œuvre réelle des activités (GPPi, 2018). Le second consiste à garantir un échantillon représentatif de personnes pendant le processus de consultation, en particulier lorsqu'il concerne le milieu urbain, compte tenu des difficultés à atteindre l'ensemble de la population et de la nécessité de définir qui doit être consulté (CICR, 2015).

En tenant compte des deux aspects mentionnés ci-dessus et dans l'objectif de comprendre les réalités de la situation dans un environnement plus « stable », cette recherche se concentre sur les situations de conflits prolongés. Deux tiers des ressources du CICR sont consacrés à ces contextes et le CICR a une meilleure compréhension des complications politiques et culturelles liées à ce type de conflits (CICR, 2016). De même, cette recherche n'aborde pas les problèmes techniques urbains qui touchent un grand nombre de bénéficiaires, mais plutôt des projets d'une plus petite ampleur, impactant un nombre limité de bénéficiaires.

Cette recherche souhaite comprendre dans quelle mesure l'Unité WatHab, avec ses conditions spécifiques, est guidée par la méthodologie de la conception centrée sur l'humain.

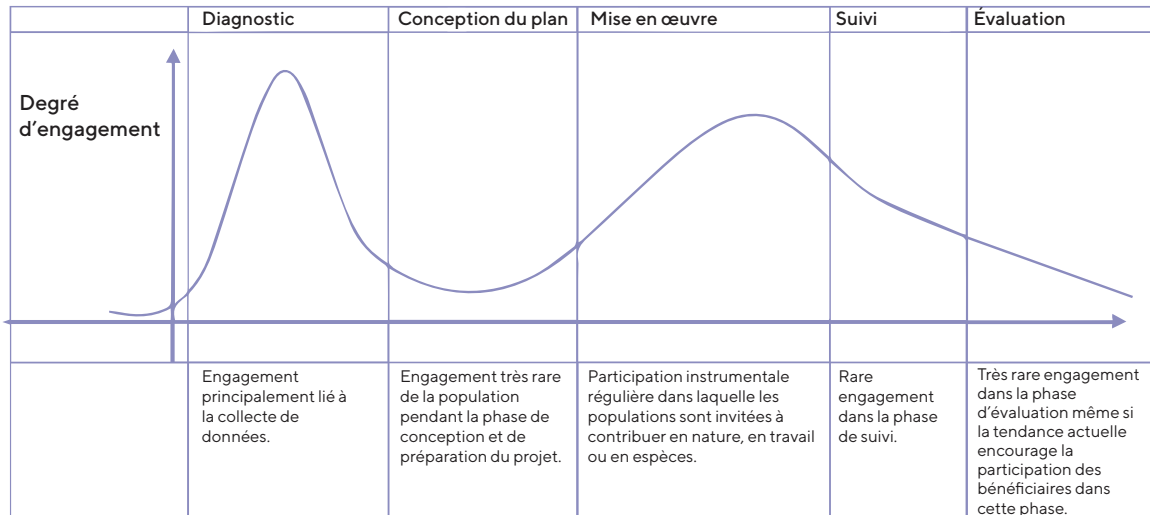
L'objectif de la recherche est d'identifier les lacunes au sein des processus de résolution de problèmes de WatHab dans les contextes de conflits armés prolongés. Cela signifie que nous nous concentrons sur les projets non-urgents, axés sur les bénéficiaires et qui traitent directement avec les personnes touchées et non avec les autorités techniques.

L'hypothèse de recherche est la suivante : dans les processus de résolution de problèmes au sein de WatHab lors de conflits armés prolongés, il existe un manque de proximité avec les bénéficiaires.

La question de recherche sera donc la suivante : dans le cadre de la CCH, quelles sont les lacunes dans le procédé de résolution de problèmes de WatHab, dans les contextes de conflits armés prolongés, pour les situations non urgentes ?¹

¹ Dans les conflits prolongés, la plupart des activités ne sont pas urgentes. Toutefois, il existe toujours un pourcentage d'interventions urgentes dans les conflits prolongés mais la recherche ne se concentre pas sur ces derniers.

Figure 1 : Niveaux et types d'engagement pendant les différentes phases du projet



Source: Grünewald, F. and de Geoffroy, 2008

Contexte théorique et concepts clés

Implication des bénéficiaires dans le monde humanitaire

Par le passé, l'implication par les organisations des populations bénéficiant de l'aide humanitaire au sein du secteur était considérée comme décevante (Davis, 2007) et il est évident qu'il reste un long chemin à parcourir avant que les organisations humanitaires puissent prétendre consulter les communautés bénéficiaires de manière significative (Darcy & Clarke, 2013). Les limites du champ d'action en termes d'engagement et le manque d'études et d'évaluations approfondies ayant été faites sur le long terme ne sont que quelques-uns des problèmes auxquels il faudrait apporter des solutions. La plupart de ces lacunes sont liées aux contraintes de temps, à la planification à court terme et à l'attitude déterminée et positive (« can do attitude ») des agences humanitaires (Brown, D., Donini, A. et Knox Clarke, 2014).

Cet engagement varie également en fonction des phases d'un projet, comme le montre la Figure 1 (Grünewald, F. et de Geoffroy, 2008) qui fait état d'une réduction significative de la consultation des bénéficiaires au cours de la phase de conception.

Concepts clés

La recherche se concentre sur le processus de résolution de problèmes au sein de WatHab et vise à identifier les lacunes et à suggérer des solutions. Par conséquent, il est d'abord important d'identifier ce que l'on qualifie de « problème » et le cadre utilisé pour mesurer la proximité avec les populations concernées.

Problèmes et résolution de problèmes

Un problème est une situation dans laquelle quelque chose ne va pas ou n'est pas considéré comme idéal. « Un problème n'existe pas de manière abstraite, mais toujours du point de vue de quelqu'un. Ce qu'une personne peut considérer comme un problème peut être un état satisfaisant pour quelqu'un d'autre » (Brest et al., 2015, p.3).

Les solutions à un problème peuvent prendre différentes formes. Parfois, la solution consiste simplement à décider de faire ou de ne pas entreprendre quelque chose. Il peut s'agir de l'adoption d'une politique ou d'une stratégie, d'une description linéaire des présuppositions, de données, des activités et des résultats menant à un aboutissement, à un objectif souhaité (Brest et al., 2015).

La résolution de problèmes est nécessaire au quotidien et pour ce faire, les individus doivent avoir accès à de l'information, pouvoir la traiter, être en capacité d'évaluer les conséquences des choix possibles et tirer des enseignements des étapes précédentes afin d'atteindre l'objectif fixé (OCDE, 2015).

Nous retrouvons des éléments communs dans la plupart des modèles de résolution de problèmes, incluant les « huit étapes » (Alexa & Kiss, 2016), à savoir : planifier, développer/réaliser, contrôler, agir/ajuster (PDCA) (Martin & Martin, 2009), et observer, s'orienter, décider, agir (OODA) (Rule, 2013). Ces points communs sont :

- Définir le problème
- Trouver des solutions
- Mettre en œuvre la solution
- Évaluer la solution

Conception centrée sur l'humain (CCH)

La définition que nous utiliserons pour la CCH provient de la société de conception et de conseil « IDEO » (les créateurs du concept de la CCH dans sa forme moderne), où elle est présentée comme un outil permettant d'impliquer les utilisateurs finaux (les bénéficiaires) lors de chaque étape de la conception.

« La conception centrée sur l'humain est une approche créative de la résolution de problèmes. Il s'agit d'un processus qui part des personnes pour lesquelles vous concevez et qui aboutit à de nouvelles solutions adaptées à leurs besoins. La conception centrée sur l'humain consiste à développer une profonde empathie avec les personnes pour lesquelles vous concevez, elle consiste à générer des tonnes d'idées, à construire un grand nombre de prototypes, à partager ce que vous avez fait avec les personnes pour lesquelles vous concevez et finalement, à partager votre nouvelle solution innovante à travers le monde » (IDEO, 2021a).

La CCH étape par étape

La conception centrée sur l'humain se divise en trois phases (IDEO, 2021b) : l'inspiration, l'idéation et la mise en œuvre. Pour mettre en œuvre la CCH en tant que méthode de résolution de problèmes, les étapes suivantes sont utilisées (Brest et al., 2015) :

Définir le problème (inspiration)

- Identifier les parties prenantes concernées, comprendre leurs motivations, leurs comportements et leurs besoins.
- Identifier qui est impacté par le problème.
- Décrire pourquoi le problème est considéré comme important pour les personnes en charge de prendre les décisions.
- Décrire la situation idéale en l'absence du problème.
- Reconsidérer l'énoncé du problème et se demander quelles sont les stratégies les plus efficaces pour atteindre les objectifs fixés.
- Identifier les besoins des bénéficiaires.
- Déterminer si d'autres organisations s'attaquent au problème de manière efficace.

Formuler le problème (idéation)

- Formuler et hiérarchiser les besoins auxquels vous allez répondre.
- Revoir les principales parties prenantes pour comprendre leurs motivations, leurs comportements et leurs besoins, ainsi que les systèmes dans lesquels elles opèrent.
- Identifier les obstacles qui empêchent de passer de l'état actuel à l'état qualifié d'idéal.
- Formuler des mandats de conception et proposer des stratégies susceptibles de dépasser les obstacles, de répondre aux besoins et de faciliter le changement.

- Réfléchir aux questions découlant du mandat de conception.
- Sélectionner plusieurs stratégies prometteuses parmi celles générées.
- Transformer les stratégies sélectionnées en modèles logiques et les comparer.

Mettre en œuvre, observer, apprendre et évaluer (mise en œuvre)

- Établir des prototypes des solutions sélectionnées pour tester leur viabilité.
- Mettre en œuvre et évaluer.

Conflits armés prolongés

Bien qu'il n'existe pas de définition claire de la durée requise pour qu'un conflit soit considéré comme « prolongé », le CICR considère que les conflits prolongés sont caractérisés par « leur longévité, leur insolubilité et leur mutabilité » (CICR, 2017).

Il s'agit de contextes critiques, qu'il est important de prendre en compte du point de vue de la CCH car l'effet exacerbant des conflits de longue durée sur les besoins et la vulnérabilité des bénéficiaires accroît les souffrances, tant du point de vue humanitaire que du point de vue du développement. Ceci ne fait qu'ajouter à l'importance d'un examen plus approfondi de ces contextes (Policinski & Kuzmanovic, 2019).

L'approche du CICR

La publication du CICR intitulée *Protracted conflict and humanitarian action* (2016) recommande qu' : « Il est important que le CICR apprenne de nouvelles méthodes d'écoute de leurs [les bénéficiaires] points de vue et apprenne à les [les bénéficiaires] inclure dans la conception et l'évaluation du travail effectué par le CICR. Sans une telle communication, il est peu probable que les opérations du CICR restent pertinentes et respectées ». Cette déclaration montre la nécessité de travailler davantage avec une approche centrée sur l'humain, en particulier dans les conflits prolongés, car « (...) plus le CICR travaille longtemps au sein d'un conflit prolongé, plus nous pouvons nous attendre, à juste titre, à ce que le CICR intègre les propositions, les points de vue et les critiques des personnes avec lesquelles ils travaillent » (CICR, 2016).

Méthode et données

Il existe un besoin évident de mieux comprendre le niveau d'engagement des personnes bénéficiant de l'aide humanitaire dans un service technique tel que WatHab. La question de recherche est donc la suivante :

Dans le cadre de la méthode de la CCH, quelles sont les lacunes identifiées dans les processus de résolution de problèmes au sein de WatHab, dans le cadre de conflits armés prolongés, dans les situations humanitaires considérées non urgentes ?

Cette recherche a utilisé une méthode de collecte de données qualitative. Le chercheur a mené des entretiens et analysé des données provenant de cinq contextes d'intervention différents (Soudan du Sud, Palestine, Irak, Syrie et Nigeria). Ces derniers sont tous définis par le CICR comme étant des contextes de conflits armés prolongés. Les questions de l'entretien sont basées sur les étapes de la CCH présentées précédemment.

Le groupe interrogé était composé de 16 ingénieurs de WatHab (12 hommes et 4 femmes) avec un mélange de personnels nationaux² (10) et de « personnels mobiles »³ (6), ayant différentes durées d'expérience avec le CICR (de six mois à 23 ans). La moyenne de leur expérience professionnelle était de 14 ans et la moyenne de leur expérience professionnelle avec le CICR spécifiquement était de 8 ans.

Limites

Le nombre de participants à l'étude (16) est justifié par la méthode adoptée dans le cadre de cette recherche, pour des raisons de temps accordé aux entretiens, à la recherche et relatifs aux réalités opérationnelles des contextes étudiés. La recherche s'est concentrée uniquement sur l'approche des problèmes techniques auxquels l'Unité WatHab est confrontée dans les conflits prolongés, et en particulier sur les problèmes liés aux projets mis en œuvre directement avec les bénéficiaires plutôt que sur les projets mis en œuvre avec les autorités techniques. Cela a restreint la portée de la recherche à un seul type de résolution de problèmes.

En outre, la recherche s'est concentrée sur l'identification des différences entre le procédé mis en œuvre au sein de WatHab et la CCH et sur l'identification des écarts entre les deux. Cependant, elle ne mentionne pas de solutions ou de lignes directrices à suivre, bien que certains de ces éléments soient apparus dans les commentaires des personnes interrogées.

Enfin, il est important de noter que l'auteur est également un cadre supérieur de WatHab. Il est donc possible que les résultats soient biaisés par cette position au sein de l'unité et que certaines idées aient

² Le personnel national est le personnel qui travaille dans son pays d'origine.

³ Le personnel mobile ne travaille pas dans son pays d'origine. Ce personnel travaille pour une période limitée dans chaque pays, conformément à leur contrat.

été davantage mises en lumière. Ceci a également pu avoir eu un impact sur la manière dont le personnel junior a répondu aux questions.

Discussion

Dans cette partie de notre document, les résultats seront discutés et comparés à la littérature actuelle sur le sujet pour illustrer les résultats finaux de notre recherche. La discussion sera exposée selon les trois composantes principales du processus de résolution de problèmes de la CCH dont il a été question précédemment. L'optique CCH sera ensuite retirée pour résumer les principaux résultats.

WatHab et la CCH : définir le problème

Analyser la manière dont les ingénieurs de l'Unité WatHab définissent les problèmes dans le cadre de leur travail et la manière dont ils appliquent la perspective CCH aux projets a révélé de nombreux traits communs applicables à l'ensemble de l'unité.

Culturellement, l'approche technique reste la principale façon de penser et d'identifier les problèmes. C'est par exemple ce que le participant 6 a très bien exprimé, en déclarant : « La plupart du temps, à WatHab, nous avons tendance à penser que nous ne nous occupons que de tuyaux et de pompes, mais nous oublions que nous nous occupons de personnes ». En outre, l'identification des problèmes n'est pas considérée comme une composante distincte du projet en soi ; elle est toujours liée à la solution disponible, comme l'a fait remarquer le participant 2 : « Au sein du CICR, nous considérons que nous avons une idée du problème [...] Ainsi, dans une certaine mesure, il est déjà identifié qu'il y a un problème d'eau, et au fur et à mesure que nous avançons, nous ne parlons pas vraiment de l'identification du problème, mais plutôt de la recherche de solutions au problème ».

« La plupart du temps, à WatHab, nous avons tendance à penser que nous ne nous occupons que de tuyaux et de pompes, mais nous oublions que nous nous occupons de personnes ». —Participant 6

Les membres de l'unité s'investissent pour faire du bon travail et analyser les problèmes au mieux, un trait qui est apparu dans tous les entretiens à travers l'implication de chaque participant à expliquer jusqu'où ils vont pour identifier les problèmes. Toutefois, toutes ces explications se concentrent sur la manière dont WatHab identifie le problème technique - et non sur la question humanitaire qui a entraîné ce problème. Le participant

8 a déclaré : « Nous nous considérons surtout comme des ingénieurs [...] nous restons concentrés sur le fait d'apporter une solution et sur la mise en œuvre de cette solution, plutôt que sur le cadre humanitaire du travail d'intervention ».

L'étude a révélé l'absence de mécanismes distincts permettant l'identification des problèmes, l'inclusion des communautés et l'identification des causes profondes des problèmes. Il est clairement apparu qu'il y avait un réel besoin de créer un processus pour impliquer les communautés et de former des personnes à cet effet. Certaines composantes du travail de WatHab en Irak constituent des exceptions, puisqu'il y existe une initiative locale visant à garantir l'intégration des bénéficiaires dans toutes les étapes du projet, connue sous le nom de « Programme pour des retours durables » (Durable Returns Program). Plusieurs projets de WatHab en Irak mettent en œuvre la CCH, un processus progressif qui commence par la formation d'un groupe de travail communautaire composé de représentants de toutes les couches de la communauté et qui continue à consulter ce groupe tout au long de la durée du projet. Le participant 7 s'est exprimé à ce sujet : « Nous utilisons ce que l'on appelle « le groupe de travail communautaire » pendant les premières phases du projet [...]. Il représente la communauté et aide le CICR à mettre en œuvre les projets [...]. Les membres du groupe de travail communautaire sont généralement nommés par la communauté elle-même [...]. Et ce groupe de travail communautaire continuera à travailler avec le CICR tout au long de la période du projet, du début à la fin ».

Les entretiens ont également montré que les stratégies de planification des unités pourraient être modifiées pour passer de cycles annuels à des cycles pluriannuels. Ceci permettrait à WatHab de pouvoir mieux planifier les interventions à long terme plutôt que de changer de cap ou de financement en cours de projet. En outre, la nécessité d'adopter des approches plus interdépartementales et pluridisciplinaires pour la planification des projets permettrait de diversifier les parties impliquées dans l'identification du problème. Le participant 6 a fait remarquer ce qui suit : « Nous avons même eu quelques consultations avec tous les chefs de département, mais ils ont ensuite repris la mauvaise habitude de se concentrer immédiatement sur une solution sans en comprendre le contexte ».

Il est également nécessaire d'inclure davantage les bénéficiaires. Les phases de définition des problèmes sont loin d'être pilotées par les bénéficiaires, puisque l'identification du problème est déterminée à parts presque égales par les contributions des parties prenantes internes et externes. En se basant sur la conception centrée sur l'humain, les bénéficiaires devraient avoir une part prépondérante dans la définition du problème lui-même, alors qu'ils sont considérés comme un élément d'un ensemble de

parties prenantes externes. Selon les répondants à l'étude, les contributions des parties prenantes externes représentent 57% du pourcentage d'identification des problèmes, et les bénéficiaires représentent une proportion plus faible de ce nombre.

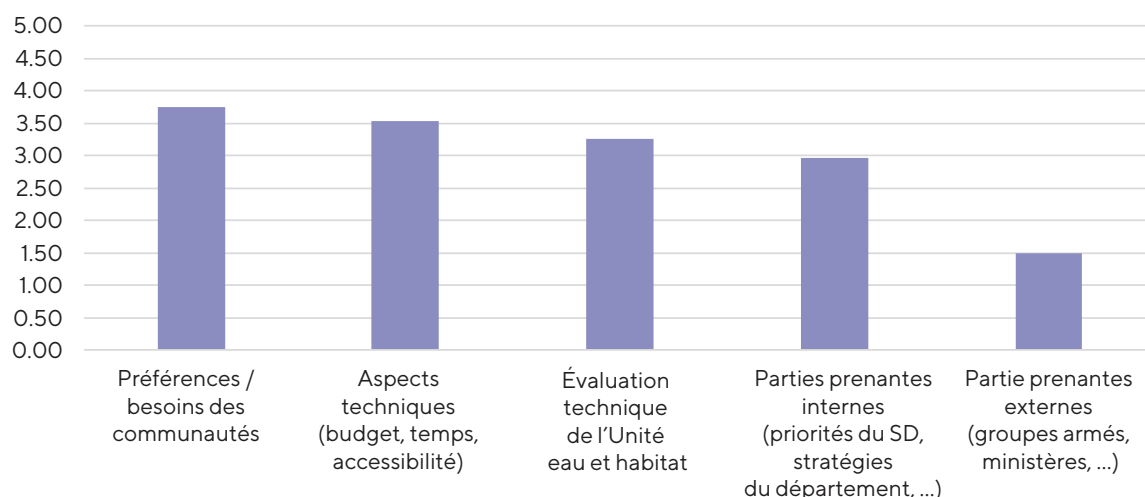
WatHab semble davantage identifier les problèmes d'un point de vue technique avec une contribution limitée des bénéficiaires.

En résumé, l'Unité WatHab semble davantage identifier les problèmes d'un point de vue technique avec une contribution limitée des bénéficiaires. Cela ne signifie pas que ces deux types de contributions ne se croisent pas déjà ou ne se chevauchent pas partiellement ou totalement, mais cela montre que le processus actuel d'identification des problèmes est plutôt le résultat d'un ensemble de facteurs que le résultat d'un processus spécifique à proprement parlé.

Lorsque les bénéficiaires relèvent des problèmes, ils ne sont pas toujours entendus et leurs points de vue ne correspondent pas toujours à la réalité de l'équipe de WatHab. Le participant 15 a noté que « Vous seriez choqué d'entendre les priorités du point de vue des bénéficiaires. Et si nous devons aussi rendre compte de nos pratiques, en tant que CICR, vous seriez également choqués [...] parce que si vous me demandez, l'abri et l'eau devraient être les choses les plus importantes pour l'instant. Mais si vous demandez à la communauté, elle vous répondra peut-être que c'est la santé ». De telles réflexions devraient encourager WatHab à être plus humble et à écouter davantage ce que les gens sur le terrain expriment réellement, et se retirer des situations si le besoin n'est pas réel. Une identification du problème ne signifie pas nécessairement une augmentation de budget ou des ressources, mais plutôt une meilleure compréhension qui servira de base à une meilleure solution, comme le soulignent Darcy et Clarke (2013).

Cependant, l'évolution vers une plus grande implication des bénéficiaires dans la compréhension du problème n'est ni simple, ni directe. Elle prendra du temps et sera remplie d'obstacles. L'expérience irakienne en est un exemple clair, le participant 8 faisant remarquer que : « Lorsque nous avons commencé le « Programme pour des retours durables » [...] pendant les neuf premiers mois, il nous a fallu une présence très intense sur le terrain, à certains moments, chaque jour et ceci pendant 3 à 4 semaines. Nous avions un homme qui passait cinq heures au sein des communautés. À la fin du projet, nous les connaissions par cœur. Après neuf mois, ils devaient venir nous voir pour nous parler et nous avions encore des choses à découvrir que nous ne savions pas. » Cette déclaration correspond aux rapports faisant état d'une

Figure 2 : Priorités pour le choix de la solution



augmentation des efforts d'écoute des bénéficiaires (Oxfam, 2012), mais souligne également qu'il reste un long chemin à parcourir, comme l'expliquent Chapelier et Shah (2013).

WatHab et la CCH : choisir une solution

Lors de l'analyse des questions d'entretien portant sur le procédé de sélection des solutions aux problèmes au sein de WatHab, les personnes interrogées se sont concentrées sur la perspective technique du développement de solutions, mentionnant des discussions avec des experts techniques internes et externes pour guider leurs décisions, un processus considéré comme normal dans un département technique. Cependant, lorsqu'on leur a demandé comment WatHab procédait pour sélectionner une solution plutôt qu'une autre, les personnes interrogées ont été invitées à classer cinq éléments comme étant plus ou moins influents dans le choix d'une solution plutôt qu'une autre. Ces éléments étaient les suivants :

- Les besoins des bénéficiaires ;
- Les aspects pratiques (budget, temps, accès) ;
- L'évaluation technique de WatHab ;
- Les parties prenantes internes (priorités du bureau, stratégie du département) ;
- Les parties prenantes externes (groupes armés, ministères, etc.).

Les résultats montrent que les besoins des bénéficiaires viennent en premier et l'évaluation technique de WatHab en troisième position. Ces données soulèvent une question : si les besoins des bénéficiaires sont le facteur le plus important dans le choix d'une solution, même en comparaison des aspects techniques, pourquoi ne sont-ils pas mentionnés, dans la plupart des cas, dans l'élaboration de ces solutions, que ce soit par l'intermédiaire de représentants techniques

ou non techniques ? La réponse pourrait être qu'il y a une absence de procédure claire sur la manière dont ces bénéficiaires doivent être inclus dans l'élaboration de la solution, à quelle étape et dans quelle mesure. Ceci pourrait être développé simplement dans de nombreuses communautés, qui ont déjà des techniciens qui pourraient participer au développement de la solution lorsque la discussion est purement technique (niveau d'eau, espace disponible), tout en ayant des comités de membres de la communauté pour représenter l'expérience de l'utilisateur dans ce qui est logique et ce qui ne l'est pas. Ce point a été relevé par le participant 6 qui a déclaré : « Si nous voulons vraiment avoir une solution qui reflète la réalité du terrain, alors les solutions doivent être développées avec les parties prenantes ». Comme nous le voyons dans la Figure 1, la conception est l'une des phases où la communauté est la moins impliquée.

« Si nous voulons vraiment avoir une solution qui reflète la réalité du terrain, alors les solutions doivent être développées avec les parties prenantes ».—Participant 6

Si l'on se réfère à la Figure 2, le fait que les quatre premiers éléments soient si proches montre à la fois le manque d'orientation claire au sein de WatHab quant à la direction à prendre, mais montre aussi à quel point l'unité est flexible et adaptable, en donnant la priorité à différents éléments en fonction de différents contextes et en s'inspirant d'expériences et d'exemples de la vie réelle.

La plupart des personnes interrogées ont également souligné la nécessité de trouver des solutions créatives, bien que le concept de créativité diffère. La créativité

a généralement été exprimée comme le fait de trouver des méthodes technologiquement avancées, ce qui n'est pas faisable dans de nombreux cas et n'est pas du tout nécessaire dans d'autres. Par exemple, dans les contextes urbains développés où l'Unité WatHab aide les personnes déplacées à l'intérieur de leur pays, même le meilleur système proposé par les organisations ne remplacera souvent pas les systèmes préexistants dont disposaient les populations avant leur déplacement. Par conséquent, que la solution soit créative ou non, fournir de l'eau par le biais de robinets dans des abris temporaires individuels ne sera pas possible dans la plupart des cas, et ne permettra pas aux personnes de retrouver la situation qu'ils avaient connue dans le passé. WatHab peut faire preuve de créativité dans la mise en œuvre d'une solution en apportant quelques petites modifications à la manière habituelle de faire les choses. Comme l'a dit le participant 10 : « Le plan lui-même est créatif, mais pas la solution technique ». Ce type de réflexion contribuera à rendre WatHab plus flexible et plus adaptable au contexte. Hormis la réflexion individuelle ci-dessus, de nombreux obstacles doivent encore être surmontés pour permettre d'être plus créatifs et de sortir des sentiers battus :

Culture interne. Le changement culturel est difficile, car la culture est l'accumulation de nombreuses règles tacites. L'action principale à cet égard doit venir des hautes sphères de l'Unité WatHab, la direction doit encourager l'innovation et la créativité en célébrant des expériences, qu'elles soient couronnées de succès ou d'échec. Dans le même temps, il serait bénéfique de développer des échanges d'idées entre les différentes situations afin que les diverses expériences soient prises en compte. La créativité pourrait également être une autre mesure de la performance des ingénieurs de WatHab.

Procédures internes. De nouvelles procédures sont nécessaires pour soutenir la réflexion et les projets à long terme. En outre, tester des solutions créatives et les expérimenter nécessitera d'autres types de planification et une autre façon de considérer les résultats. Cela pourrait aller de pair avec des durées de mission plus longues⁴ pour le personnel international, afin d'avoir le temps de comprendre puis de mettre en œuvre de nouvelles solutions sur mesure. Un autre élément à prendre en compte est l'équilibre des compétences au sein de chaque délégation afin de créer des équipes techniquement et cognitivement diversifiées. En effet, un large éventail de spécialisations et de stratégies de résolution de problèmes pourrait permettre de plus grandes possibilités d'adaptation des solutions aux réalités (Reynolds & Lewis, 2017).

⁴ Actuellement, les missions du CICR pour le personnel international varient de 12 à 24 mois pour les postes d'ingénieurs, et jusqu'à 36 mois pour les postes de direction.

Ressources internes. Le manque de ressources a un impact à la fois sur la façon dont sont abordés les problèmes et sur la création de solutions. La nécessité de mettre en œuvre rapidement des solutions a été mentionnée par de nombreuses personnes interrogées comme étant la principale motivation au sein de l'unité. La question de savoir comment combiner ces délais avec des réponses de haute qualité pourrait relever de la responsabilité d'un nouveau département de recherche à WatHab, bien que l'externalisation des problèmes puisse également signifier une perte de connexion avec la réalité.

Facteurs externes. Ces facteurs sont les plus difficiles à traiter car ils échappent au contrôle de WatHab. La principale façon d'avancer dans ce domaine est d'écouter, de discuter, de comprendre et de collaborer avec les parties prenantes externes. Les solutions créatives ont pour objectif d'obtenir de meilleurs résultats, mais si les parties prenantes externes ne sont pas à l'aise avec les changements, ceux-ci ne sont pas nécessaires.

Les résultats de l'enquête recourent la littérature qui encourage l'innovation pour parvenir à de meilleurs résultats (Cinderby et al., 2021) et montrent que la créativité pourrait être mieux utilisée au sein de l'Unité WatHab, et ceci en surmontant des obstacles qui sont principalement internes. Néanmoins, si la créativité dans la planification de WatHab peut être utile pour comprendre la vision globale de l'adaptation des solutions aux réalités, elle ne doit pas être utilisée uniquement pour cocher une case.

WatHab et la CCH : mise en œuvre des solutions

D'après les entretiens, nous remarquons qu'il existe un fossé entre les résultats obtenus et les outils de mesure de ces résultats. Les personnes interrogées ont indiqué qu'il n'existait pas de processus standard pour mesurer les résultats au sein de WatHab. Par ailleurs, la majorité de ces personnes sont convaincues que les solutions mises en place aboutissent à de bons résultats. En effet, l'absence de suivi et d'évaluation ne signifie pas que les solutions de WatHab n'aboutissent pas à des résultats satisfaisants, mais une telle conviction doit être confirmée ou infirmée par des preuves. En Irak, où l'engagement communautaire est plus important, le participant 8 a noté que : « Votre responsable de redevabilité sera là, les gens viendront et vous donneront des informations sur la façon dont ils perçoivent le projet ou sur ce qu'ils auraient vu de mieux ou de pire, mais cela ne mène nulle part. Ces informations ne sont absolument pas saisies [...], il n'y a pas de retour d'information structuré [...], le retour d'information est assuré par les centres d'appels ». Le participant qui avait accès à cette information n'a pas révélé comment la communauté locale évalue les projets de l'Unité

WatHab en termes de résolution de problème, mais a préféré attendre les résultats de l'enquête des centres d'appels puisqu'il s'agit d'une nouvelle expérience. Ceci reflète un sentiment qui a souvent été mentionné, notamment par le participant 14 : « Les équipes font un bon travail ». Il s'agit là d'un sentiment qui serait consolidé par des chiffres et des indicateurs, surtout venant d'un département technique qui réalise des études techniques basées sur des codes et des normes.

Le suivi et l'évaluation sont des points faibles de WatHab, comme le montrent les résultats de l'enquête et la Figure 1, où le niveau d'engagement des bénéficiaires dans le suivi et l'évaluation varie de rare à extrêmement rare. Cependant, lorsque cet exercice est appliqué, beaucoup d'éléments positifs en ressortent et même si la plupart des exemples donnés par les participants étaient purement techniques, ces types de projets sont positifs lorsqu'ils engendrent une réflexion sur le fonctionnement et l'efficacité de l'intervention. Le service gagnerait à mettre en place et à renforcer ces processus.

Conclusion

Cet article se concentre sur le résumé des principales lacunes pendant le procédé de résolution des problèmes et qui ont été démontrées après avoir supprimé le cadre de la conception centrée sur l'humain. Les lacunes transversales identifiées sont les suivantes :

Le besoin d'un procédé clair. Ce point a été mentionné à pratiquement toutes les étapes des discussions, qu'il s'agisse de l'identification du problème, de la sélection de la solution, de la mesure des résultats ou du suivi et de l'évaluation. Ceci montre que la création et/ou la clarification d'un procédé unique pour inclure les bénéficiaires est une question qui devrait être abordée au plus haut niveau du siège et au niveau national. Le cadre utilisé en Irak semble fonctionner et pourrait être utilisé dans d'autres contextes.

Un participant a donné un exemple d'un travail qu'il a présenté à l'ingénieur en charge des activités, qui lui a dit : « Cette proposition n'a pas de cœur ». Il lui a fallu du temps pour comprendre ce que cela signifiait mais c'est exactement la réflexion dont WatHab a besoin : « comment concevoir avec le cœur ».

Solutions techniques. WatHab se compose principalement d'ingénieurs, d'architectes et de techniciens. Leur travail est apprécié et contrôlé sur la base de leurs

compétences techniques. Parallèlement, l'unité est souvent confrontée à des environnements complexes qui nécessitent de nombreux ajustements pour qu'une solution technique soit adaptée. Le fait qu'un technicien fasse avant tout un travail humanitaire doit être discuté et mieux compris par la direction et le personnel de WatHab. Un participant a donné un exemple d'un travail qu'il a présenté à l'ingénieur en charge des activités, qui lui a dit : « Cette proposition n'a pas de cœur ». Il lui a fallu du temps pour comprendre ce que cela signifiait mais c'est exactement la réflexion dont WatHab a besoin : « comment concevoir avec le cœur ».

Planification générale. La planification à court terme pourrait être un facteur limitant la manière avec laquelle les bénéficiaires sont impliqués et restreignant l'élaboration de meilleures réponses. Les conflits prolongés durent et sont complexes. Résoudre un problème en s'attaquant à ses racines demande du temps et une planification à long terme. Avec le cycle actuel de planification qui est pensé à l'année, il n'est pas possible d'identifier la cause profonde d'un problème et d'y répondre correctement. En ce qui concerne les contextes de conflits prolongés, sans le passage à une planification pluriannuelle, les équipes continueront à se limiter à des résultats évidents, simples et gérables. Si les objectifs SMART sont pensés sur une année seulement, la gestion des résultats et de l'impact est plus difficile à concevoir.

Toujours dans le domaine de la planification, la logistique est une autre question qui mériterait d'être discutée et explorée en amont. Le département logistique du CICR s'efforce d'homogénéiser autant que possible et les délais de fourniture de matériel sont de plus en plus longs. La standardisation est un facteur qui limite clairement l'innovation et la production d'une solution adéquate et originale pour les communautés. Elle renforce l'état d'esprit des « solutions toutes faites » qui encourage les ingénieurs à trouver un problème pour la solution, et non l'inverse.

Créativité et innovation. Si l'équipe de WatHab comprend mieux ce que signifient la créativité et l'innovation dans le cadre de leurs missions, elle peut aussi observer que dans la réalité, elle applique déjà des solutions créatives. Toutefois, il est nécessaire que la direction de WatHab sensibilise davantage les équipes à la notion de créativité et qu'elle encourage l'innovation, afin que les équipes sachent qu'elles disposent d'un espace pour expérimenter.

Les facteurs externes. Il y a une limite aux interventions humanitaires et il est nécessaire d'accepter que les facteurs externes jouent un rôle important dans le travail humanitaire. Pour WatHab, cela pourrait se traduire par endosser une position plus humble et être davantage à l'écoute des besoins, des craintes, des problèmes, des points de vue des communautés et aussi des solutions qu'elles peuvent apporter. Les membres de l'équipe de

WatHab doivent se rendre dans les communautés sans idées préconçues et être ouverts aux discussions et aux solutions, plutôt qu'arriver avec des idées déjà toute faites, sans espace pour ajouter des nouveautés.

Les résultats de cette recherche s'associent à de nombreuses études théoriques sur les contraintes liées à l'application de la CCH dans les crises humanitaires. Ces contraintes sont liées au contexte (coût, accès, information et reproductibilité), au personnel (compétences, attitude et comportement), et aux structures et procédures (projection, changements institutionnels, mesures, rapports et paradigme de l'offre) (Brown et al, 2014). Les recherches de Brown et al soulignent également le besoin de créativité et d'innovation et évoquent le besoin de procédures.

Les membres de l'équipe de WatHab doivent se rendre dans les communautés sans idées préconçues et être ouverts aux discussions et aux solutions, plutôt qu'arriver avec des idées déjà toute faites, sans espace pour ajouter des nouveautés.

Pour le futur

De futurs potentiels travaux pourraient être réalisés pour confirmer les résultats de cette recherche en utilisant des méthodes quantitatives, telles que des

enquêtes au niveau du département en question afin de mieux comprendre les résultats et leur pertinence pour les membres de l'équipe de WatHab et ceci dans tous les contextes de conflits prolongés. En outre, des recherches pourraient être entreprises sur les différentes solutions liées aux lacunes identifiées, par exemple : une formation plus poussée sur les solutions innovantes aiderait-elle le personnel de WatHab à impliquer davantage les bénéficiaires ? Dans quelle mesure un processus organisé affecterait-il les résultats globaux des solutions ?

Plus globalement, des recherches supplémentaires pourraient être menées dans d'autres départements techniques du CICR et au sein d'autres organisations humanitaires afin de comparer les résultats et de dégager des similitudes. Ce procédé aiderait à clarifier les attitudes des départements techniques par rapport à la culture organisationnelle.

Chacun a ses attentes, sa vision d'un problème et de sa solution et WatHab ne peut pas satisfaire toutes les parties prenantes. Néanmoins, afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles, l'objectif devrait toujours être celui d'équilibrer les besoins de la population avec les ressources et les solutions techniques disponibles. Cela signifie qu'il faut apprécier et comprendre ce qui a été fait auparavant, concevoir, créer et mettre en œuvre de meilleures interventions, plus engageantes et plus significatives pour les communautés touchées.

Bibliographie

- Alexa, V., & Kiss, I. (2016). Complaint Analysis Using 8D Method within the Companies in the Field of Automotive. *Analecta Technica Szegedinensia*, 10(1), 16–21. <https://doi.org/10.14232/analecta.2016.1.16-21>
- Brest, P., Roumani, N., & Bade, J. (2015). *Problem Solving, Human-Centered Design, and Strategic Processes Introduction: Two Complementary Approaches to Solving Problems*. Stanford PACS, 1–26.
- Brown, D., Donini, A. and Knox Clarke, P. (2014). *Engagement of crisis-affected people in humanitarian action*. Background Paper of ALNAP's 29th Annual Meeting. March.
- Carlson, C. H., & Wong, C. W. (2020). If engineers solve problems, why are there still so many problems to solve?: Getting beyond technical solutions in the classroom. *ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings, 2020-June*. <https://doi.org/10.18260/1-2-34747>
- Chapelier, C., & Shah, A. (2013). *Improving Communication Between Humanitarian Aid Agencies and Crisis-Affected People: Lessons From the Infoaid Project*. HPN Network Paper ODI, 1–25.
- Cinderby, S., de Bruin, A., Cambridge, H., Muhoza, C., & Ngabirano, A. (2021). Transforming urban planning processes and outcomes through creative methods. *Ambio*, 50(5), 1018–1034. <https://doi.org/10.1007/s13280-020-01436-3>
- Darcy, J., & Clarke, P. K. (2013). *Evidence and knowledge in humanitarian action - Background paper*. 28th ALNAP Meeting, 49.
- Davis, A. (2007). Concerning Accountability of Humanitarian Action. *HPN*, 23(31), 32.
- Goel, Sanjay, & Sharda, Nalin. (2004). *What do engineers want? Examining engineering education through Bloom's taxonomy*. 15th Annual AAEE Conference, Toowoomba, Australia, 27–29th Sept 2004, September, 173–185.
- Global Public Policy Institute (GPPi). (2018). *Evaluation of Diversity, Inclusion, and AAP in ICRC Operations*. Evaluation Report. August.
- Grünewald, F. and de Geoffroy, V. (2008). *Policy Paper: Principle 7 of the Good Humanitarian Donorship initiative*. Plaisians: Groupe URD. July.
- ICRC. (2015). *Urban services during protracted armed conflict: a call for a better approach to assisting affected people*, International Committee of the Red Cross, Geneva. 11(3), 46–49.
- ICRC. (2021). Where we work. <https://www.icrc.org/en/where-we-work>.
- IDEO. (2021a). Human Centered Design. <https://www.designkit.org/human-centered-design>.
- IDEO. (2021b). IDEO tools. <https://www.ideo.org/tools>.
- Martin, R., & Martin, M. (2009). The ABCS of CFD. *Hydrocarbon Engineering*, 14(7), 30–38.
- OECD. (2015). Computers and Problem Solving. In *Mathematics of Computation* (Vol. 26, Issue 120). <https://doi.org/10.2307/2005907>
- Oxfam. (2012). *Listening exercise report from tamil nadu southern india*. Oxfam
- Policinski, E., & Kuzmanovic, J. (2019). Protected conflicts: The enduring legacy of endless war. *International Review of the Red Cross*, 101(912), 965–976. <https://doi.org/10.1017/S1816383120000399>
- Reynolds, A., & Lewis, D. (2017). Teams solve problems faster when they're diverse. *Harvard Business Review*, March, 1–6. <https://hbr.org/2017/03/teams-solve-problems-faster-when-theyre-more-cognitively-diverse>
- Rule, J. N. (2013). A Symbiotic Relationship: The OODA Loop, Intuition, and Strategic Thought. *101*(Jul), 61–66. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a590672.pdf>

Cette publication est rendue possible grâce au généreux soutien du peuple américain par le biais de l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID). Le contenu de cette publication engage uniquement la responsabilité de l'auteur et ne reflète pas nécessairement les points de vue d'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

