

le **Leader Humanitaire**

**Renforcer les équipes de terrain pour de meilleurs résultats :
FieldTiK , un guide destiné aux équipes de terrain**

KATHRYN HARRIES



LE LEADER HUMANITAIRE :

Renforcer les équipes de terrain pour de meilleurs résultats : FieldTiK, un guide destiné aux équipes de terrain

PUBLICATION 048

AOÛT 2024

Profil de l'auteur

Kathryn Harries

Kathryn Harries a plus de vingt ans d'expérience professionnelle au sein, à la tête ou à la coordination d'équipes de terrain dans des contextes humanitaires et de développement. Elle a récemment élaboré un guide pour soutenir et renforcer les équipes avec qui elle collabore. Ce dernier est disponible ici www.teamimpactkit.com.

Remerciements

Je tiens à remercier les participant.e.s à cette recherche. Vous rencontrer et apprendre à vos côtés fut un honneur. La recherche doctorale a été réalisée au sein du Centre for Humanitarian Leadership de la Deakin University en Australie, grâce à une bourse de la Fondation IKEA.

Bureau de rédaction

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

Rédactrice en chef (version anglaise) : Phoebe Downing, Marian Abouzeid et Joshua Hallwright

Rédactrice en chef (version française) : Justine De Rouck

Éditrice de production : Cara Schultz

Traduction : Benoit Glayre et 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 traditionnel.le.s et gardien.ne.s permanent.e.s 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 auteur.e.s 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.

© 2024 par Kathryn Harries. Tous droits réservés.

Image de couverture : Établissements de santé à Cox's Bazar, au Bangladesh. © Catherine McGowan / Save the Children

Résumé

Le soutien au leadership, à la gestion et à l'apprentissage au sein des équipes techniques de terrain des organisations humanitaires est insuffisant, ce manque de soutien fait obstacle à une gestion efficace et rapide des actions humanitaires. Cet article décrit de quelle manière nous avons développé le FieldKit, un guide destiné aux équipes de terrain. Ce guide a été pensé pour améliorer les performances des équipes de terrain et fournit des conseils pratiques et des outils, plutôt que des compétences générales. Le FieldKit s'attaque aux défis connus du terrain : la rareté du soutien aux chef.fe.s d'équipe, le faible accès aux ressources pertinentes, la rétention des connaissances de l'équipe ou encore les difficultés dans l'adaptation et dans l'amélioration des compétences. Les expert.e.s du secteur ont largement reconnu que l'utilisation du FieldKit comble une lacune importante, en particulier pour les organisations non gouvernementales locales. En effet, le guide leur a permis d'améliorer certains résultats, notamment en matière de responsabilité, de réponse locale, de qualité, d'adaptabilité, de protection et de bien-être de l'équipe.

Pertinence du leadership

De nombreuses équipes semi-autonomes composent les organisations humanitaires, souvent, ces équipes sont dirigées par des personnes ayant peu d'expérience formelle en matière de leadership ou de gestion. Le FieldKit fournit des conseils pratiques in situ, étape par étape, dont le but est d'améliorer les performances des équipes, de renforcer les résultats ainsi que le leadership, la gestion, les connaissances et l'apprentissage au sein des équipes. L'approche englobe le modèle itératif d'amélioration continue « Planifier-Faire-Vérifier-Agir », qui aide les équipes à conserver leurs connaissances entre les différents projets et les situations d'urgence, et qui encourage un flux de connaissances dirigé par la demande, plutôt que par l'offre. Le FieldKit comble une lacune importante du système en matière de leadership et contribue à renforcer la confiance et la responsabilité, afin de développer des actions humanitaires plus rapides et plus efficaces. Si vous souhaitez contribuer à l'avancement, au pilotage et à l'amélioration de cette initiative, veuillez contacter l'auteure.

*Ce document est basé sur une thèse de doctorat intitulée : Améliorer l'impact humanitaire : développement d'un guide innovant pour renforcer les équipes techniques sur le terrain, (Improving Humanitarian Impact : Development of an Innovative Guide for Empowering Technical Field Teams) rédigée par Kathryn Harries.

Introduction

Dans les organisations humanitaires, le soutien au leadership, à la gestion et à l'apprentissage sur le terrain est insuffisant (Obrecht & Bourne, 2018 ; Ramalingam, 2008), ce qui entrave l'efficacité des interventions (Larson & Foropon, 2018). Et ce, même s'il est entendu que :

L'efficacité de l'action internationale dépend en grande partie de la capacité du personnel opérationnel à gérer et à mettre en œuvre des programmes et des projets. Par conséquent, le niveau opérationnel *devrait être* le lieu où se déroule une grande partie de l'apprentissage, élément essentiel du succès d'une action internationale, et où des améliorations critiques sont apportées. (Ramalingam, 2008, p. 5)

Ce problème est particulièrement important pour les acteurs locaux et les organisations non gouvernementales (ONG) nationales, qui sont encore plus exclues des possibilités d'apprentissage et de formation (Tanner, 2016), ce qui a un fort impact sur les actions menées au niveau local.

La recherche présentée dans cet article vise à apporter une solution à ce problème pour les équipes techniques sur le terrain, c'est-à-dire le personnel travaillant en première ligne dans des domaines techniques tels que la santé, les abris ou l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH), et qui sont généralement les représentants des organisations qui se trouvent le plus proche des personnes touchées par la crise.

ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance) (2022) rapporte que plus de 630 000 membres du personnel humanitaire travaillaient dans des pays en situation de crise, en 2020, soit plus du double que lors de la décennie précédente

ALNAP (Active Learning Network for Accountability and Performance) (2022) rapporte que plus de 630 000 membres du personnel humanitaire travaillaient dans des pays en situation de crise, en 2020, soit plus du double que lors de la décennie précédente, et que 90 % d'entre eux/elles étaient des travailleuses nationales. Le nombre croissant de personnel de première ligne signifie qu'il est « nécessaire d'investir davantage dans la gestion et la formation pour garantir la qualité et les normes de sauvegarde » (ALNAP, 2022, p. 62). Les équipes humanitaires de terrain sont au cœur de défis qui sont mis de côté depuis trop longtemps ; notamment la garantie que le personnel dispose des compétences requises, l'intégration du retour d'information des personnes touchées par la crise dans la conception des programmes, l'adaptation des programmes

au contexte et l'amélioration de la capacité d'adaptation, la prévention des abus et de l'exploitation ou encore, le suivi axé sur les résultats plutôt que sur les produits ou finalement, l'insuffisance de la localisation (ALNAP, 2018).

Les équipes techniques de terrain des organisations humanitaires opèrent avec une plus grande indépendance et moins de formation que les équipes d'autres services d'urgence. Les organisations gouvernementales et de défense suivent des systèmes de gestion des incidents, tels que l'Australasian Inter-service Incident Management System (AFAC, 2017). Ces systèmes comprennent une formation complète, un contrôleur d'incident unique, un plan descendant, des rôles et des responsabilités clairs (notamment en matière de renseignement et de planification) et une terminologie commune (Kalloniatis et al., 2020).

En revanche, les équipes de terrain des organisations humanitaires fonctionnent avec des systèmes de commandement et de contrôle beaucoup plus faibles (Knox-Clarke, 2017) ; « le personnel et les volontaires des ONG sont habitués à une grande autonomie, à des objectifs à long terme et souvent globaux, à une prise de décision fondée sur le consensus et à une forte concentration sur les besoins des communautés et des individus, en particulier les plus vulnérables et/ou les plus marginalisés » (Harris, 2016, p. 21). En outre, les équipes humanitaires sur le terrain doivent rendre des comptes à la fois aux personnes touchées et aux donateurs ; généralement, les niveaux de financement et d'autres formes de soutien sont imprévisibles et inadéquats (Borton, 2016). Les équipes travaillent de manière indépendante, tout en reconnaissant que le gouvernement représente le premier responsable, en prêtant attention à des facteurs transversaux tels que la localisation, la sauvegarde, la diversité et l'inclusion, et souvent dans des environnements dangereux, comme des endroits isolés, avec un accès variable aux télécommunications. La décentralisation de la prise de décision (Bowers & Cherne, 2015 ; Clarke & Ramalingam, 2008) signifie qu'elles fonctionnent de manière semi-autonome et permet une planification et une action humanitaires plus réactives, flexibles et dynamiques (Bowers & Cherne, 2015).

La nécessité de rendre autonome les équipes humanitaires sur le terrain est reconnue dans le secteur. ALNAP, le réseau mondial pour l'apprentissage et l'amélioration de l'action humanitaire, a reconnu que le fait d'aider « le personnel de terrain et les partenaires à anticiper le changement et à adapter leurs opérations et leur programmation sur la base de nouveaux apprentissages » permettra « d'apporter des réponses plus pertinentes, plus appropriées et plus efficaces aux millions de personnes touchées par une crise chaque année » (Obrecht, 2019, p. 112). Un autre rapport ALNAP indique que « des changements efficaces et opportuns sont plus difficiles à réaliser si les connaissances du personnel se trouvent le plus proche des communautés ne sont pas maximisées et respectées

au sein d'une organisation » (Doherty & Sundberg, 2022, p. 3). En outre, pour améliorer la flexibilité de la réponse, « les agences humanitaires doivent s'engager sérieusement à repenser leurs systèmes et leurs pratiques pour donner un plus grand pouvoir de décision à leurs équipes sur le terrain, au partenariat local et aux communautés touchées par la crise » et « se concentrer sur les réalités auxquelles le personnel de première ligne est confronté » (Obrecht, 2019, p. 12). De même, la norme humanitaire de base (CHS Alliance et al., 2015, p. 31) stipule ce qui suit :

Une réponse efficace ne consiste pas simplement à s'assurer que le personnel qualifié est présent - elle dépendra également de la manière dont les individus sont gérés. Les recherches menées dans les contextes d'urgence montrent que pour garantir une réponse efficace, les cadres, la gestion et les procédures sont aussi importants, sinon plus, que les compétences du personnel.

Le besoin d'une orientation systématique et in situ dans les interventions humanitaires n'a fait que croître depuis le début de la pandémie de COVID-19 qui a également engendré un recours accru à la gestion à distance (HAG & CARE International, 2020).

Le besoin d'une orientation systématique et in situ dans les interventions humanitaires n'a fait que croître depuis le début de la pandémie de COVID-19 qui a également engendré un recours accru à la gestion à distance.

Les équipes humanitaires sur le terrain ne sont pas les seules à opérer dans un environnement où la prise de décision est décentralisée (bien qu'elles se situent certainement à l'extrémité du spectre). Par exemple, Padaki (2007) affirme que les nouveaux.elles employé.e.s des organisations de développement occupent souvent des postes qui « exigent des niveaux extraordinaires de compétences analytiques, de gestion des compétences et relationnelles, pour lesquelles ils.elles n'ont ni la formation ni l'expérience » (p. 72). En conséquence, de nombreuses équipes de terrain développent des systèmes internes et des orientations qui « recréent presque la même chose plusieurs fois dans des fonctions et des pays différents » (Parris, 2013, p. 462). Or, cette duplication et ce manque de gestion des connaissances représentent une perte considérable de temps et d'autres ressources qui pourraient être mieux utilisées afin de maximiser l'efficacité de la réponse humanitaire.

Quels défis pour les équipes de terrain ?

Une analyse documentaire a permis d'identifier quatre problèmes principaux auxquels les équipes techniques de

terrain des organisations humanitaires sont confrontées. Ces problèmes sont expliqués ci-dessous.

Un soutien inadéquat aux chef.fe.s d'équipe

Les chef.fe.s d'équipes techniques sur le terrain peuvent diriger leurs équipes dans le cadre de projets multiples s'étalant sur plusieurs années, mais ils.elles ne bénéficient généralement pas d'un soutien adéquat. Il a été rapporté que le personnel humanitaire sur le terrain subit un stress et une angoisse qui découlent davantage de « la pression organisationnelle et managériale, ainsi que de l'inefficacité des responsables » que de « considérations de sécurité ou d'exposition au risque » (Olive et al., 2019, p. 29). L'ALNAP (2018) a évalué qu'un peu moins de la moitié (48 %) des responsables organisationnel.le.s au niveau national comme était « bons » ou « excellents » (p. 192). Généralement, les organisations se concentrent sur la formation d'un.e seul.e dirigeant.e « héros » au niveau national et « n'ont sans doute pas réussi [...] à mettre en place les équipes, les structures et les procédures nécessaires pour que le leadership fonctionne » (Knox-Clarke, 2014, p. 65).

Les possibilités de formation au leadership sont encore plus difficiles à trouver pour les chef.fe.s d'équipe des acteur.rice.s locaux.ales et des ONG nationales. Comme l'a déclaré Tanner (2016) :

Généralement, le secteur n'investit pas beaucoup dans le renforcement des capacités organisationnelles ou des capacités gouvernementales au niveau local. En particulier, les acteur.rice.s locaux.ales et les ONG nationales sont souvent marginalisé.e.s par rapport aux opportunités d'apprentissage et de formation les plus complètes, qui traitent du leadership, de la gestion et de la coordination. (p. 48)

Knox-Clarke (2013) a constaté que des procédures standardisées efficaces faisaient défaut dans le secteur humanitaire. Pour être efficaces, ces procédures « devraient être basées sur les bonnes pratiques locales [des bureaux de pays] et régulièrement mises à jour pour tenir compte des nouveaux apprentissages », plutôt que sur les « procédures détaillées lourdes et inflexibles ... imposées par d'autres » tels que le siège central (Knox-Clarke, 2014, pp. 44-45).

Un accès à des ressources pertinentes

Les membres de l'équipe ont des difficultés à accéder aux informations pertinentes pour combler les lacunes dans leurs connaissances. Tenter de le faire peut demander trop de ressources, même dans une volonté de développement (Grant et al., 2016), en raison de mécanismes médiocres de filtrage, d'accès inadéquat à Internet ou encore de manque de temps. Le personnel technique de terrain commence souvent à travailler avec une expertise technique étroite (par exemple, un.e spécialiste de l'approvisionnement en eau ou un.e spécialiste WASH du développement peut être recruté.e en tant que spécialiste WASH d'urgence), et doit

apprendre rapidement sur le terrain. Il s'agit notamment de découvrir comment rendre opérationnelles des initiatives mondiales telles que la responsabilité, la localisation, la sauvegarde, les approches sensibles à l'égalité des sexes et les approches inclusives. Une étude de la Sustainable Sanitation Alliance (Shaylor et al., 2018) a révélé que les praticien.ne.s souhaitaient « des informations crédibles consolidées facilement localisables sur divers sujets ... [et] des documents d'orientation pratiques sur les projets » (p. 4). Lorsque les équipes ont du mal à accéder rapidement à des ressources utiles, elles risquent de réinventer la roue, ce qui réduit l'efficacité, l'efficacité et la durabilité de leur travail.

Faible rétention des connaissances au sein des urgences et des projets

La lenteur du recrutement et la rotation importante du personnel dans le cadre de contrats à court terme (Obrecht & Bourne, 2018) ainsi que la médiocrité des systèmes de connaissances de l'équipe et de l'organisation créent une importante perte des connaissances au sein des équipes (Beck et al., 2004). Doherty et Sundberg (2022) ont déclaré :

Les connaissances du personnel de première ligne sont rarement partagées entre les pairs ou les collègues plus ancien.ne.s. Cela signifie que les expériences de mise en œuvre d'un projet ne sont pas pleinement utilisées afin d'améliorer les résultats d'autres projets en cours ou à venir (p. 3).

Dans un contexte d'urgence, cela comprend des éléments de base tels que la capacité à trouver la dernière évaluation des besoins, les listes de contacts et le plan de préparation, mais aussi des solutions et des processus techniques appropriés au niveau local, des normes nationales et des ressources mondiales pratiques. L'apprentissage au sein des projets et pour informer les projets futurs, comme les rapports sur les enseignements tirés, a également été identifié comme une faiblesse importante dans le domaine humanitaire, en l'absence d'une attribution claire des responsabilités (Warner, 2017).

Lorsqu'il existe, le soutien à la gestion des connaissances relève généralement de la responsabilité d'un seul membre du personnel ou d'un seul service qui produit ou rassemble une « offre » de connaissances à laquelle les membres de l'équipe peuvent accéder. Harries (2017a) a qualifié cette approche de « gestion des connaissances pilotée par l'individu », parce qu'elle repose sur l'accès proactif aux données par un membre du personnel, et a proposé une approche alternative « pilotée par la demande » par une équipe de terrain ou le chef d'équipe, ainsi qu'un cadre initial (Harries, 2017b). L'un des inconvénients d'avoir un service ou une personne dédiée à la gestion des connaissances est que « le fait de confier la responsabilité à une personne dispense les autres de se préoccuper de la gestion des connaissances » (Roberts, 2015, p. 14).

Inadaptation à l'évolution des besoins locaux

La capacité des équipes de terrain à s'adapter et à améliorer continuellement leur intervention est entravée par différents obstacles. Les équipes disposent de peu de temps ou de soutien pour réfléchir à l'identification des problèmes et les rectifier (Obrecht & Bourne, 2018 ; Ramalingam, 2008). Les données de suivi peuvent alors facilement échapper à l'équipe. L'ALNAP (Warner, 2017) a constaté que « les rapports aux donateur.rice.s et au siège sont toujours [considérés] comme plus importants que l'utilisation des informations de suivi sur le terrain » (p. 17). Souvent, les indicateurs ne fournissent pas les informations nécessaires pour améliorer la qualité ou l'efficacité des interventions (Obrecht & Bourne, 2018), et l'analyse et la prise de décision en temps opportun ne sont pas prioritaires (Obrecht & Bourne, 2018). En outre, de nombreuses sessions sur les « enseignements tirés » portent en fait surtout sur les « enseignements identifiés » (Centre for Army Lessons Learned, 2011, p. 3), car ces sessions fournissent une contribution à un rapport de donateur.rice plutôt que de déboucher sur une action. Ces facteurs affectent la capacité d'une équipe à s'adapter pour répondre à l'évolution des besoins de la communauté ou à faire face à des imprévus, à soutenir le passage d'une communauté d'une situation de crise à des conditions normales de développement, et à continuellement améliorer les pratiques dans et entre les situations d'urgence.

Réflexions des expert.e.s sectoriel.le.s

Les expert.e.s sectoriel.le.s interrogé.e.s dans le cadre de la recherche estiment que le fonctionnement non optimal des équipes techniques de terrain constitue un problème important, qui est décrit comme crucial, important et généralisé. Les personnes interrogées ont soulevé les questions suivantes :

- le monde humanitaire fonctionne en silos qui se rejoignent pour être opérationnalisés au niveau de l'équipe de terrain, mais aucun outil plus global ne les aide à travailler ensemble comme une équipe fonctionnelle qui apprend et qui s'améliore
- il n'existe pas d'approche systématique standard pour diriger les équipes de terrain, ce qui est une tâche difficile en raison de la forte rotation du personnel, de l'incertitude des financements et des connaissances spécialisées des membres de l'équipe
- les organisations n'ont pas la capacité de constituer des équipes dynamiques, ce qui affecte la qualité de leur réponse
- le bien-être du personnel n'est pas suffisamment pris en compte
- la perte de connaissances affecte l'équipe, le programme et l'organisation.

Les expert.e.s considèrent également que les formations existantes en matière de gestion et de leadership ont tendance à se concentrer sur le niveau supérieur, n'entrent pas suffisamment dans les détails et se concentrent

sur les compétences individuelles et les compétences non techniques plutôt que sur les moyens pratiques de maximiser l'efficacité des équipes. Fareed (les noms des personnes interrogées sont des pseudonymes), originaire d'un pays du Nord, a expliqué que les cadres de niveau intermédiaire recherchent leurs propres ressources, de sorte qu'il s'agit d'une « sorte de méli-mélo ». Bisa, également originaire d'un pays du Nord, a déclaré : « Je n'ai jamais participé à une mission où l'amélioration des capacités de l'équipe n'était pas une priorité absolue. Cependant, parmi toutes ces missions, très peu de choses ont été faites », faute d'outils appropriés et de temps. Elle estime qu'un tel guide n'existe pas car personne n'est responsable de ce domaine et que personne ne prend l'initiative.

Quel chemin pour le futur ?

L'analyse documentaire a exploré les solutions possibles aux problèmes rencontrés par les équipes techniques de terrain des organisations humanitaires. Aucune des approches examinées n'offrait une solution complète au problème de la recherche. En résumé :

- la littérature sur le leadership est principalement axée sur les leader.euse.s individuel.le.s et part du principe que les équipes sur le terrain sont des acteur.rice.s passif.ves (DeRue, 2011 ; Zaccaro et al., 2009), et les théories ne tiennent pas compte du « comment » du leadership (Kozlowski et al., 2009) ;
- la littérature académique sur le management est théorique et déconnectée de la pratique (Bell & Thorpe, 2013) ;
- la littérature pratique sur le management adopte principalement une approche basée sur les projets, qui considère chaque projet comme une entreprise unique et temporaire (Project Management Institute, 2017). Cette approche ne répond pas aux défis auxquels sont confrontées les équipes de terrain semi-autonomes, en particulier en ce qui concerne la conservation des connaissances et l'amélioration continue entre les projets et les situations d'urgence. L'alternative est une approche par processus, conçue pour l'amélioration continue d'une activité récurrente et, plus spécifiquement, une approche par processus complexe (Harvey & Aubry, 2018), qui répond à une problématique actuelle. Harvey et Aubry (2018) ont affirmé que de nombreuses interventions considérées comme des projets bénéficieraient d'un meilleur apprentissage et d'une amélioration continue si elles étaient plutôt considérées comme des processus complexes ;
- le peu d'ouvrages consacrés à la gestion d'équipe est axé sur les équipes de haut niveau. La littérature sur les interventions de développement d'équipe - actions entreprises pour améliorer la performance d'une équipe - est « fragmentaire » (Shuffler et al., 2018, p. 688) et se concentre sur des interventions plus modestes telles que l'analyse des tâches et la

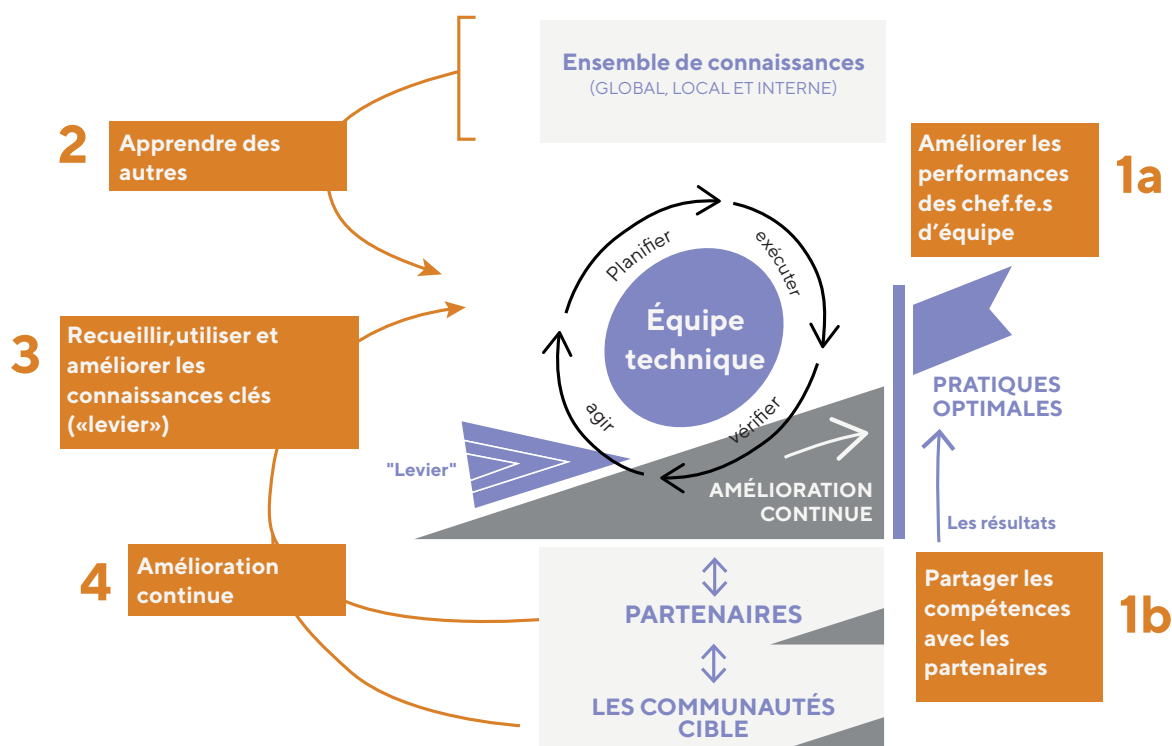
composition de l'équipe plutôt que sur l'approche holistique envisagée dans le cadre de cette recherche ;

- la littérature sur la gestion des connaissances adopte généralement une approche à l'échelle de l'organisation ou descendante (Visscher et al., 2006), et néglige donc la gestion des connaissances au sein des équipes de terrain. Elle n'inclut pas non plus l'utilisation ultérieure des connaissances pour modifier les pratiques, ce qui correspond généralement à l'« organisation apprenante » sur le terrain (Roberts, 2015).

La conclusion de l'analyse des documents montre qu'il n'existe aucune orientation sur la manière de diriger les équipes humanitaires sur le terrain dans cet environnement, d'accéder aux ressources pertinentes, de conserver les connaissances au sein et entre les situations d'urgence, et finalement de s'adapter et de s'améliorer continuellement pour répondre à l'évolution des besoins du niveau local. La meilleure base à utiliser pour élaborer un tel guide a été identifiée comme étant un système de gestion intégré basé sur les processus, fondé sur une utilisation novatrice de la norme de gestion environnementale non linéaire de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) (ISO, 2015a). La norme environnementale ISO est basée sur le modèle itératif d'amélioration continue Planifier-Faire-Vérifier-Agir (Deming, 1986). Idéalement, le guide devrait aider les équipes à développer de manière indépendante des systèmes de gestion spécifiques à chaque site, compte tenu de leur diversité culturelle unique, de la dynamique de l'équipe et du contexte d'urgence. Cela répondrait également à l'appel de Castler et al. (2011) de directement renforcer les compétences des équipes de terrain, sans avoir recours à des consultant.e.s, afin qu'elles puissent concevoir et mettre en œuvre leur propre système et communiquer efficacement les aspects pertinents de l'approche à leurs partenaires.

Le prototype du guide FieldTiK s'appuie sur cette base pour combler cette lacune. Fournir aux équipes humanitaires sur le terrain des conseils pour apprendre des autres, afin de développer des approches spécifiques au contexte pour améliorer leur fonctionnement en tant qu'équipe et combiner les différents aspects de la réponse humanitaire de manière globale au sein d'un environnement dynamique. Le guide est un outil qui permet le transfert de connaissances au fil du temps et entre les personnes malgré le tournus important du personnel. C'est un outil qui permettrait de mettre les gens en contact avec les ressources pertinentes existantes, les pratiques de leadership et de gestion pertinentes et adaptées à leurs besoins, afin que les équipes puissent mieux répondre aux besoins des personnes touchées par la crise et d'autres acteur.rice.s locaux.ales, et s'améliorer continuellement au sein et au fil des urgences.

Figure 1 : Le cadre conceptuel de la recherche



Un développement rigoureux

Pour élaborer un prototype de guide, la recherche a utilisé le paradigme de la recherche en science de la conception (Van Aken et al., 2016) et les théories sous-jacentes de la gestion adaptative (Allen et al., 2011), de la gestion des connaissances (Milton, 2020 ; Milton & Lambe, 2016) et du concept d'organisation apprenante (Senge, 1990). Le cadre conceptuel qui a guidé la recherche, illustré à la Figure 2, met l'accent sur les équipes techniques de terrain, qui progressent dans le cycle Planifier-Faire-Vérifier-Agir pour se diriger sur la voie de l'amélioration continue afin de saisir et intégrer les pratiques optimales locales. Le modèle prend en compte l'environnement systémique et l'autonomisation inhérente des partenaires, le cas échéant, et des communautés cibles, ainsi que les enseignements tirés de ces expériences. La Figure 1 illustre les cinq éléments (1a-4) nécessaires pour résoudre le problème de la recherche.

Des entretiens semi-structurés avec 20 expert.e.s du secteur ont été menés pour documenter les défis et les pratiques optimales (Ramalingam et al., 2014) afin de recueillir du contenu pour le premier guide, et 21 autres entretiens ont été entrepris pour évaluer et affiner ce prototype. Les personnes interrogées étaient des membres d'équipes humanitaires sur le terrain ou des parties prenantes clés (par exemple, des responsables

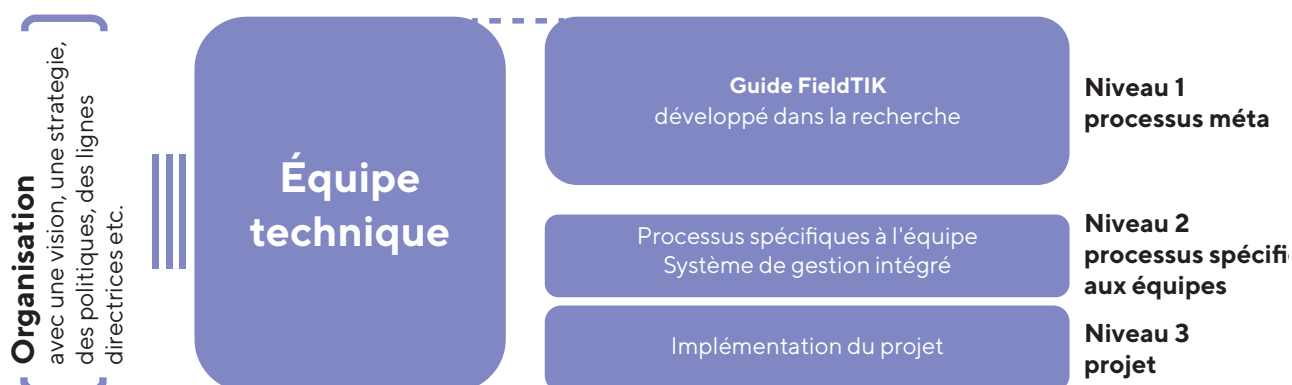
hiérarchiques et des fonctionnaires), la moitié d'entre elles environ provenaient des pays du Sud. Les entretiens ont été analysés à l'aide de l'analyse de modèles (King & Brooks, 2017) et de la feuille de calcul de l'analyse de cadre (Ritchie & Spencer, 2002), et les sujets qui en ont résulté sont devenus les titres du guide. L'analyse du contenu des ressources existantes a été utilisée pour s'assurer que le guide s'appuie sur des orientations telles que la norme humanitaire de base (CHS Alliance et al., 2018).

Une solution innovante : un guide destiné aux équipes de terrain

Le guide FieldTiK, présenté dans la Figure 2, fournit des conseils et des exemples (niveau 1) qu'une équipe technique de terrain peut utiliser pour développer des processus spécifiques à un site (niveau 2). Ces processus globaux soutiennent la mise en œuvre de projets individuels (niveau 3). Ce guide est conçu pour aider les équipes humanitaires à rendre opérationnels la vision, la stratégie, les politiques et les lignes directrices de leur organisation.

Le guide a été conçu comme un outil non prescriptif, adaptable, non linéaire (pour un environnement complexe), modulaire, ascendant, axé sur l'action, basé sur les systèmes, global et basé sur les risques pour les équipes techniques sur le terrain.

Figure 2 : Présentation du guide FieldTiK



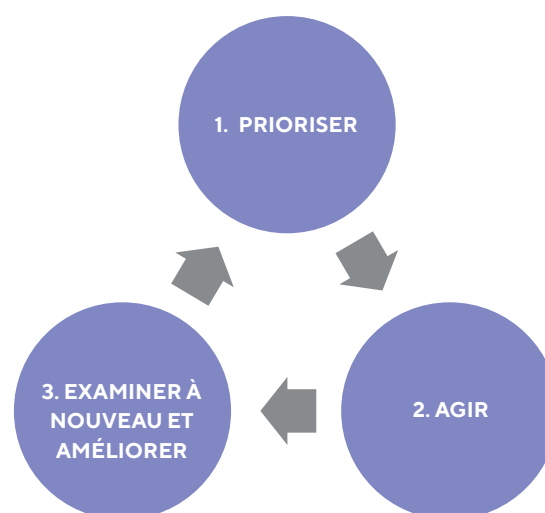
Actions prioritaires

Le guide FieldTiK consiste en un bref questionnaire de diagnostic pour l'équipe, suivi de conseils modulaires. Les équipes suivent trois étapes itératives (Figure 3). Tout d'abord, l'équipe utilise un questionnaire de diagnostic pour classer les tâches par ordre de priorité, en commençant par les gains rapides qui ont un impact élevé et nécessitent peu d'efforts. Deuxièmement, les équipes agissent sur les tâches prioritaires, en utilisant la section modulaire comme guide, pour développer la meilleure pratique spécifique à l'équipe et la mettre en œuvre. Enfin, tous les 1 à 3 mois les équipes font le point sur les actions menées jusqu'à présent et s'attaquent à de nouveaux moyens d'améliorer les performances. Un.e chef.fe d'équipe peut également utiliser le questionnaire de diagnostic comme contrôle au cours de la première phase très chargée d'une intervention humanitaire.

La partie modulaire du guide suit la structure du tableau 1 (voir le guide pour les rubriques de niveau 3). Chaque rubrique de niveau 3 contient 2 à 4 pages de conseils que les équipes peuvent consulter selon leurs besoins. Cette structure a été créée pour tenir compte des difficultés et des recommandations formulées lors de la première série d'entretiens, et pour inciter les praticien.ne.s, en manque de temps et qui travaillent dans des contextes et des environnements culturels très variés, à utiliser le guide de leur plein gré.

Les informations contenues dans chaque rubrique du niveau 3 sont structurées en sous-rubriques communes : *Défis auxquels sont confrontées les équipes techniques de terrain*, *Recommandation(s)*, *Exemples* et, le cas échéant, *Ressources*. Le résumé des défis auxquels sont confrontées les équipes de terrain dans chaque domaine est conçu pour rassurer l'utilisateur.ice en lui montrant qu'il.elle n'est pas seul.e et en le.la sensibilisant à d'autres questions qu'il.elle devrait aborder. Il informe également les décideur.euse de haut niveau, au sein de l'organisation et du secteur, des défis auxquels les équipes de terrain sont confrontées.

Figure 3 : Le cycle du FieldTiK



À titre d'exemple, la section « Défis » de la rubrique « accès rapide aux derniers documents ou courriels (contrôle des documents) » comprend les éléments suivants :

Bien qu'un contrôle efficace des documents soit « essentiel », « crucial » (Fareed) et « 101 » ou basique (Amina), les participant.e.s ont parlé de systèmes de gestion des documents « atroces » (Iesha), du « cauchemar » que représente l'accès à des ressources mal organisées basées sur le cloud (Fareed) et de la « consternation » (Amina) face à l'absence d'un dossier commun partagé. Les liens envoyés par courrier électronique sont difficiles à retrouver (Orla) - ce qui est difficile lorsqu'un « tsunami » de directives peut circuler dans le système depuis le sommet (Dharmendra). De nombreuses personnes trouvent que Sharepoint (un système de gestion et de stockage de documents) est difficile à utiliser et que le contrôle des versions est « l'une des plus grandes frustrations de la gestion » (Orla). De nombreux donateur.ice.s et dirigeant.e.s ne se sentent pas concerné.e.s par la gestion des connaissances, estimant qu'il s'agit de la responsabilité de chacun.e ou de l'équipe (Jairo).

Tableau 1 : Structure du guide FieldTiK

No.	Niveau 1 rubrique	Niveau 2 section
1	Créer un environnement stimulant et soutenant pour l'équipe technique sur le terrain.	
2	Responsabilité à l'égard des personnes touchées	
3	Une réponse conduite localement	
4.1	Utiliser la force de l'équipe de manière efficace en termes de temps	Construire de la confiance et apprécier la diversité
4.2		Établir une orientation commune pour l'équipe
4.3		Accès facile à l'information pour la prise de décision
4.4		Maintenir les résultats en cas de tournus du personnel
4.5		Obtenir systématiquement un résultat de qualité
5	Évaluer, améliorer en permanence, adapter, innover	
6	Se préparer	

La deuxième sous-rubrique, *Recommandation(s)*, fournit 1 à 3 objectifs à atteindre par les utilisateur.rice.s, en utilisant des approches existantes ou nouvelles, de la manière qui convient le mieux à l'équipe dans son contexte unique et son environnement organisationnel. Pour la même rubrique, il s'agit de « disposer d'une méthode convenue pour trouver rapidement et facilement le document le plus récent ».

La troisième sous-section, intitulée « *Exemples* », présente les bonnes pratiques suggérées par les personnes interrogées ou trouvées dans l'analyse de contenu, que les équipes peuvent utiliser pour répondre à la ou aux recommandations précédentes. Il est suggéré aux utilisateur.rice.s d'adopter l'une des approches illustrées ou de s'en inspirer pour développer leur propre approche. Ils.elles sont encouragé.e.s à rechercher d'abord les conseils de leur organisation. De cette manière, le guide est adaptable à différents contextes et équipes.

La dernière sous-partie, intitulée *Ressources*, présente des documents et des sites web utiles pour le public cible. Des ressources techniques pertinentes sont fournies sous le titre de niveau 3 « Approche technique appropriée au niveau local et répondant à des besoins divers ». Elles concernent actuellement le domaine WASH, car l'auteur.e est un.e spécialiste de ce domaine, mais peuvent être facilement mises à jour pour d'autres domaines techniques. Des orientations externes clés, telles que la Norme humanitaire de base (CHS Alliance et al., 2018), sont mentionnées tout au long du guide dans les sections pertinentes afin de soutenir les équipes dans l'élaboration de leur approche qui sera unique. La Norme humanitaire de base sera mise à jour avec la dernière version (CHS Alliance et al., 2024) dans les prochaines versions du guide.

Compte-rendu des expert.e.s

Dix-sept des vingt-et-un expert.e.s qui ont évalué le guide FieldTiK ont fait un retour très positif ; les quatre autres ont donné un retour positif mais plus mesuré. Les expert.e.s des pays du Sud et du Nord ont réagi de la même manière. Le guide a rempli les critères des indicateurs de recherche de la science de la conception : l'ensemble des participant.e.s ont trouvé qu'il offrait aux équipes techniques de terrain les moyens d'apporter une réponse plus efficace (pragmatiquement valable) et qu'il traitait d'un problème de terrain important (pratiquement pertinent).

Les expert.e.s ont notamment fait part de leurs commentaires :

- « C'est l'élément manquant dans tout ce que nous faisons » (Daktari, responsable technique WASH, Global North).
- « Ce guide aiderait les gens à éviter les problèmes qui apparaissent régulièrement dans les exercices de leçons apprises... C'est ce qui manque vraiment » (Oceana, ex-gouvernement humanitaire, Global South).
- « Ce guide permettrait aux chef.fe.s d'équipe d'identifier de manière transparente et rapidement les défis, afin de les aider à se familiariser et à cibler les processus d'équipe à améliorer. Il devrait faciliter une communication ouverte permettant de soulever les problèmes de l'équipe tout en évitant les questions personnelles » (Diya, cadre supérieur, Global South).
- « Très pratique » (Jairo, responsable de l'action humanitaire dans le pays, Global South)

- « Très, très utile » (Dumi, responsable de la formation technique, Global South)
- Le guide « comble une énorme lacune dans le secteur humanitaire, lacune sur laquelle nous avons posé des « pansements » au lieu de nous attaquer aux racines du problème » (Bisa, conseiller WASH, Global North).

Les personnes interrogées considèrent que le guide est particulièrement utile pour les équipes des organisations nationales, certaines suggérant qu'il leur serait plus utile qu'aux équipes des organisations internationales. Diya, originaire d'un pays du Sud, cadre supérieur dans une organisation internationale, pense que « les ONG locales sont probablement les clientes les plus importantes », à condition que le guide soit disponible dans les langues locales. Elle estime que les programmes de formation dans lesquels les ONG locales investissent ne sont pas adaptés pour le niveau local et sont basés sur la théorie, alors que le guide est « très pratique » et conçu pour « les personnes qui mettent en œuvre sur le terrain ». D'autres expert.e.s ont estimé qu'une promotion, une contextualisation et un développement des capacités supplémentaires pour soutenir l'accès, la compréhension et l'utilisation seraient nécessaires pour les équipes de terrain des organisations nationales. Les participant.e.s ont estimé que les avantages potentiels du guide l'emportaient sur le temps et les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

Quels avantages pour l'organisation ?

Les expert.e.s qui ont examiné le prototype du guide FieldTiK ont constaté qu'il était possible d'améliorer :

- la responsabilité et les résultats ;
- la localisation ;
- la continuité, la capacité à s'adapter et à s'améliorer en continu, et ceci, à la fois dans le cadre des interventions et entre les équipes ;
- le bien-être et la fidélisation du personnel ;
- la réponse à l'échelle du système ;
- l'opérationnalisation des visions et des politiques des organisations ;
- les relations avec les donateur.rice.s.

Le guide FieldTiK complète les initiatives humanitaires existantes, en présentant aux nouvelles équipes et/ou aux nouveaux responsables les Normes humanitaires fondamentales (CHS Alliance et al., 2024) (CHS Alliance et al., 2018) et d'autres orientations mondiales, telles que les conseils de Mercy Corps (2015) en matière de gestion adaptative. Son fondement sur le modèle itératif d'amélioration continue Planifier-Faire-Vérifier-Agir signifie que l'approche inclut la gestion adaptative et les initiatives d'apprentissage, comme l'apprentissage par l'action. Le guide renvoie également aux orientations existantes en matière de gestion de projet et partage les outils utilisés dans la gestion agile de projet. Il devrait renforcer les orientations basées sur les projets entre les donateur.rice.s et les équipes sur le terrain, comme la

boussole de qualité et de responsabilité du Groupe URD (Groupe URD, 2018). En s'inspirant de ces orientations et en s'y référant, les équipes devraient être plus efficaces, adaptables et responsables, et devraient pouvoir travailler plus efficacement avec les personnes affectées, le gouvernement, les autres acteur.rice.s locaux.ales, les donateur.rice.s et la direction.

Le guide FieldTiK devrait améliorer le respect, la confiance et la communication entre les équipes de terrain et la direction, ainsi que l'opérationnalisation de la stratégie et des politiques de l'organisation. Il devrait compléter les approches de leadership telles que le leadership transformationnel (Bass, 1985), en fournissant une approche structurée pour responsabiliser les équipes de terrain. L'approche répond également aux critères pertinents de quatre grands modèles d'autonomisation et d'épanouissement des équipes (Haas & Mortensen, 2016 ; Hackman, 2002 ; Narel et al., 2019 ; Salas et al., 2009 ; Seibert et al., 2011).

Le guide FieldTiK complète les initiatives humanitaires existantes, en présentant aux nouvelles équipes et/ou aux nouveaux responsables les Normes humanitaires fondamentales.

Le guide aborde les défis auxquels sont confrontées les équipes techniques sur le terrain et qui ont été identifiés dans l'analyse documentaire. Il fournit des conseils et des outils pratiques pour renforcer les compétences de leadership et de gestion des chef.fe.s d'équipe, ainsi que des membres de l'équipe, travaillant dans un environnement humanitaire dynamique - leur fournissant des compétences transférables qu'ils peuvent utiliser tout au long de leur carrière. Il renforce la gestion des connaissances au sein de l'équipe en reliant les équipes de terrain aux ressources pertinentes existantes et en améliorant la rétention des connaissances, dans et entre les situations d'urgence, les projets et les changements de personnel - ce qui est essentiel pour convertir les leçons identifiées en de réels changements dans la pratique. Le cadre sous-jacent, construit autour du modèle itératif d'amélioration continue Planifier-Faire-Vérifier-Agir et des bonnes pratiques internationales en matière de gestion non linéaire, renforce la capacité de l'équipe à s'adapter et à s'améliorer continuellement afin de rendre des comptes aux personnes touchées par une catastrophe et de soutenir une réponse menée au niveau local.

Ces points montrent l'impact considérable de l'utilisation du guide FieldTiK. Il pourrait être un outil judicieux pour surmonter de nombreux défis auxquels le secteur humanitaire est confronté aujourd'hui, dans le cadre d'un processus de rajeunissement du système humanitaire.

Les prochaines étapes

Les personnes interrogées ont fait une série de recommandations destinées à l'auteure, aux chercheur.euse.s et aux responsables humanitaires afin de faire progresser l'utilisation du guide FieldTiK. Vous les trouverez ci-dessous:

Pour les décideur.euse.s au niveau mondial, du réseau ou de l'organisation

- Reconnaître les défis auxquels sont confrontées les équipes de terrain des organisations humanitaires et lancer une action, y compris une discussion à l'échelle de l'organisation ou du secteur sur la manière de surmonter ces défis, en utilisant le guide comme point de départ.
- Piloter le guide au sein d'une série d'équipes (d'organisations locales, nationales et/ou internationales), idéalement au sein d'un bureau de terrain ou d'un groupe national. Le guide pourrait être adapté à l'organisation, au groupe de travail et/ou au pays.
- Développer une plateforme en ligne pour offrir les dernières versions du guide et du matériel de soutien, faciliter la création d'une communauté de pratique et collecter des pratiques exemplaires et des études de cas supplémentaires afin d'améliorer continuellement le guide et d'affiner l'approche. Le processus de hiérarchisation pourrait être automatisé, afin de simplifier la tâche des équipes, et un résumé des domaines ciblés par les équipes pourrait être utilisé pour plaider en faveur de l'amélioration des systèmes et des orientations. Le guide devra être traduit en plusieurs langues pour être plus largement utilisé.
- Identifier quelles personnes, au sein d'une organisation et dans l'ensemble du secteur, sont responsables de l'autonomisation des équipes de terrain. Les départements des ressources humaines et de la gestion des connaissances font partie des options possibles, mais ils risquent de réduire l'engagement de la hiérarchie. Si ces personnes font partie de la gestion des connaissances, elles pourraient être nommées « gestion globale des connaissances basée sur l'équipe »
- Les donateur.rice.s pourraient approuver le guide, à l'instar d'un marqueur de genre, ou il pourrait être approuvé par les responsables des normes fondamentales humanitaires, afin de faciliter une utilisation continue plutôt qu'une utilisation unique. Par ailleurs, des organisations individuelles pourraient institutionnaliser l'approche. Il a été suggéré que les conseiller.e.s intéressé.e.s au niveau du siège central lancent un appel à l'action pour faire avancer le soutien des donateur.rice.s.

Pour l'auteure

- Élaborer du matériel de soutien et de formation, notamment pour l'animation d'ateliers destinés aux équipes qui utilisent le guide, pour sa mise en œuvre à plusieurs niveaux au sein d'une organisation et pour l'intégration de l'approche dans les bilans après

action, les évaluations en temps réel et d'autres possibilités de retour d'information afin de convertir les enseignements en changements durables dans la pratique. Le matériel de formation peut également être élaboré pour l'intégration au niveau du personnel et des possibles besoins internes.

- Partager le guide à travers le secteur et encourager son utilisation pour améliorer la localisation et les initiatives sectorielles telles que les compétences de la feuille de route WASH. Converser avec les organismes mondiaux, les organisations internationales, les différents clusters et les gouvernements par le biais de présentations et de webinaires pour la diffusion et le retour d'information. Présenter le guide lors de conférences et d'événements d'apprentissage. Demander aux clusters de promouvoir le guide par le biais de newsletters et de le placer dans leur documentation.
- Contextualiser le guide pour l'adapter à d'autres utilisateur.rice.s, tels que les équipes nationales des clusters, la coordination sectorielle ou l'amélioration de la coordination entre les organisations affiliées au sein des confédérations, telles qu'Oxfam International. Le guide peut également être utilisé par d'autres organisations disposant d'équipes de terrain semi-autonomes.

Pour les chercheur.euse.s

- Étudier l'impact d'une équipe de terrain, d'un bureau de terrain et/ou d'un groupe national qui pilote ou utilise le guide FieldTiK.
- Mener des recherches plus approfondies sur les équipes techniques de terrain dans les organisations humanitaires ou sur le groupe plus large des équipes de terrain semi-autonomes ayant un impact sur les environnements complexes.

Conclusion

Les équipes techniques de terrain des organisations humanitaires sont confrontées à des défis importants que le guide innovant FieldTiK peut aider à surmonter. Le guide est un soutien à la direction et à la gestion d'équipes semi-autonomes et à l'autonomisation simultanée des partenaires et des communautés cibles. Il peut informer les équipes humanitaires sur les ressources pertinentes et pratiques, à l'intérieur et à l'extérieur du secteur, en rassemblant en un seul endroit des conseils auparavant isolés et souvent insaisissables. Le guide peut aider les équipes à conserver les connaissances locales au sein et entre les situations d'urgence, et peut améliorer la façon dont les équipes s'adaptent et s'améliorent continuellement pour répondre à l'évolution des besoins locaux. L'approche souhaite renforcer un flux de connaissances, dirigé par la demande plutôt que par l'offre, et qui provient des expert.e.s de terrain mettant en œuvre une certaine vision de l'organisation. Finalement, le guide FieldTiK est particulièrement utile pour les équipes de terrain des organisations humanitaires locales ou nationales qui souhaitent améliorer et renforcer les réponses menées localement.

Bibliographie

- AFAC. (2017). *The Australasian Inter-service Incident Management System*. Australasian Fire and Emergency Service Authorities Council.
- Allen, C. R., Fontaine, J. J., Pope, K. L., & Garmestani, A. S. (2011). Adaptive management for a turbulent future. *Journal of Environmental Management*, 92(2011), 1339–1345. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2010.11.019>
- ALNAP. (2018). *The state of the humanitarian system*. ALNAP/ODI.
- ALNAP. (2022). *The state of the humanitarian system*. ALNAP/ODI.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Beck, T., Borton, J., & Houghton, R. (2004). Learning by field level workers. In R. Houghton (Ed.), *ALNAP Review of humanitarian action in 2003: Field level learning* (pp. 37–70). Overseas Development Institute.
- Bell, E., & Thorpe, R. (2013). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management research*. SAGE Publications Ltd.
- Borton, J. N. (2016). Improving the use of history by the international humanitarian sector. *European Review of History: Revue européenne d'histoire*, 23(1-2), 193–209. <https://doi.org/10.1080/13507486.2015.1121973>
- Bowers, M., & Cherne, G. (2015). A lessons framework for civil-military-police conflict and disaster management: An Australian perspective. In S. McIntyre, K. Dalkir, P. Paul, & I. C. Kitimbo (Eds.), *Utilizing evidence-based lessons learned for enhanced organizational innovation and change* (pp. 152–171). IGI Global.
- Castler, O., Isaksson, J., & Wenglen, R. s. (2011). *Aid for quality: Quality assurance in Swedish party affiliated organizations* [Masters dissertation, Lund University]. lup.lub.lu.se
- Centre for Army Lessons Learned. (2011). *Establishing a lessons learned program*. US Army.
- CHS Alliance, Groupe URD, & Sphere. (2024). *Core humanitarian standard on quality and accountability*.
- CHS Alliance, Groupe URD, & Sphere Association. (2018). *Core humanitarian standard on quality and accountability: Updated guidance notes and indicators*. CHS Alliance, Groupe URD, Sphere Association.
- CHS Alliance, The Sphere Project, & Groupe URD. (2015). *Core humanitarian standard: CHS guidance notes and indicators*. CHS Alliance, The Sphere Project, Groupe URD.
- Clarke, P., & Ramalingam, B. (2008). Organisational change in the humanitarian sector. In J. Mitchell (Ed.), *ALNAP Review of Humanitarian Action*. ALNAP/ODI.
- Cranston, P., & Chandak, A. (2016, July 11–15). *Strengthening learning and knowledge management: Review of WaterAid's approach to knowledge management* 39th WEDC International Conference Kumasi, Ghana.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Educational Services.
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in organizational behavior*, 31, 125–150.
- Doherty, J., & Sundberg, A. (2022). *Action learning for frontline humanitarians: A resource pack*. ODI/ALNAP.
- Grant, M., Murta, J., Willetts, J., Carrard, N., & Powell, B. (2016). *Civil society organisations' learning for impact in water, sanitation and hygiene programming: Report for CS WASH Fund*. Institute for Sustainable Futures, University of Technology, Sydney.
- Groupe URD. (2018). *Quality and accountability compass*. Groupe URD.
- Haas, M., & Mortensen, M. (2016, June). The secrets of great teamwork. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/06/the-secrets-of-great-teamwork>
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.
- HAG, & CARE International. (2020). *Remote humanitarian management and programming: Guidance note* Humanitarian Advisory Group
- Harries, K. (2017a, 26–28 April). *An innovative approach to knowledge management for humanitarian organisations* 1st Asia Pacific Humanitarian Leadership Conference, Melbourne, Australia.
- Harries, K. (2017b, 24–28 July). *An innovative framework for embedding knowledge management in an organisation: A manager's perspective* 40th WEDC International Conference, Loughbough, UK.
- Harris, V. (2016). *Humanitarian spaces: Understanding military-NGO interaction in conflict and disaster*. Australian Civil-Military Centre.
- Harvey, J., & Aubry, M. (2018). Project and processes: A convenient but simplistic dichotomy. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(6), 1289–1311. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2017-0010>
- ISO. (2015a). *Environmental management systems: Requirements with guidance for use (BS EN ISO 14001:2015)*. BSI Standards.
- ISO. (2015b). *Quality management systems: Requirements (BS EN ISO9001:2015)*. BSI Standards.

- ISO. (2018a). *Knowledge management systems: Requirements (BS ISO 30401:2018)*. BSI Standards.
- ISO. (2018b). *Occupational health and safety management systems: Requirements with guidance for use (BS ISO 45001:2018)*. BSI Standards.
- Kalloniatis, A. C., McLennan-Smith, T. A., & Roberts, D. O. (2020). Modelling distributed decision-making in command and control using stochastic network synchronisation. *European Journal of Operational Research*, 284(2), 588–603.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375–403.
- King, N., & Brooks, J. M. (2017). *Template analysis for business and management students*. Sage.
- Knox-Clarke, P. (2013). *Who's in charge here? A literature review on approaches to leadership in humanitarian operations*. ALNAP/ODI.
- Knox-Clarke, P. (2014). *Between chaos and control: Rethinking operational leadership*. ALNAP/ODI.
- Knox-Clarke, P. (2017). *Transforming change: How change really happens and what we can do about it*. ALNAP/ODI.
- Kozlowski, S. W., Watola, D. J., Jensen, J. M., Kim, B. H., & Botero, I. C. (2009). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organisations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 113–155). Routledge.
- Larson, P. D., & Foropon, C. (2018). Process improvement in humanitarian operations: An organisational theory perspective. *International Journal of Production Research*, 56(21), 6828–6841. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1424374>
- Mercy Corps. (2015). *Managing Complexity: Adaptive management at Mercy Corps*. Mercy Corps. <https://www.mercycorps.org/research-resources/managing-complexity-adaptive-management>
- Milton, N. (2020, 19 June). Five universal principles for knowledge management. *Knoco stories: From the knowledge management front-line*. <http://www.nickmilton.com/2020/06/5-universal-principles-for-knowledge.html>
- Milton, N., & Lambe, P. (2016). *The knowledge manager's handbook: A step-by-step guide to embedding effective knowledge management in your organisation*. Kogan Page
- Narel, R. L., Yaeger, T., & Sorensen Jr, P. F. (2019). Exploring agile thriving teams in continuous change environments. In A. B. Shani & D. A. Noumair (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 187–211). Emerald Publishing Limited.
- Obrecht, A. (2019). *Shifting mindsets: Creating a more flexible humanitarian response*. ODI/ALNAP.
- Obrecht, A., & Bourne, S. (2018). *Making humanitarian response more flexible: Challenges and questions*. ALNAP/ODI.
- Olive, A., Dufour, C., & Cardot, M. (2019). Building agile teams: Collective intelligence and more human relations. *Humanitarian Aid on the move*(20), 29–31.
- Padaki, V. (2007). The human organisation: Challenges in NGOs and development programmes. *Development in Practice*, 17(1), 65–77. <https://doi.org/10.1080/09614520601092543>
- Parris, A. (2013). Improving processes for good in east Africa. *TQM Journal*, 25(5), 458–472. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2012-0101>
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
- Ramalingam, B. (2008, April). Organisational learning for aid, and learning aid organisations. *Capacity.org*, (33), 4–6. <https://bloodwater.org/content/uploads/2023/10/CapacityandOL2.pdf>
- Ramalingam, B., Laric, M., & Primrose, J. (2014). *From best practice to best fit: Understanding and navigating wicked problems in international development* ODI.
- Ritchie, J., & Spencer, L. (2002). Qualitative data analysis for applied policy research. *The qualitative researcher's companion*, 573(2002), 305–329.
- Roberts, J. (2015). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about knowledge management*. Sage.
- Salas, E., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2009). The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations* (pp. 39–79). Routledge.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (1st ed.). Doubleday/Currency.
- Shaylor, E., Srinivasan, S., & Mballo, D. (2018, July 9–13). Understanding the knowledge management needs of SuSanA's stakeholders. 41st WEDC International Conference, Nakuru, Kenya.
- Shuffler, M. L., Diazgranados, D., Maynard, M. T., & Salas, E. (2018). Developing, sustaining and maximizing team effectiveness: An integrative, dynamic perspective of team development interventions *The Academy of Management annals*, 12(2), 688–724. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0045>
- Tanner, L. (2016). *Knowledge Landscape Report*. Humanitarian Leadership Academy.

van Aken, J., Chandrasekaran, A., & Halman, J. (2016). Conducting and publishing design science research: Inaugural essay of the design science department of the Journal of Operations Management. *Journal of Operations Management*, 47-48, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2016.06.004>

Visscher, J. T., Pels, J., Markowski, V., & de Graaf, S. (2006). *Knowledge and information management in the water and sanitation sector: A hard nut to crack*. IRC International Water and Sanitation Centre.

Walkup, M. (1997). Policy dysfunction in humanitarian organizations: The role of coping strategies, institutions, and organizational culture. *Journal of Refugee Studies*, 10, 37-60.

Warner, A. T. (2017). *What is monitoring in humanitarian action? Describing practice and identifying challenges*. ALNAP/ODI.

Zaccaro, S. J., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009). Team leadership and team effectiveness. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations* (pp. 83-111). Routledge.

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.

