

UN GUIDE PRATIQUE POUR LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE EN TEMPS DE CRISE

Institut National Démocratique



Auteurs

Aaron Azelton
Rachel Mims
Michelle Atwood

Le présent guide a été rédigé par l'équipe de « Participation et inclusion des citoyens » de l'Institut National Démocratique, en étroite collaboration avec l'équipe du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord.

À propos du NDI

L'Institut National Démocratique Institut (NDI) est une organisation non lucrative, non partisane et non gouvernementale qui répond aux aspirations des peuples du monde entier désireux de vivre dans une société démocratique reconnaissant et promouvant les droits humains fondamentaux. Depuis sa création en 1983, le NDI œuvre avec ses partenaires locaux pour soutenir et renforcer les institutions et pratiques démocratiques en renforçant les partis politiques, les organisations civiques et parlementaires, en protégeant les élections, et en promouvant la participation des citoyens, la transparence et la responsabilité des gouvernements.

Avec l'aide de son personnel et des professionnels bénévoles de plus de 100 pays, le NDI rassemble des individus et groupes pour échanger leurs idées, connaissances, expériences et leur expertise. Les partenaires bénéficient d'une large exposition aux meilleures pratiques en matière de développement démocratique international, lesquelles pratiques peuvent être adaptées aux besoins de leurs pays respectifs. L'approche multinationale du NDI insiste sur le fait que même s'il n'existe pas de modèle démocratique unique, certains principes fondamentaux sont tout de même partagés par toutes les démocraties.

Le travail de l'Institut soutient les principes énoncés dans la Déclaration universelle des droits de l'homme. Il promeut également le développement des voies institutionnelles de la communication entre les citoyens, les institutions politiques et les élus, et renforce leur capacité à améliorer la qualité de vie de tous les citoyens. Pour plus d'informations sur le NDI, veuillez consulter le site du NDI à www.ndi.org.

Le NDI est une organisation de premier plan qui travaille à faire progresser la participation des citoyens et à accroître l'inclusion politique dans le monde entier. Tout en mettant l'accent sur des approches locales et axées sur les problèmes, les programmes du NDI se concentrent sur les citoyens qui s'organisent autour de leurs intérêts et prennent des mesures tout au long du cycle politique pour ouvrir, accéder et occuper l'espace politique. L'Institut reconnaît que l'activisme et l'action collective centrés sur les citoyens - menés par les besoins et les désirs réels de la communauté - constituent une puissante force de transformation. Depuis 1983, le NDI a apporté son aide à plus de 15 000 organisations de la société civile dans plus de cent cinquante pays à travers le monde.

Propriété intellectuelle © L'Institut National Démocratique Institut (NDI) site Internet : www.ndi.org
Propriété intellectuelle © l'Institut National Démocratique pour les affaires internationales (NDI) 2020. Tous droits réservés. Certaines parties de ce travail peuvent être reproduites et/ou traduites à des fins non commerciales avec l'autorisation écrite préalable du NDI, à condition que le NDI soit reconnu comme la source du matériel et qu'il reçoive des copies de toute traduction. Envoyez les demandes d'autorisation de publication à l'adresse : legal@ndi.org

Le présent guide est destiné à aider les organisations de la société civile (OSC) à planifier et à agir pendant une crise, qui est définie comme une situation inattendue ayant un impact sur la vie de nombreux citoyens dans un pays ou une région. Les OSC sont généralement plus familières avec les circonstances locales que les agences gouvernementales ou les organisations de secours d'urgence et peuvent donc contribuer à des solutions plus efficaces aux problèmes causés par les crises. Étant donné que la plupart des problèmes qu'une crise crée, requiert des solutions « d'action collective », ce guide se concentre sur les mesures que les OSC peuvent rapidement entreprendre au lendemain d'une crise et souligne la nécessité d'une coordination entre les institutions, les organisations et les particuliers. Ce n'est qu'en travaillant ensemble que les sociétés peuvent surmonter des crises et en sortir plus résistants.

Ce guide aidera les OSC à comprendre une crise donnée et à planifier un plan d'action, assurer la circulation des informations essentielles et favoriser la solidarité et la coopération entre les acteurs concernés. Le guide reconnaît également qu'une organisation a la responsabilité de protéger les membres du personnel et de prévenir la surcharge de travail pouvant conduire à l'épuisement, à la maladie mentale et physique, l'épuisement professionnel ou la discorde générale. Les recommandations pour le bien-être du personnel se trouvent à travers le présent guide.

INTRODUCTION.....	5
SECTION 1 : Analyse de la situation et planification d'un plan d'action	6
SECTION 2 : Garantir la circulation des informations critiques	15
SECTION 3 : Réponses communautaires.....	20
SECTION 4 : Ressources Communication et désinformation	30
Annexe.....	31
Annexe A : Opérations de bureau sécurisé pendant la COVID-19.....	31

INTRODUCTION

La société civile est un élément essentiel lorsque les communautés doivent se regrouper et répondre à une crise, telle que la pandémie COVID-19. Dans ces circonstances, la société civile facilite la compréhension des activités du gouvernement, ce qui permet aux citoyens de mieux comprendre et évaluer les décisions politiques et l'exécution de l'autorité gouvernementale, ainsi que fournir aux citoyens les compétences nécessaires pour exprimer leurs préoccupations et agir collectivement. La nécessité de l'accès à l'information concernant les actions du gouvernement et la liberté d'agir sans le harcèlement ou l'ingérence du gouvernement sont exacerbées en temps de crise.

Bien que les crises créées par les catastrophes naturelles, les pandémies et les catastrophes d'origine humaine nécessitent des mesures immédiates pour prévenir la souffrance et les difficultés, elles offrent également des possibilités de changement positif. Historiquement, les crises ont créé des moments importants pour relancer la politique, les économies et les systèmes de santé publique. Elles ont également contribué à renforcer la cohésion sociale et de faire progresser les politiques visant à prévenir ou à atténuer les crises futures.

Les organisations de la société civile ont un rôle important à jouer en soutenant l'action collective, car les sociétés réagissent à une crise et s'en remettent. En plus de se mobiliser autour des besoins immédiats, tels que l'accès du public à l'information, l'aide alimentaire, le logement ou les approvisionnements médicaux, les OSC jouent également un rôle central dans le rapprochement des sociétés et la promotion de l'entraide. De même, les OSC servent à protéger l'espace civique et à garantir une réponse appropriée et inclusive à une crise en tenant le gouvernement responsable.

Action collective : De nombreux problèmes sont trop importants ou trop compliqués pour être traités par une institution, une organisation ou un individu. Dans ces cas, les différents les acteurs doivent unir leurs forces et segmenter le problème en différentes composantes plus faciles à gérer par rapport au traitement simultané au travers d'un effort collectif.

Certains enseignements généraux peuvent éclairer les plans et les actions de réponse aux crises. Il s'agit notamment de l'emphase sur la transparence, la communication, l'établissement de priorités et la coordination. Par exemple, le fait de s'assurer que les citoyens comprennent la nature de la crise et les efforts en cours pour y faire face pourrait réduire la peur et l'incertitude. Il est également important de reconnaître que tout ne peut être fait à la fois ; les questions les plus urgentes et les plus importantes doivent être traitées en premier lieu. Les solutions devraient permettre de réduire au minimum l'impact négatif sur la vie des gens, et atténuer les insuffisances et travailler pour résoudre la crise le plus rapidement possible. Cela inclut la gestion des besoins d'action d'urgence, la mise en place de mesures et de réglementations d'urgence, et la réflexion aux solutions durables.

SECTION 1 : ANALYSE DE LA SITUATION ET PLANIFICATION D'UN PLAN D'ACTION

Conseil Santé & Bien-être : La première responsabilité d'une organisation en cas de crise est d'assurer la sécurité physique, la santé et le bien-être des membres du personnel et des parties prenantes. Si les membres du personnel doivent continuer à travailler, leur bien-être, y compris leur alimentation, doit être assuré, la sécurité et le logement sont primordiaux. Les OSC doivent faire preuve de souplesse pour permettre au personnel de répondre à leurs besoins en dehors du lieu de travail.

Étape 1 : Collecte d'informations et évaluation de la situation

Pour aider à donner un sens à la crise et à déterminer le type de soutien nécessaire, une organisation peut mener une évaluation rapide. En fonction de la taille et de la structure de l'organisation, l'évaluation peut impliquer tout le personnel d'une petite organisation, ou d'un représentant de chaque bureau ou département d'une plus grande organisation. Une approche de l'évaluation rapide est basée sur l'examen d'un ensemble de facteurs interdépendants à l'aide de l'analyse de PESTEL décrite ci-dessous. Cette approche tient compte de l'impact transversal d'une crise touchant à tous les secteurs de la société. En outre, elle peut aider à déterminer d'éventuelles lacunes critiques dans les efforts de réponse.

L'analyse de PESTEL peut être un exercice facilité par l'équipe, d'une durée de deux à trois heures, où les questions ci-dessous sont discutées par le groupe et enregistrées. En plus d'identifier les besoins et lacunes dans la réponse à la crise actuelle, le groupe devrait également examiner comment la crise peut aggraver des problèmes préexistants (par exemple, les conflits, la pauvreté, la corruption, les violences, etc.).

Les questions composant une analyse PESTEL sont les suivantes :

P - Politique

Quelles sont les mesures prises par le gouvernement ? Où sont prises les décisions essentielles ? Combien d'autorité le gouvernement local a-t-il ? L'information est-elle partagée de manière adéquate ? Les mesures d'urgence sont-elles utilisées ? Y a-t-il des voix dissidentes ? Le secteur de la sécurité est-il intégré dans la réponse ? Les services publics sont-ils fournis à tous ceux qui en ont besoin ?

E - Économique

Comment les ressources sont-elles allouées ? Comment les moyens de subsistance ont-ils été affectés dans l'ensemble de la spectre socio-économique ? Les gens ont-ils accès aux besoins de base, comme la nourriture et le carburant ? Les chaînes d'approvisionnement fonctionnent-elles ? Les banques fonctionnent-elles ?

S - Social

Qui est le plus vulnérable ? Que font les autres organisations ? Certains groupes sociaux sont-ils perçus comme bouc émissaire (c'est-à-dire blâmé pour les erreurs ou les méfaits des autres ou pour une situation hors du contrôle de tout individu) ? Est-il nécessaire de tenir compte des croyances locales ou d'exposer les mythes dominants sur la crise ? Y a-t-il des préoccupations en matière de sécurité ou des risques de violence ?

T - Technologique

Quelles sont les lignes de communication disponibles ? Y a-t-il un service de téléphonie mobile ? La radio et la télévision sont-elles fonctionnelles ? La désinformation ou la mésinformation est-elle répandue ?

E - Environnement

Les gens ont-ils accès à de l'eau propre et à des installations sanitaires ? Des citoyens ont-ils été déplacés ? Est-ce que y a-t-il un risque de crise secondaire (par exemple, une maladie qui se propage après une catastrophe naturelle) ?

J - Juridique

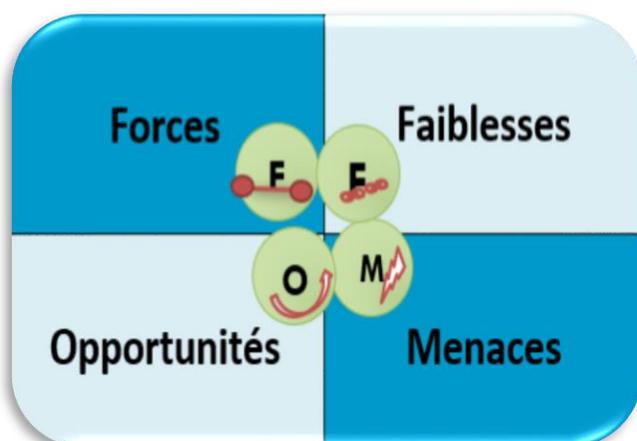
L'État de droit est-il respecté ? Les droits humains sont-ils protégés ? Les organisations de la société civile ont-elles la liberté et l'espace nécessaires pour agir ? La sécurité publique est-elle assurée ?

En répondant à ce type de questions, une organisation peut prendre des décisions sur ce qui est nécessaire pour traiter efficacement la crise et atténuer les effets de ricochet potentiels. Il s'agit d'une bonne idée de confirmer les résultats de l'analyse en comparant les points de vue des parties prenantes externes. Une fois qu'une organisation a une vision claire des besoins en cas de crise, elle est beaucoup mieux équipée pour passer à la prochaine étape et planifier un plan d'action initial.

Étape 2 : Élaborer un plan de réponse à la crise

Une crise nationale exige une action collective et une approche « sociétale globale ». Elle nécessite aussi des stratégies descendantes et ascendantes qui s'appuient sur les capacités des OSC au niveau national pour réussir. Dans tous les cas, les OSC doivent être stratégiques quant aux actions qu'ils décident de prendre en fonction de leurs ressources, de leurs capacités, de leurs relations et de leur fonction. Si une organisation choisit d'agir, elle doit le faire de manière à contribution qui complète ou intensifie le travail des autres, y compris les actions entreprises par des fonctionnaires. Pour faciliter le processus de planification, une organisation peut entreprendre une Analyse FFOM qui correspond aux résultats de PESTEL. FFOM fait référence aux Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces.

Cette analyse peut également être réalisée par le biais d'une discussion facilitée avec le même groupe du personnel qui a effectué l'analyse PESTEL. Un graphique à quatre quadrants peut être établi, comme illustré ci-dessous et des listes peuvent être créées dans chaque quadrant.



F - Forces

Quels sont les atouts de l'organisation, notamment les relations, l'expertise technique, la crédibilité, la portée géographique, les ressources humaines et les canaux de communication ? Par exemple, une organisation peut déjà disposer d'un mécanisme pour fournir des informations aux communautés rurales, ou d'un processus de contrôle des dépenses gouvernementales.

F - Faiblesses

Quelles sont les limites de l'organisation ? Il peut s'agir de l'impossibilité d'accéder physiquement au bureau ou d'être physiquement coupé de certaines parties du pays. Elle peut également avoir une expérience limitée de travail avec les groupes vulnérables ou être incapable de transférer des ressources financières.

O - Opportunités

A quel besoin l'organisation est-elle surtout bien placée pour répondre ? Comment l'organisation peut-elle tirer parti de son travail existant ? Les parties prenantes se tournent-elles vers l'organisation pour obtenir de l'aide ? Il peut s'agir d'un accès à un financement sans restriction ou d'un soutien de la part d'autres organisations de la société civile.

M - Menaces

Quels sont les risques associés aux différentes lignes de conduite ? Certaines actions compromettent-elles la santé et la sécurité du personnel ? Le gouvernement est-il réticent à engager la société civile ? Le gouvernement essaie-t-il de coopter ou de museler la société civile ? Le financement sera-t-il indisponible ? Par exemple, les gouvernements peuvent exploiter la pandémie pour entraver le travail des organisations de la société civile.

Sur la base des conclusions des processus PESTEL et FFOM, l'organisation devrait avoir suffisamment d'informations pour prendre une décision : 1) Si elle prendrait des mesures et 2) si oui, où elle devrait investir son temps et ses efforts. Il peut s'agir de passer à des activités organisationnelles en cours et/ou de lancer de nouvelles initiatives pour traiter directement les problèmes liés à la crise.

Étape 3 : Former une équipe de gestion des crises

Afin de réagir plus rapidement et plus efficacement en situation de crise, une organisation peut créer une équipe de gestion de crise chargée d'aider l'organisation à surveiller la crise, à **protéger** son personnel, à **adapter** ses opérations et à **s'engager** dans des efforts de réaction et de rétablissement.

Selon la ligne de conduite choisie par une organisation, l'équipe de gestion de crise peut être le même groupe que celui qui a effectué l'analyse PESTEL et FFOM ou une unité de gestion existante qui assume la responsabilité ad hoc pour mieux gérer la crise. L'équipe peut également comprendre des membres du conseil d'administration, en particulier s'il est nécessaire de modifier les plans stratégiques ou les principales politiques de l'organisation. Quelle que soit sa composition, l'équipe de gestion des crises doit avoir une fonction claire et distincte pendant la période de crise.

L'équipe de gestion des crises doit être habilitée à prendre et à communiquer des décisions, ainsi qu'à surveiller et à réévaluer les plans et les activités. L'équipe devrait tenir des réunions permanentes plusieurs fois par semaine, voire quotidiennement, au cours des premières phases d'une crise. L'équipe devrait également créer des voies bien définies pour permettre aux autres membres du personnel d'apporter leur contribution et leur retour d'information. Les membres du personnel et les parties prenantes externes sont une source d'information essentielle et peuvent contribuer à éclairer la planification et l'action. Cela peut se faire par des réunions régulières du personnel pour échanger des idées, par de simples enquêtes pouvant être remplies en ligne, ou par une adresse électronique ou un numéro de téléphone spécifique dédié à ce type de retour d'information.

Prioriser les actions : Tout ne peut être fait en même temps, et tout ne peut être une priorité. Pensez aux besoins et à l'avantage comparatif de l'organisation. Par exemple, si une organisation entretient des relations étroites avec les médias, la collaboration avec ces derniers pour partager des informations pratiques avec le public sur la crise pourrait être une priorité immédiate.

Aligner les ressources : Lorsque l'organisation fait des choix sur ce qu'elle doit faire, elle doit également tenir compte du temps, des personnes et de l'argent nécessaires. Cela peut notamment signifier qu'une réaffectation des ressources est nécessaire. Par exemple, lors de la pandémie COVID-19, de nombreuses organisations ont déplacé leurs activités présentes en activités distancielles et ont utilisé les technologies numériques. Dans certains cas, cela s'est

traduit par des ressources supplémentaires pour d'autres activités, comme la production de contenu en ligne supplémentaire.

Attribuer des responsabilités : Avant de pouvoir agir, l'organisation doit également prendre des décisions raisonnables, communiquées en interne, sur les personnes responsables des tâches. Cela inclut la manière dont les différentes personnes ou parties de l'organisation doivent travailler ensemble. Par exemple, il faut décider clairement qui parle publiquement au nom de l'organisation.

Surveiller et ajuster : Une crise en cours nécessite forcément un suivi étroit et un réexamen régulier des activités. Il s'agit là de rôles importants pour l'équipe de gestion des crises. Ils permettent non seulement de déterminer si les activités ont le résultat souhaité, mais aussi de garantir la sécurité, l'assurance et l'encouragement du personnel. Tenir un registre détaillé des activités et de leurs résultats est un moyen efficace de surveiller l'impact et d'informer les ajustements de la stratégie pendant l'évolution de la crise.

Étape 4 : Établir un plan de communication interne

A mesure que le plan de réponse aux crises de l'organisation se met en place, il est essentiel de communiquer rapidement et de manière fiable avec les membres du personnel.

Prévoyez des communications régulières qui tiennent le personnel au courant des nouveaux développements et permettent d'assurer le suivi des informations antérieures. Par exemple, la direction de l'organisation peut envoyer un courriel hebdomadaire avec des mises à jour sur la crise et le plan de réponse de l'organisation.

Soyez ouvert, accessible et disposé à répondre autant que possible aux demandes d'information. Prévoyez du temps à la fin des réunions pour des réflexions et des questions supplémentaires.

Soyez honnête pour établir et maintenir la confiance et la cohésion au sein de l'organisation. Partagez les informations sur la crise avec l'ensemble du personnel de manière opportune et professionnelle.

Faites preuve de compassion et d'empathie en reconnaissant que chacun dans l'organisation vit la situation et que le personnel doit pouvoir compter les uns sur les autres. Répétez cela dans vos communications avec le personnel. Reconnaissez également que différentes personnes vivront la situation de manière unique et évitez de faire des suppositions sur l'impact de la crise sur quelqu'un.

Soyez positif, mais aussi précis sur les défis à relever, car une action unifiée sera nécessaire pour faire face à toute une série de problèmes qu'une crise crée. Il est possible d'être optimiste tout en étant ouvert et honnête.

Partagez vos succès pour maintenir la motivation du personnel. Les crises, de par leur nature même, engendrent le pessimisme. Cependant, la direction de l'organisation peut donner de l'espoir et inciter à l'optimisme. A mesure que les plans sont mis en œuvre, partagez les réussites et concentrez-vous sur l'avenir.

Soulignez qu'un processus est en place pour aider à relever les défis et que les commentaires du personnel sont utiles. Faites preuve de transparence sur le processus et la manière dont il aborde les défis.

Créez des occasions pour le personnel ou les bénévoles d'offrir un retour d'information et de soulever des questions, des idées ou des préoccupations. Les réunions de l'ensemble du personnel, au cours desquelles le personnel dispose du temps et de l'espace nécessaires pour partager ses idées, peuvent être un moyen utile de recueillir des retours d'informations. Pour les sujets sensibles, des formulaires ou des enquêtes en ligne avec la possibilité de rester anonyme peuvent être une bonne approche pour solliciter un retour d'information.

Assurez-vous qu'un système de communication rapide est en place pour aider à atténuer les problèmes potentiels de sûreté ou de sécurité, tel qu'un groupe *WhatsApp* ou une chaîne téléphonique. L'organisation peut également prévoir des communications de vérification régulières qui permettent à la direction de confirmer le bien-être des membres du personnel.

Étape 5 : Élaboration d'un plan de communication avec les parties prenantes externes

L'organisation devra s'assurer que les parties prenantes externes ont des attentes claires quant à sa réponse à la crise et à son plan d'action. Il est essentiel que les donateurs, les autorités publiques et les citoyens ne soient pas surpris par les changements dans les objectifs de l'organisation et l'utilisation des ressources.

Les donateurs - Gardez des attentes réalistes. Partagez votre point de vue sur la crise et soyez honnête sur les ajustements que l'organisation doit faire.

Les autorités - Fournissez des informations, des preuves, des histoires et des récits qui peuvent servir à l'action. Expliquez tout changement dans l'approche de l'organisation. Posez des questions pratiques sur les obligations, les actions et les intentions des autorités.

Le public - Partagez les faits et les informations « nécessaires ». Amplifiez les messages de service public, faites-leur connaître votre rôle, faites preuve d'empathie et lancez un appel à l'action. Partagez des récits positifs qui mettent l'accent sur l'action communautaire et collective.

Conseil Santé & Bien-être : Fournir un espace d'information est un élément essentiel de la prise en charge personnelle des employés. Il peut s'agir de « contrôles de stress » de routine ou d'autres contrôles pendant les réunions d'équipe afin de rester informés des craintes, traumatismes ou préoccupations liés à la crise dans la vie des membres du personnel qui peuvent avoir un impact sur leur travail. Pour améliorer l'expérience globale d'information, il est recommandé de répondre à d'autres besoins, comme l'approvisionnement de nourriture. Si le stress et les traumatismes affectent le bien-être du personnel, il est recommandé d'impliquer un conseiller professionnel pour aider à identifier les voies de guérison.

Sauvegarder et Ne Pas Nuire

Les OSC ont la responsabilité de ne pas nuire, ce qui implique la protection des personnes avec lesquelles elles travaillent et les populations qui sont les plus vulnérables¹. En temps de crise, les mesures mises en œuvre pour y faire face peuvent exposer certaines personnes à des risques plus importants. Par exemple, les décrets de confinement prolongé à domicile ou le manque de besoins essentiels peuvent entraîner une augmentation de l'exploitation, des abus et du harcèlement sexuels (HSEA), qui comprend la violence domestique et la violence fondée sur le sexe (VBG). Bien que les contextes varient, les femmes et les filles sont touchées de manière disproportionnée par l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels. Dans l'ensemble, la double crise sanitaire et économique qui accompagne souvent une crise ou une pandémie touche de manière disproportionnée les femmes, les personnes âgées, les enfants, les personnes handicapées, les lesbiennes, les gays, les bisexuels, les transsexuels et les intersexués (LGBTI) et d'autres populations marginalisées. Pour certaines populations, la superposition d'identités multiples - par exemple, être femme, jeune et autochtone - aggrave l'impact et les dommages disproportionnés qu'elles peuvent subir du fait des mesures de réponse à la crise. Les personnes appartenant à des minorités ethniques, linguistiques, autochtones ou raciales sont souvent victimes de discrimination, de stigmatisation et de violations de leurs droits, notamment le refus d'accès aux services, aux activités de subsistance et à la sécurité. Les mesures de réponse aux crises, telles que la restriction de la liberté de mouvement, la surveillance accrue et le déplacement des ressources d'aide publique, peuvent entraîner une augmentation des violations des droits et de la discrimination pour les personnes déjà marginalisées.

¹ Le principe de « Ne Pas Nuire » exige que les organisations de la société civile s'efforcent de réduire le préjudice qu'elles peuvent causer par inadvertance en fournissant une aide ou des services et par leurs interactions avec la société civile, ainsi que le préjudice pouvant être causé dû au manque d'aide ou de services.

Populations présentant un risque ou une vulnérabilité accrus

Les populations les plus menacées sont celles qui :

- Dépendent fortement de l'économie informelle ;
- Occupent des zones sujettes aux chocs ;
- Ont un accès inadéquat aux services sociaux ou manquent d'influence politique ;
- Ont des capacités et des possibilités limitées de faire face et de s'adapter ; et
- Ont un accès limité ou nul aux technologies.

Dans les cas où une organisation ne dispose pas encore de politiques et de procédures de sauvegarde, les OSC doivent évaluer leur environnement opérationnel dans le cadre de leur analyse FFOM et élaborer une liste de contrôle de sauvegarde pour les situations d'urgence. Des mesures doivent être prises pour s'assurer que les activités renforcent la sûreté et la sécurité, plutôt que d'augmenter le risque de HSEA et d'autres types de violence ou de conflit.

Mesures de sauvegarde

- Au cours du processus d'analyse FFOM, identifiez les dangers et les facteurs de risque susceptibles de nuire à des groupes spécifiques. Examinez l'impact de ces facteurs de risque sur la sauvegarde. Un changement dans les opérations d'une organisation pourrait augmenter ou réduire le risque.
- Identifiez les groupes de population vulnérables en coordination avec d'autres organisations au niveau communautaire, en mettant l'accent sur les personnes qui ne sont pas priorisées dans les filets de sécurité sociale existants. Établissez des partenariats avec des organisations de la société civile et des dirigeants locaux de confiance pour atteindre les segments les plus vulnérables de la société.
- Veillez à ce que les programmes en cours et les nouveaux programmes soient réalistes et sûrs.
- Identifiez et agissez sur les impacts négatifs ou les risques accrus. Le nouvel environnement opérationnel signifie qu'une organisation peut interagir avec de nouveaux partenaires ou des populations qui font face à des difficultés. Par exemple, les mesures de crise peuvent imposer un fardeau supplémentaire aux femmes ayant des enfants. Si de nouveaux acteurs participent à l'exécution des programmes, assurez-vous qu'ils connaissent bien la politique de sauvegarde et toute responsabilité supplémentaire.

- Identifiez les structures de soutien (services sociaux, réseaux sociaux et institutions) et apportez un soutien pour renforcer leur rôle.
- Travaillez en coordination avec des partenaires experts en matière de violence liée au sexe, tels que les premiers intervenants, les refuges temporaires et les logements d'urgence pour les victimes de violence liée au sexe ou les réseaux de prévention de la violence conjugale. Chaque fois que cela est possible et approprié, intégrez des messages de prévention de la violence dans votre stratégie de communication ou vos campagnes d'information.
- Si les activités se déroulent en ligne, soyez conscient des implications en matière de protection. Si vous êtes en contact avec des enfants ou des adultes vulnérables en ligne ou si vous augmentez l'interaction entre le personnel en ligne, les organisations auront besoin de mesures de protection appropriées, telles que l'utilisation d'un VPN et l'apport d'une formation à la sécurité numérique au personnel et aux participants aux activités. Pour d'autres conseils sur la sécurité numérique, voir la section sur la sécurité numérique plus loin dans ce guide.
- Mettez en place un mécanisme de plainte approprié et évaluez comment les préoccupations seront soulevées. Évaluez également la capacité de votre organisation à traiter les rapports qui lui parviennent pendant cette période de la part du personnel ou des membres de la communauté. Existe-t-il des mécanismes de signalement au niveau de la communauté et fonctionnent-ils toujours dans le nouvel environnement opérationnel ?

Réponse à la crise intersectorielle

Tous les groupes sociaux ont des identités croisées, influencées par des contextes historiques, sociaux, culturels et politiques, qui déterminent leurs relations avec le pouvoir ainsi que leur vulnérabilité et leur résilience aux catastrophes, aux urgences et aux crises. Bien qu'elles soient un outil relativement nouveau pour le développement international, les approches intersectionnelles servent de cadre utile pour découvrir les dynamiques de pouvoir préexistantes et inévitables qui façonnent la vulnérabilité, la résilience et expliquent l'impact disproportionné des crises sur certaines populations.

Mercy Corps utilise une optique intersectionnelle et sensible au genre pour évaluer la résilience à l'aide de quatre questions directrices qui permettent aux organisations de mieux comprendre comment les chocs et les tensions ont un impact sur les résultats de développement souhaités et d'ajuster leurs stratégies en fonction d'une évaluation intersectionnelle du contexte.

1. Que faut-il pour devenir plus résilient ?
2. Qui doit améliorer sa capacité de résilience ?
3. À quels types de chocs et de stress les individus doivent-ils être résilients ?
4. Quelles sont les ressources et les stratégies nécessaires pour maintenir les progrès face aux chocs et aux tensions ?

SECTION 2 : GARANTIR LA CIRCULATION DES INFORMATIONS CRITIQUES

Conseil santé et bien-être : si possible, les OSC devraient envisager d'avoir des conversations avec leurs donateurs sur les soins personnels et d'intégrer des activités soins personnels et de soutien dans les budgets existants ou futurs. En outre, les OSC locales sont souvent invitées à faire des rapports sur la violence, les préjudices et l'oppression, ce qui oblige parfois le personnel des programmes à revivre des interactions négatives ou à vivre un nouveau traumatisme ; les OSC peuvent travailler avec les donateurs pour reformater les rapports qui atténuent certains de ces préjudices.

La communauté et les communications sont les clés pour surmonter une crise. L'information du public est particulièrement importante dans le contexte de la planification d'urgence et de la gestion des crises. Les citoyens ont le droit d'être informés de ce qui s'est passé, de ce qui se passe, de la manière dont les autorités entendent réagir à la crise et de toute conséquence potentielle de ces réactions.

Mesures pour le partage des informations clés

- Reconnaissez qui a du pouvoir et de l'influence dans les communautés, les réseaux ou les organisations locales existantes.
- Travaillez au sein de ces canaux pour diffuser l'information, car les gens sont plus susceptibles de suivre l'exemple des dirigeants et des groupes de confiance intégrés à leur communauté.
- Créez un plan d'engagement qui comprend des informations et des conseils sur la communication avec différents groupes, les coordonnées des parties prenantes concernées, telles que les centres de soins de santé ou les intervenants d'urgence, ainsi que les principales perceptions, les risques et les défis liés à l'engagement de communautés spécifiques et les mesures d'atténuation possibles.
- Tenez compte des besoins d'information des différents publics. Les communautés sont composées de groupes divers et chaque individu comprendra les informations dans le contexte de ses propres expériences, il est donc important d'adapter les messages aux groupes cibles pour chaque communication. Les informations doivent également être partagées dans le format et la langue les plus accessibles possibles, adaptés aux niveaux d'alphabétisation de chaque groupe.
- Tenez compte de la source d'information et, le cas échéant, utilisez le gouvernement local comme ressource. Partagez les conseils actuels de votre service de santé local s'ils sont précis et à jour.

- Veillez à ce qu'il y ait un espace pour écouter les préoccupations, les réactions, les mythes et les rumeurs concernant les crises, ainsi que pour communiquer des informations sur la crise.
- Lutte contre la stigmatisation et la discrimination en s'engageant auprès des groupes stigmatisés dans une communauté donnée et dénoncer tout comportement visant ces groupes. Sachez que les volontaires peuvent également être considérés comme un « groupe stigmatisé » et être considérés avec suspicion par les autres membres de la communauté.

Maintenir la crédibilité

Il est extrêmement important pour les organisations de la société civile de maintenir leur légitimité et leur crédibilité pendant une crise. Les organisations de la société civile doivent réfléchir à quatre éléments importants pour maintenir leur crédibilité : l'ouverture, la compétence, l'équité et l'empathie.

Désinformation et mésinformation

La désinformation est une information inexacte ou fautive créée et diffusée dans l'intention d'induire en erreur et de causer un préjudice. Par exemple, lors d'une crise, un élu peut sciemment diffuser de fausses informations sur l'origine de la crise pour se décharger de toute responsabilité. Si les citoyens voyaient les fausses déclarations du même élu sur les médias sociaux et les partageaient sans savoir qu'elles sont fausses, ils diffuseraient de la désinformation. La mésinformation est également une information inexacte ou fautive, mais elle n'a pas pour but de causer un préjudice. Lorsque des informations trompeuses sont largement diffusées, elles portent atteinte au contrat social entre les citoyens et l'État, qui repose sur la circulation d'informations exactes sur les actions du gouvernement, de sorte que les citoyens sont informés avec précision des actions du gouvernement et peuvent demander des comptes à ce dernier. La désinformation a également un impact négatif sur la confiance des citoyens dans les institutions gouvernementales, ce qui entraîne une rupture du discours civil et une polarisation accrue, autant de facteurs qui menacent la santé d'une démocratie. La désinformation et les fausses informations sur une crise peuvent se répandre rapidement et, dans certains cas, sont exacerbées par les dirigeants politiques, ce qui peut aggraver les tensions existantes ou amener les citoyens à ignorer des conseils crédibles en matière de santé et de sécurité. La désinformation généralisée empêche également les citoyens de partager et de comparer ouvertement les informations, ce qui peut être particulièrement préjudiciable en cas de crise. Les organisations de la société civile, grâce à leur connaissance du contexte local et de l'environnement médiatique, peuvent jouer un rôle important dans l'éducation du public, la surveillance des contenus en ligne et la responsabilisation de ceux qui diffusent la désinformation.

Qu'est-ce que le gouvernement devrait communiquer ?

Pour protéger les citoyens et réduire l'incertitude qui peut alimenter la peur et l'agitation, les gouvernements ont la responsabilité de fournir des informations précises et en temps utile. Cela implique de fournir au public des informations sur :

- Quelle est la nature/l'origine de la crise ?
- Qui a été affecté ou est en danger ?
- Quelles régions du pays sont touchées par la crise ?
- Quels sont les risques et les dangers pour le public ?
- Quand la crise a-t-elle eu lieu ou combien de temps devrait-elle durer ?
- Que doivent faire les gens pour réagir ? Quelles sont les mesures prises par les fonctionnaires ?
- Où pouvez-vous obtenir plus d'informations ?

Combattre la désinformation et la mésinformation en temps de crise :

- Organisez des campagnes d'éducation en ligne pour améliorer l'éducation aux médias des citoyens et leur capacité à reconnaître la désinformation. Ces campagnes peuvent également dissiper la désinformation et la mésinformation courantes qui se sont répandues au sujet de la crise. Il peut être judicieux de déplacer l'accent des campagnes préexistantes à la crise. Par exemple, au Sénégal, le mouvement des jeunes *Y'en a Marre* est passé de la défense d'une gouvernance transparente et démocratique à la création et à la diffusion de chansons qui encouragent la distanciation sociale, en réponse à l'échec du gouvernement à diffuser des informations importantes sur le virus.
- Surveillez l'espace d'information et vérifiez les informations partagées par le grand public, le gouvernement et les médias. Identifiez les sources de discours haineux et intégrez des mécanismes d'alerte et de réaction rapides dans les systèmes de surveillance. Par exemple, certaines ONG polonaises s'efforcent de démystifier les théories de complot répandues sur la pandémie COVID-19 par le biais de campagnes médiatiques en ligne axées sur le partage d'informations précises.
- Utilisez les relations avec les décideurs locaux et nationaux pour les sensibiliser à la désinformation et faites pression sur le gouvernement pour qu'il prenne des mesures contre la désinformation (si le gouvernement n'est pas l'un des acteurs de la désinformation). Il peut s'agir de prendre contact avec les décideurs avec lesquels une organisation a déjà des relations afin de discuter d'une approche coordonnée pour lutter contre la désinformation.

- Collaborez avec d'autres organisations de la société civile ou d'autres acteurs œuvrant dans la lutte contre la désinformation. La collaboration peut accroître la portée des campagnes de sensibilisation et la capacité des organisations de la société civile à lutter efficacement contre la désinformation. Au Brésil, les organisations de la société civile se sont regroupées au sein d'une coalition nationale pour lutter contre la désinformation du Président Bolsonaro sur la gravité de la crise et pour sensibiliser les quartiers les plus pauvres, en utilisant l'hashtag #coronanasperiferias (#corona dans les périphéries).
- Mettez en place des mesures de sécurité numérique strictes au sein de votre organisation. Les organisations de la société civile sont souvent la cible de menaces en ligne en raison de leur rôle important dans l'éducation du public, l'inclusion des personnes marginalisées et l'instauration de la confiance au sein d'une démocratie. De solides mesures de sécurité numérique peuvent protéger contre les menaces.

Mesures de sécurité numérique

Pour que la sécurité numérique soit la plus efficace possible, elle doit être adaptée au contexte et impliquer un ensemble complet de politiques, de processus et de comportements dans l'ensemble d'une organisation.

- **Établissez une culture de sensibilisation à la sécurité numérique** : Prenez la cybersécurité au sérieux. Prenez la responsabilité de réduire les risques, formez votre personnel et vos bénévoles, et donnez l'exemple. L'erreur humaine est la première cause de violation.
- **Remédiez aux vulnérabilités structurelles** : Une organisation doit avoir une compréhension globale des menaces numériques auxquelles elle est confrontée et de ce qui pourrait être la cible des attaquants. Il peut être utile de faire réaliser par une organisation externe un audit des systèmes et des plateformes de communication, des réseaux et des dispositifs utilisés au sein de l'organisation pour identifier les vulnérabilités. Ces vulnérabilités doivent ensuite être traitées par le biais d'une stratégie durable à l'échelle de l'organisation.
- **Utilisez le système de nuage** : Envisagez d'utiliser une suite bureautique basée sur le système de nuage, comme *GSuite* ou *Microsoft365*, qui vous fournira toutes les fonctions bureautiques de base et un endroit sûr pour sauvegarder les informations.
- **Utilisez une authentification à deux facteurs et des mots de passe forts** : Exiger une authentification à deux facteurs afin d'ajouter une deuxième couche de protection pour tous les comptes importants. Utilisez une application mobile ou une clé physique pour votre deuxième facteur, et non un message texte. Pour les mots de passe, une longue chaîne de mots aléatoires sans symboles (*quelquechosedevraitmentlong começa*) est plus difficile à casser qu'une chaîne courte, avec *L0t\$ Of \$ymB01\$*. Ne répétez jamais les mots de passe.
- **Utilisez des messages cryptés pour les conversations et les documents sensibles** : L'utilisation d'un outil de messagerie cryptée pour les messages et documents sensibles empêche les adversaires de les voir s'ils piratent votre courrier électronique.

Le cryptage brouille les données, ce qui réduit la probabilité que quelqu'un puisse lire vos messages même s'il intercepte les données.

- **Planifiez et préparez-vous** : Prévoyez un plan au cas où votre sécurité serait compromise. Sachez qui appeler pour obtenir une aide technique, comprenez vos obligations légales et soyez prêt à communiquer en interne et en externe aussi rapidement et efficacement que possible.

Accorder la priorité aux messages positifs

Pour renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté et promouvoir des actions positives, les citoyens doivent entendre des messages d'unité, de collaboration et d'espoir, tels que :

- Nous nous en sortirons ensemble.
- Notre propre santé dépend de celle de notre voisin et de la personne qui se trouve à côté de nous. S'assurer que les autres peuvent avoir accès aux soins, c'est notre façon de prendre soin de nous-mêmes.
- Nos familles et nos quartiers sont plus forts, plus sûrs et plus sains lorsque nous nous réunissons dans des moments de joie et de célébration, et de maladie et de crise.
- Nous nous en sortons en unissant nos efforts.
- Ce moment nous invite à faire tout notre possible pour nous tous.
- C'est le moment de nous rassembler au-delà des différences qui nous divisent.
- Quiconque cherche à utiliser la crise pour nous diviser, à faire des minorités des boucs émissaires, des immigrants ou de ceux qui luttent pour échapper à la pauvreté, nous met tous en danger.
- Aujourd'hui plus que jamais, la crise nous a montré que nous sommes dépendants les uns des autres et, quels que soient nos origines, notre apparence ou nos moyens financiers, nous savons qu'il est temps de nous unir.
- En nous serrant les coudes et en nous assurant que chacun d'entre nous dispose des ressources et des informations dont il a besoin, nous pouvons l'emporter.
- La protection de nos plus vulnérables nous rend plus forts.
- Quels que soient votre apparence, votre lieu de résidence ou vos moyens financiers, lorsque vous êtes malade, la priorité est de vous faire soigner.
- Les choix que nous faisons aujourd'hui pour nous aider à surmonter la crise peuvent également nous permettre de mieux préparer l'avenir de nos communautés. Le moment est venu pour nous de nous unir au-delà de nos différences et de faire des choix politiques qui aident les gens au quotidien dans leur quête d'une nation sûre et prospère.

SECTION 3 : REPONSES COMMUNAUTAIRES

Conseil Santé & Bien-être : N'oubliez pas de célébrer les petites victoires !

En période de crise, les approches descendantes adoptées par les gouvernements ou les acteurs internationaux peuvent négliger de manière disproportionnée certaines communautés, multipliant ainsi les difficultés auxquelles ces communautés sont confrontées. Les approches exclusivement descendantes peuvent également exacerber la vulnérabilité des communautés en ne comprenant pas ou en ne répondant pas de manière adéquate aux besoins des communautés sur la base d'inégalités historiques et d'un manque de connaissances localisées. Des réponses aux crises menées par les communautés locales sont souvent nécessaires pour garantir des solutions pratiques et pour que les plus vulnérables soient soutenus. Les solutions locales et les approches dirigées par les communautés, comme l'aide mutuelle, sont décentralisées et peuvent être plus réactives. L'action communautaire en temps de crise peut également créer des structures et un système de soutien qui durent au-delà de la crise.

Exemples de réponses apportées par la Communauté :

1- Sollicitation de la communauté : Fin 2014, lors de la crise d'Ebola, le gouvernement libérien a déployé un programme de sensibilisation novateur, basé sur le volontariat². Ce programme, qui consiste en une action de sensibilisation par les médias et en un démarchage de porte à porte par des bénévoles de la communauté, a permis de diffuser des informations précieuses et de modifier les pratiques publiques pendant l'épidémie. Une étude indépendante a révélé que les gens en savaient plus sur le virus Ebola, avaient une compréhension factuelle de la pandémie et étaient plus disposés à se conformer aux mesures de contrôle du gouvernement. La campagne d'information a également été remarquablement efficace pour accroître le respect des précautions de sécurité, le soutien aux politiques de contrôle controversées et la confiance générale dans le gouvernement.

Les leçons apprises :

- Comprenant que la confiance dans le gouvernement était faible, cette initiative a été menée et structurée en étroite coordination avec les organisations de la société civile, ce qui, pendant toute la durée du programme, a entraîné une plus grande adhésion des citoyens.
- Les volontaires de la communauté ont été équipés de dossards et de badges pour s'identifier comme volontaires du programme. Les volontaires ont également travaillé avec les responsables de la communauté pour identifier et éviter les foyers où se trouvaient des personnes malades, ont utilisé des bottes en caoutchouc et du

² <http://news.mit.edu/2020/how-door-to-door-canvassing-slowed-epidemic-ebola-0227>

désinfectant pour les mains, ont maintenu une distance minimale pendant le démarchage électoral et ont surveillé quotidiennement leur température corporelle.

- Le programme a fait appel à des volontaires déjà connus ou vivant dans la région où ils allaient faire du porte-à-porte. Cela a ajouté une couche de confiance sociale au programme. Les volontaires ont également travaillé dur pour dissiper toute suspicion à leur égard en visitant les communautés à plusieurs reprises et en soulignant leur dévouement et leur loyauté envers la communauté.

2- Campagnes de sensibilisation : Au Kenya, les réseaux d'OSC ont organisé une campagne de sensibilisation à la pandémie de COVID-19 et aux pratiques d'hygiène sûres pour prévenir la propagation du virus. Les OSC ont imprimé des affiches et les ont distribuées aux établissements de soins de santé et autres services clés dans différents comtés. Dans certains comtés, les OSC ont également utilisé les médias sociaux et la radio pour atteindre les citoyens. Enfin, les OSC se sont engagées auprès des gouvernements des comtés pour leur demander d'installer des réservoirs d'eau dans des endroits clés, tels que les marchés de comté, et d'allouer des fonds pour la prévention de COVID-19, tout en continuant à financer les projets antérieurs d'assainissement de l'eau et d'hygiène.

3- Prestation de services : *Développement et Secours Syrien*, une organisation humanitaire basée à Idlib, s'est orientée vers la formation du personnel médical et des travailleurs humanitaires sur la prévention des infections et le contrôle de l'épidémie de COVID-19.

Travailler pendant la période de COVID-19

- **Renforcez votre réseau et votre légitimité** : le passage à la fourniture de services essentiels ou le comblement d'une lacune dans la réponse du gouvernement peuvent contribuer à développer vos circonscriptions et vos réseaux sociaux, notamment par le biais de nouvelles alliances comme avec des entreprises ou des prestataires de services publics.
- **Soyez solidaire de ceux qui fournissent des services essentiels** : les organisations de la société civile peuvent utiliser des initiatives de sensibilisation ou le partage d'informations pour mettre en lumière l'expérience des travailleurs essentiels et la capacité de la société civile et des agences gouvernementales à répondre aux demandes des citoyens par la fourniture de services essentiels. Les organisations de la société civile peuvent également jouer un rôle plus direct dans le soutien aux travailleurs et aux services essentiels, en participant par exemple à la distribution des colis de secours.

- **Continuez à soutenir les mouvements sociaux de manière innovante** : les mouvements sociaux et les protestations ont été contraints d'abandonner les rassemblements et la mobilisation en personne et de nombreux mouvements se sont concentrés sur les inégalités mises en évidence par la pandémie et sur les besoins immédiats des communautés. Bien que les protestations soient limitées, les activistes ont identifié des formes créatives d'action, telles que les caravanes de voitures, le « tapage des pots », les performances collectives de chansons de protestation depuis les balcons, les actions en direct, les rassemblements numériques, les marches virtuelles, les débrayages, les boycotts et les grèves de loyers.
- **Accordez la priorité à l'inclusion** : les dirigeants et les militants de la société civile doivent continuer à sensibiliser les gens à la situation critique des communautés locales, notamment en utilisant les médias traditionnels et les médias sociaux pour mettre en lumière les voix non entendues et les plus vulnérables.
- **Accordez** la priorité aux initiatives communautaires pour contrer la diminution des ressources et les restrictions de financement.
- **Pensez au-delà de la réponse d'urgence et envisager des stratégies à long terme pour l'activisme politique ou la réforme** : si la réponse à la crise devient une priorité immédiate, elle signale également un rapprochement de la société civile. Idéalement, les organisations de la société civile qui ont émergé ou se sont transformées pour répondre à la crise peuvent créer une dynamique à plus long terme et mieux engager l'État. Les OSC devraient se tourner vers l'avenir et profiter de cette période pour se mobiliser en faveur d'un programme de réforme plus ambitieux. Par exemple, les militants du réseau d'action communautaire *Gugulethu* en Afrique du Sud ont souligné que le problème de la faim, bien qu'aggravé par COVID-19, a toujours existé. Ils élaborent un plan à long terme pour améliorer et entretenir les nouvelles cuisines communautaires qui ont été mises en place, et pour étendre considérablement les jardins communautaires.

Mobilisation pendant une pandémie

Les tactiques habituelles que les organisations de la société civile déploient ne sont pas disponibles lorsque la réponse à une crise limite la mobilisation en personne et que les initiatives et campagnes pivotantes qui impliquent un contact direct avec les citoyens peuvent être difficiles. Les caractéristiques des réponses typiques des gouvernements (confinement, suivi, repérage, modélisation) ont également poussé les technologies numériques au premier plan pour la mobilisation des citoyens. Après avoir fait le point sur les réalités sociales et politiques actuelles, les organisations de la société civile devraient reconsidérer leur objectif de mobilisation des citoyens et élaborer une nouvelle stratégie qui réponde aux besoins des

citoyens, y compris leur santé et leur bien-être, et qui réponde aux besoins de l'initiative ou de la campagne.

- Travailler avec un réseau ou une communauté existante pour coconcevoir une réponse de mobilisation.
- Choisir des messages qui trouvent un écho auprès des citoyens et veiller à ce que vos messages soient brefs et précis. Envisagez des messages centrés sur la justice sociale et les droits humains tels que l'accès aux soins de santé.
- Envisager des programmes de formation ou des événements virtuels.
- Veiller à ce que la voix des populations les plus vulnérables soit entendue. Inclure les organisations de la société civile indigène, les institutions religieuses et les dans votre stratégie de mobilisation, car ils jouent un rôle crucial dans la mobilisation à grande échelle.
- Compte tenu de l'espace politique disponible. En fonction des restrictions à la liberté de réunion et d'association imposées par les gouvernements, examinez les mesures locales que les dirigeants et gouvernements autoriseront concernant les nouvelles stratégies de mobilisation ?

Engagement communautaire à distance³

- **Envisagez d'engager les communautés par le biais de différentes technologies.** Les moyens en ligne, tels que WhatsApp, permettent de communiquer à la fois par des messages textuels et audio. Les réseaux mobiles peuvent prendre en charge des lignes d'assistance, des arborescences téléphoniques ou de simples appels téléphoniques. Lorsque les réseaux mobiles ne sont pas présents ou sont instables, les radios bidirectionnelles peuvent être une alternative. Assurez-vous que les communautés que vous ciblez ont les moyens d'utiliser différentes technologies.
- **La sensibilisation peut contribuer à la continuité de l'engagement communautaire.** Selon le contexte, envisagez de développer des stratégies de plaidoyer qui incluent des questions telles que les droits numériques ou la discrimination à l'encontre des organisations de la société civile. Ces stratégies pourraient être essentielles pour garantir l'accès des gens à l'information et préserver l'espace politique.

Surveillance du gouvernement

Les crises précédentes ont souligné la nécessité de coordonner les efforts de suivi entre les acteurs privés, les entités publiques, les donateurs et les organisations de la société civile. Le partage descendant et ascendant d'informations est un aspect important de la gestion de la manière dont les fonds publics sont dépensés et du fait qu'un gouvernement agit dans les limites de son autorité.

Les OSC peuvent adopter plusieurs approches pour contrôler les décisions budgétaires du gouvernement, l'utilisation des pouvoirs d'urgence, l'impact sur les communautés marginalisées

³ <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/gd-covid-19-community-engagement-13-practical-tips-270420-en.pdf>

et les libertés civiles, et l'efficacité de la mise en œuvre des politiques publiques. Ces approches impliquent toutes la collecte d'informations et leur comparaison avec les décisions politiques, les allocations budgétaires ou les exigences légales.

Principaux défis à relever lorsque le gouvernement doit agir rapidement

Conception des politiques. Le principal défi consiste à trouver un équilibre entre l'urgence et la rapidité de la réponse dans un environnement économique instable et la transparence dans l'identification et la présentation des mesures de réponse. De même, les politiques doivent répondre de manière adéquate aux besoins des citoyens.

Mise en œuvre. Le principal défi consiste à assurer un contrôle et un suivi/une traçabilité adéquats des interventions en matière de budget et de marchés publics, à garantir que les mesures d'urgence convenues sont déployées efficacement et conformément à leur objectif et - si nécessaire - à donner la possibilité de réviser et d'adapter l'ensemble des mesures à l'évolution des circonstances.

Surveillance. Le principal défi consiste à mettre en place des procédures de compte rendu et de responsabilité publique complètes et transparentes que les institutions de contrôle (par exemple, le Parlement, l'Institution supérieure de contrôle (ISC), les conseils fiscaux indépendants (CFI), les organisations de la société civile et le grand public sont en mesure de faire respecter pendant la conception et la mise en œuvre des mesures de soutien.

Même lorsqu'un gouvernement répond à une urgence causée par une crise, les droits humains doivent être protégés. Dans certains cas, le gouvernement peut utiliser la crise comme prétexte pour limiter les droits et les libertés fondamentales. Voici quelques mesures que le gouvernement pourrait essayer de prendre :

- Restreindre l'accès à l'information ou masquer la nature de la crise ;
- Empêcher l'accès de la société civile à la prise de décision ;
- Limiter la liberté d'expression en contrôlant le flux d'informations ou en restreignant la couverture médiatique ;
- Interdire les rassemblements pacifiques pour des périodes indéterminées ;
- Autoriser des mesures de sécurité qui portent atteinte à la vie privée, comme la surveillance, et confier les responsabilités civiles aux services de sécurité.

Pouvoirs d'urgence

Dans la plupart des pays, il existe une manière spécifique d'activer ou de faire appel aux pouvoirs d'urgence. Ceux-ci sont généralement prévus dans les dispositions constitutionnelles, exécutives et législatives et peuvent, par exemple, permettre l'accès à certains pouvoirs lorsqu'une « urgence » est déclarée. Ces pouvoirs d'urgence sont généralement mis en œuvre par le biais de procédures d'urgence. Celles-ci peuvent annuler ou restreindre les procédures normales d'adoption des lois (par exemple, elles peuvent être mises en œuvre dans un délai plus rapide et avec moins de contrôle). Bien que ces procédures d'urgence existent pour permettre aux gouvernements de faire face à des événements extraordinaires, elles ne peuvent être utilisées que lorsqu'une situation atteint le niveau d'une urgence, et créent l'obligation pour un gouvernement de montrer que les lois et politiques d'urgence sont raisonnables et justifiées pour atteindre leurs objectifs. Une situation d'urgence ne doit pas décharger le gouvernement de la responsabilité de prouver qu'il répond à ces normes. Les organisations de la société civile ont un rôle à jouer pour garantir que cela se produise.

Aide mutuelle

L'aide mutuelle est un terme général qui désigne les réseaux de collaboration de soutien ou les réseaux d'action communautaire qui consistent à partager et à échanger des ressources et des compétences en fonction des capacités et des besoins des différents groupes locaux. L'entraide est également un type de participation politique où les membres s'engagent à la fois à combler les lacunes du système et à travailler pour changer ce système. L'aide mutuelle est également une approche privilégiée, par rapport à l'aide caritative ou à d'autres types d'aide transactionnelle, car elle permet aux organisations de la société civile d'être en communauté les unes avec les autres. Cela contribue à une plus grande cohésion sociale et à une plus grande résilience dans le temps, qui sont nécessaires pour organiser et prendre des mesures politiques après une crise et pour se mobiliser lors de la crise suivante. L'aide mutuelle est volontaire et constitue un avantage partagé pour la communauté. Les acteurs locaux sont en mesure d'utiliser leurs compétences et leurs relations existantes pour identifier et répondre aux besoins de leur communauté locale. Bien que l'aide mutuelle ne soit pas un concept nouveau, ces réseaux sont particulièrement utiles en temps de crise, lorsque de nombreux systèmes de prestation de services gérés par les pouvoirs publics sont mis à rude épreuve et ne fonctionnent peut-être pas à leur capacité habituelle, ou n'atteignent pas les plus vulnérables. Cela crée ou perpétue une lacune existante, en particulier dans les communautés traditionnellement mal desservies, que les organisations de la société civile peuvent combler. De nombreuses organisations de la société civile peuvent combler cette lacune.

Les organisations de la société civile pratiquent déjà une certaine forme d'entraide dans des contextes ou des communautés où les ressources sont rares et où la prestation de services fait défaut. En fin de compte, l'entraide est un effort d'organisation basé sur les forces, où chaque membre est en mesure de contribuer et où tous les membres obtiennent ce dont ils ont besoin.

Exemples :

1. En Tunisie, plus de 100 000 personnes ont rejoint un groupe Facebook rassemblant des volontaires pour aider à lutter contre le virus. Le groupe compte désormais 24 centres de coordination dans tout le pays ; ses bénévoles ont collecté de l'argent et des fournitures médicales, désinfecté des espaces publics et travaillé avec les autorités régionales pour identifier les familles ayant des besoins financiers urgents.
2. En Libye, un club de débat universitaire a mis en place une page Facebook et une ligne de conseils pour recueillir des informations sur les besoins des citoyens pendant la pandémie. La campagne a ensuite organisé un réseau de volontaires pour fournir des biens et des services à des centaines de citoyens libyens.

Principales caractéristiques des projets et réseaux d'aide mutuelle

Les projets ou réseaux d'aide mutuelle ont souvent des caractéristiques clés qui diffèrent de l'aide traditionnelle ou du travail des OSC traditionnelles. Les OSC peuvent soit créer un réseau d'aide mutuelle avec d'autres OSC avec lesquelles elles collaborent habituellement, soit rejoindre un réseau d'aide mutuelle existant. L'équipe de gestion de crise doit examiner comment l'aide mutuelle complète le travail existant de l'organisation et s'il existe de nouvelles possibilités de soutenir des projets d'aide mutuelle pendant la crise.

- Les groupes ou réseaux d'aide mutuelle déterminent et se mettent en relation avec d'autres groupes susceptibles de fournir un service, par exemple **des stratégies visant à mieux comprendre les besoins des uns et des autres**, notamment en matière de nourriture, de logement, de soins médicaux et de secours en cas de catastrophe.
- Les réseaux **d'entraide s'organisent souvent contre le système** qui est à l'origine de la pénurie. Dans de nombreux cas, cela peut avoir déjà fait partie du mandat de l'organisation.
- En général, les groupes d'entraide sont **dirigés par des membres, organisés par des membres et ouverts à tout participant volontaire**. Ils sont souvent structurés comme des groupes non hiérarchiques et non bureaucratiques dont les membres contrôlent toutes les ressources - ils sont également conçus pour partager le pouvoir et la prise de décision entre les membres.
- Ils font preuve de transparence dans leur mode de fonctionnement et dans l'utilisation ou la gestion de l'argent (de nombreux réseaux ou projets d'aide mutuelle sont gérés par des bénévoles).
- **Organiser des réunions ouvertes et des voies d'accès** pour permettre à de nouvelles personnes de se joindre et de participer. Offrir des possibilités d'éducation civique et politique au sein du réseau afin d'aider les personnes qui travaillent dans le projet à prendre conscience d'expériences qui ne sont pas les leurs, à construire une solidarité et à rendre le projet favorable et accueillant pour les personnes marginalisées.
- **L'humilité et la volonté d'accepter des commentaires** sur la manière de rendre le projet plus utile aux personnes qu'il sert.
- **Opportunités d'engagements à court et à long terme**. Souvent, ce travail conduit à une collaboration accrue après une crise et peut déboucher sur des possibilités d'action collective au niveau national.

- **Connexion et solidarité avec d'autres réseaux d'aide mutuelle** et autres travaux de transformation.
- **Engagement en faveur de la dignité et de l'autodétermination** des personnes dans le besoin ou en situation de crise.
- **Prise de décision par consensus** plutôt que par la règle de la majorité.

Démarrage et points clés à prendre en compte :

- Le développement et la trajectoire d'un réseau d'entraide sont variés et dépendent des besoins de la communauté et des canaux d'organisation existants. La plupart des initiatives d'entraide commencent par une cartographie, réalisée par une OSC ou un réseau existant, pour identifier les membres, déterminer leur domaine de responsabilité, qui peut aller d'un quartier à une ville, et réaliser une cartographie des compétences et des ressources. Si une organisation met en place une équipe de gestion de crise, ce travail peut être effectué par l'équipe de gestion de crise.
- Bien que le démarrage des réseaux d'entraide puisse être fluide et organique, une coordination importante est nécessaire. Dès le départ, un système doit être mis en place pour la collecte et le partage des informations et le processus de distribution des biens et des services. Cela peut se faire en utilisant les médias sociaux, les tableurs en ligne et les plateformes de messagerie. Des groupes ont également utilisé des dépliants et des arborescences téléphoniques pour faire connaître les lieux de ramassage et de dépôt.
- A mesure que l'initiative d'entraide se développe, les membres coordinateurs auront accès à une quantité considérable de données sur les organisations de la société civile, les communautés vulnérables et les initiatives menées par les communautés. Il est important de parvenir à un consensus ou à un vote majoritaire sur la question de savoir qui contrôle les données et les informations. Si certaines de ces informations peuvent être utiles aux gouvernements locaux, elles peuvent également être utilisées pour cibler des communautés ou des organisations spécifiques.
- Il faut tenir compte des limites de la technologie et de l'improbabilité d'atteindre les citoyens qui ont le plus besoin de services par des approches qui donnent la priorité à l'organisation en ligne. Envisager des approches à plusieurs volets pour l'organisation hors ligne, notamment des plateformes de messagerie, la radio, la sensibilisation directe, la création de centres de services dans des lieux accessibles et l'élaboration d'un plan de communication inclusif. Tous les membres du réseau et les bénévoles doivent également adhérer à un plan de sécurité clair et documenté qui garantit un contact physique limité avec les autres.
- La représentation et l'inclusion sont extrêmement importantes lors de la mise en place d'initiatives d'entraide. Les initiatives menées par des acteurs externes en temps de crise se heurtent à deux difficultés majeures : le manque d'information sur les priorités et les

besoins de la communauté, ce qui a un impact sur leur capacité à réagir rapidement, et leur incapacité à remédier aux inégalités systémiques qui placent certaines communautés, comme les personnes handicapées et les femmes, plus loin derrière. Lors de l'exercice initial de cartographie, les organisations de coordination peuvent travailler avec des OSC représentatives de diverses communautés et ayant une expérience de travail avec et au service de ces communautés.

Défi de l'action collective

Défi de l'action collective : Un problème d'action collective peut survenir lorsque tout le monde aurait intérêt à coopérer, mais personne ne le fait en raison d'intérêts contradictoires entre les individus qui découragent l'action commune. Il existe des problèmes d'action collective lorsque les gens sont dissuadés d'agir. Par exemple, une crise peut entraîner la pénurie d'une ressource essentielle, telle que l'accès à l'eau potable. Au lieu de travailler ensemble pour trouver une solution qui profite à tous, les individus peuvent refuser de collaborer et accumuler de l'eau, ne s'occupant que de leur propre intérêt. Les actions visant à aider à surmonter les problèmes d'action collective comprennent l'explication de l'avantage mutuel, la combinaison des atouts, la reconnaissance de l'action des autres et diriger par l'exemple...

Même lorsqu'il peut être dans l'intérêt d'un groupe d'organisations d'organiser et de coordonner leurs stratégies, les différentes parties prenantes peuvent vouloir faire cavalier seul et vaquer à leurs occupations sans faire l'effort nécessaire pour protéger les intérêts de l'ensemble de la communauté. Cela se produit souvent lorsqu'il y a des points de vue, des besoins et des priorités contradictoires et peut être exacerbé pendant une crise. Ces efforts peuvent également être affectés par d'autres parties prenantes qui ont un programme conflictuel, comme les autorités locales. Afin de surmonter ces difficultés et de faire fonctionner l'action collective, il y a plusieurs étapes à envisager.

1. La raison d'agir collectivement est claire et facile à comprendre.
 - a. Quels sont les avantages d'une action collective ? Quels sont les inconvénients de travailler séparément ?
2. Ce qui doit être fait est clairement communiqué par ordre de priorité.
 - a. Quelles sont les mesures prises ? Quelle est la priorité la plus élevée ? Combien de temps cela prendra-t-il ?

3. Toutes les parties comprennent pourquoi des actions particulières sont prises et sont convaincues que ce sont les bonnes.
 - a. Comment intégrer une communication et un dialogue clairs ? Y a-t-il des exemples pratiques de situations antérieures auxquels nous pouvons nous référer ?
4. Les organisations établissent un fort sentiment de solidarité et d'unité.
 - a. Comment pouvons-nous unir les autres et les aider à se sentir liés aux actions que nous menons ?
5. Toutes les parties devraient disposer d'un canal direct pour exprimer leur désaccord avec les décisions prises et pour interpeller les personnes qui tentent de perturber la prise de décision collective.
6. Agir, mesurer l'impact et communiquer clairement les résultats.
 - a. Avons-nous mis en œuvre le plan tel que nous en avons discuté ou nous en sommes-nous écartés ? Quels sont les succès et quels ont été les défis ?

SECTION 4 : RESSOURCES COMMUNICATION ET DESINFORMATION

- 1- Un guide ouvert des droits mondiaux sur les communications fondées sur l'espoir
- 2- Soutenir l'intégrité de l'information et le discours politique civil
- 3- RESIST : Boîte à outils pour la lutte contre la désinformation
- 4- Les brigades de solidarité populaire
- 5- Guide d'autodéfense pour la surveillance de la Fondation Frontière électronique

Localisation et aide mutuelle

- 6- Oxfam : Engagement de la communauté pendant COVID-19
- 7- Oxfam : Engagement de la communauté pendant la COVID-19 --Liste de contrôle
- 8- Brigade des grandes portes
- 9- Outil d'Aide mutuelle 101
- 10- Réseau d'aide mutuelle
- 11- Evaluation des compétences que vous pouvez apporter à l'organisation radicale

Organiser et faire campagne

- 12- 2020 Boîte à outils d'organisation numérique
- 13- Plans d'action pour le changement : Organisation distribuée
- 14- COVID-19 : Ressources pour les organisateurs en temps de crise
- 15- Outil : Plaidoyer dans les espaces restreints
- 16- Guide d'organisation de coronavirus

17- Suivi budgétaire

Santé et bien-être

18- Des experts expliquent comment gérer le bien-être mental lors de la COVID-19

Genre et inclusion

19- COVID-19 : Comment inclure les personnes marginalisées et vulnérables dans la communication sur les risques et l'engagement communautaire

20- Approches intersectionnelles de la réduction de la vulnérabilité et du renforcement de la résilience

21- Prise en compte de la sauvegarde et du HSEA dans la réponse à la COVID-19

22- COVID-19 et élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles

Ressources générales

22- COVID-19 : Boîte à outils pour les partenaires de la société civile

23- Guide technique de coronavirus

ANNEXE

Annexe A : Opérations de bureau sécurisé pendant la COVID-19