



chapitre 4 | #4

Les techniques de communication

Une communication efficace est la base de la participation et l'élément central pour concevoir une stratégie de participation. Ce chapitre étudie les manières formelles et informelles de communiquer avec les populations affectées par une crise. La communication formelle se fait à travers des réunions, des discussions en *focus-groups*, etc., tandis que la communication informelle est plus opportuniste (par exemple, en bavardant tout simplement pendant que vous marchez au milieu d'une communauté). Les deux types de communication présentent des avantages et des inconvénients: la communication informelle est souvent anecdotique et, par conséquent, peut manquer d'objectivité, mais elle est aussi moins contrainte si bien que les personnes sont souvent plus à même de dire ce qu'elles pensent vraiment. Il est en effet plus facile de contrôler la teneur des échanges dans des cadres plus formels: les organisations humanitaires comme les communautés y sont plus responsables de ce qu'elles disent et un registre officiel est souvent tenu lors de telles rencontres. Il n'est pas nécessaire de choisir entre l'une et l'autre, les deux devant faire partie de votre stratégie.

La manière dont vous communiquez – votre état d'esprit et votre comportement – est aussi importante que la méthode que vous choisissez: c'est la clé d'une participation réussie. Vos origine, statut, genre, âge, profession, expérience ou connaissance de la zone influent tous sur la manière dont vous êtes perçu (voir chapitre 3 sur la construction du respect mutuel).

III.1 La communication informelle

Il est important de prendre le temps de parler de façon informelle avec les personnes d'autant plus que les opportunités d'entrer en contact avec les populations affectées de cette façon sont souvent manquées. Elles constituent pourtant une source d'échange féconde qui peut compléter les événements formels comme les *focus-groups* et les assemblées de village. Ce sont à la fois des opportunités pour recueillir de l'information et augmenter votre compréhension

mais aussi pour améliorer votre acceptation parmi les populations. En fait, il se peut que vous passiez pour distant si vous n'arrivez pas à saisir ces opportunités.

De nombreuses situations offrent l'opportunité d'une communication informelle:

- S'arrêter dans un bar ou un salon de thé,
- Aller au marché et parler avec les gens dans la rue, ou même juste y être vu,
- Aller aux bains douches ou aux toilettes, tous deux étant des lieux utiles où les femmes humanitaires peuvent parler aux femmes et aux filles,
- Assister aux événements publics comme les cérémonies religieuses et les rassemblements villageois,
- Tirer profit d'incidents mineurs: remplacer un pneu ou réparer une voiture, par exemple, peut mener à un rassemblement informel,
- Parler avec le chauffeur ou avec les cuisiniers et les serveurs/serveuses dans des restaurants,
- S'arrêter sur la route et parler avec des paysans dans les champs ou avec des gardiens de troupeaux aux points d'eau.

La communication formelle avec les communautés fournit une occasion aux chefs et porte-paroles de présenter une information, leur politique ou leurs opinions à l'organisation humanitaire. Souvent, les personnes avec qui vous communiquez sur une base formelle auront un poste ou un statut officiel à l'intérieur de leur communauté (chef de village, officiel du gouvernement, chef d'un groupe de femmes) ou feront partie d'une structure formelle quel que soit son type (équipe

Dans beaucoup de situations, si vous commencez à discuter avec une ou deux personnes, il est probable que d'autres se joindront et qu'un focus-group se créera spontanément. Lors d'une crise humanitaire, les dynamiques sociales changent. Par conséquent, évaluez bien les nouvelles opportunités pour communiquer avec les différents groupes.

Conseils & Avertissements

#4
Communication

de gestion du camp, conseil du village, etc.). La majeure partie de cette section traite de la communication formelle mais est également pertinente, pour une grande part, vis-à-vis des méthodes de communication informelle.

Les moyens formels de communication incluent :

- des entretiens structurés ;
- des *focus-groups* formels ;
- des assemblées traditionnelles ;
- des discussions organisées avec des populations cibles comme les groupes de femmes et les enfants.

Vous pouvez considérer l'utilisation de différents types de «réunions» incluant des *focus-groups*, de larges assemblées et des réunions plus petites ou des entretiens comme un élément de votre stratégie. Qu'elles soient formelles ou non, vous devez toutes les prendre au sérieux car ce sont des opportunités pour prendre contact avec les personnes, obtenir des informations et gagner en compréhension, construire le respect mutuel, mieux prendre en compte leurs opinions et vous rendre redevable envers elles.

Planifier des réunions avec des groupes

Il existe déjà de nombreux documents disponibles donnant des conseils sur l'animation de réunions, la tenue de *focus-groups* et l'emploi de techniques telles que le MARP ou l'apprentissage participatif en action. Ce *Manuel* ne répétera pas ces conseils mais exposera les

principaux éléments pertinents en matière de participation dans les situations humanitaires. Des ressources complémentaires peuvent être trouvées dans la 3^e partie.

Bien que chaque réunion, entretien ou événement diffère en termes d'objectifs et de participants, un certain nombre de principes de base et de conseils généraux doivent être suivis :

Conseils & avertissements

Lors d'une crise humanitaire, de nouveaux chefs peuvent émerger. Quand vous traitez avec les représentants formels d'une population, essayez de trouver comment ils ont gagné leur position : ont-ils été élus démocratiquement ou se sont-ils auto-proclamés ? Ont-ils parlé du sujet en question avec les personnes qu'ils ont l'intention de représenter ?

Déterminer le but de l'exercice

Que voulez-vous réaliser et comment vous assurerez-vous qu'il existe une réelle communication entre vous et les personnes à qui vous parlez plutôt qu'une simple extraction d'information ? Parler à des individus et des groupes de la manière dont ils aimeraient communiquer avec vous peut vous aider à concevoir une gamme de méthodes pour communiquer avec différents types de personnes.

Recueillir de l'information sur le contexte local

Pour préparer une session de groupe, vous aurez besoin de collecter certaines informations sur le contexte au moyen, par exemple, d'informateurs-clés, d'observations et de discussions informelles. Il est en effet important de : comprendre la situation sécuritaire et les risques potentiels qu'encourent votre équipe et les participants ; être conscient des dynamiques sociales locales pour éviter d'exclure ou de marginaliser des individus ou groupes de population ; être conscient des enjeux politiques de façon à éviter de compromettre la perception de vos indépendance, neutralité et impartialité. Lors de crises humanitaires, la situation peut changer très rapidement : soyez donc prêt pour une mise à jour régulière de vos connaissances.

Planifier des événements avec la communauté

Pour une session de groupe telle qu'une assemblée communautaire, il est important de sélectionner les méthodes d'animation, les participants et le lieu en fonction de l'objectif que vous vous êtes fixé. Il est utile de conduire une visite de terrain préliminaire pour discuter du but de l'exercice, de comment il se déroulera et de qui y assistera ainsi que pour identifier un lieu approprié.

Des sessions avec de grands groupes peuvent être des événements extrêmement formels où la participation individuelle est déterminée par les inégalités de pouvoir au sein du groupe : les personnes marginalisées socialement comme les minorités ethniques, les personnes handicapées ou les femmes peuvent ne pas se sentir capables de contribuer librement. En planifiant d'autres événements ou réunions de taille plus réduite, vous pouvez offrir un espace où ces groupes pourront se sentir plus à même de communiquer avec vous.

Conseils & Avertissements

Conseils & avertissements

Demandez à certains de vos contacts-clés des conseils sur le niveau de formalisme que la réunion devra avoir et sur tout autre « tuyau » d'ordre culturel. Habillez-vous et comportez-vous en conséquence afin d'être à la fois pris au sérieux et respectueux des participants.

Prendre des notes

Quel(le) que soit votre but ou votre méthode, vous aurez probablement besoin de prendre des notes. Il est important d'expliquer pourquoi vous faites cela : pour vous aider à vous souvenir de ce qui a été dit et pour vous assurer plus tard de la précision. Certaines personnes pourraient être suspicieuses sur l'usage qui sera fait ultérieurement des notes, en particulier si elles sont préoccupées par leur sécurité personnelle. Vous pouvez apaiser de telles inquiétudes en expliquant comment les notes seront conservées et de quelle façon vous assurerez leur confidentialité (par exemple, en n'utilisant pas les noms réels ou telle information qui pourrait être utilisée pour identifier des individus).

Leur temps...

Le temps est une ressource précieuse, surtout lorsque les personnes sont en pleine lutte pour leur survie. En informant les personnes de ce que vous êtes en train de faire, et pourquoi, elles peuvent décider si elles utiliseront leur temps pour vous rencontrer ou pour une autre priorité. Les populations affectées par une crise ont des besoins qu'elles veulent voir satisfaits par votre aide, et peuvent être impatientes vis-à-vis des processus de consultation qui leur apparaissent interminables alors que les questions leur semblent relativement simples et évidentes.

Étudiez la possibilité de réaliser des exercices conjoints avec d'autres organisations pour réduire la charge de temps sur les populations : assurez-vous qu'elles ne sont pas sujettes à un flot de réunions et de consultations.

Ne planifiez pas de réunions à des moments inappropriés comme les heures de prière, et pensez qu'en fonction du moment de la journée choisi, vous allez exclure certaines personnes retenues par d'autres obligations.

... et le vôtre

Les processus participatifs peuvent avoir l'air de demander plus de temps durant la phase initiale d'un projet alors qu'il

est urgent de répondre aux besoins. Toutefois, les relations construites à cette phase peuvent rendre la réponse humanitaire plus efficace et plus redevable. Même si l'implication des populations affectées par la crise a été assez limitée durant la phase initiale, cela constitue néanmoins un atout pour construire des approches plus participatives à une phase ultérieure.

Essayez de trouver un compromis raisonnable entre votre besoin de répondre à la crise et le respect du rythme des participants : essayez de ne pas les mettre sous pression pour arriver à des conclusions, de ne pas perdre de vue le besoin d'atteindre aussi des résultats en termes de satisfaction de leurs besoins.

Les situations de crise humanitaire évoluent souvent rapidement et vous devrez être flexible en matière de temps.

Des événements inattendus peuvent survenir et il se peut que les personnes que vous espériez rencontrer considèrent tout à coup qu'elles ont une priorité plus importante que votre réunion. De même, vous pouvez vous-même être dans l'incapacité d'assister à une réunion à la dernière minute, auquel cas essayez d'envoyer un message et excusez-vous de quelque moyen que ce soit avant de rendre une visite de suivi dès que possible.

Taille du groupe

La taille d'un groupe influera sur les dynamiques de la discussion. Il existe des avantages et des inconvénients aux différentes tailles de groupe (voir Tableau 2), certaines personnes pouvant être plus à l'aise dans une large assemblée

Une organisation humanitaire souhaitait conduire un focus-group dans un village guinéen et avait convenu d'une heure de réunion avec les anciens du village. Quand l'équipe est arrivée, quelqu'un était mort dans le village et les funérailles devaient avoir lieu à la même heure que la réunion. Les anciens ont commencé à diviser les participants présents entre ceux qui assisteraient aux funérailles et ceux qui assisteraient à la réunion. Le travailleur humanitaire a proposé de reporter la réunion pour permettre à tous les villageois d'assister aux funérailles. Reconnaisant de la considération et du respect de l'équipe, le village tout entier a tenu une assemblée pour se réunir avec l'organisation humanitaire après les funérailles.

Exemple

tandis que d'autres préféreront des rassemblements plus réduits. Dans des groupes plus larges, les plus vulnérables et marginalisés socialement peuvent ne pas se sentir à l'aise pour parler.

Tableau 2
Les rôles et contraintes des différentes tailles de groupe

	Les larges assemblées	Les groupes plus réduits
Avantages	Permettent à tous les acteurs de se rencontrer en un seul lieu.	Peuvent être très spécifiques et précis.
	Sont utiles pour communiquer de l'information générale sur le processus du projet et les exercices participatifs.	Permettent aux groupes marginalisés de s'exprimer plus librement.
	Constituent un bon forum pour des « feedbacks » aux populations, aux villageois, aux habitants des alentours.	Permettent mieux à chaque individu de participer.
	Créent un sentiment de transparence.	Peuvent être utilisés pour recouper des informations recueillies à d'autres forums.
	Permettent le débat entre différentes sections de la population.	
Contraintes	Offrent moins de chance de parler à chaque participant.	Éventualité qu'une personne monopolise le débat.
	Certains participants sont plus réticents à s'exprimer devant un large public.	Peuvent partir dans une digression.
	Les groupes de « sans-voix » peuvent ne pas être entendus.	

Quand vous travaillez pour la première fois avec une communauté, il peut être utile d'organiser une large assemblée où tout le monde est le bienvenu. Expliquez les raisons de votre présence et comment vous allez passer votre temps avec eux. Vous serez en mesure de répondre à toutes les questions que la population peut avoir.

Vous maîtriserez rarement le nombre de personnes qui se rend à un rassemblement ouvert, en particulier lors des premières phases d'une urgence. Par conséquent, il est important d'être flexible et de vous adapter au nombre de participants présents ou à ce qu'ils souhaitent.

Attendez-vous à un grand nombre de déclarations d'ordre général lors des événements avec un large public : ceux-ci « encouragent l'expression de ce qui est général et normatif au détriment de ce qui est spécifique et réel ». ¹¹ Organisez en complément d'autres événements ou réunions plus réduits sur des sujets plus spécifiques.

Les réunions de facilitation

Soyez conscient que vos origine, statut, genre, âge, profession, expérience ou connaissances du domaine influent sur la manière dont vous êtes perçu et déterminent votre légitimité en tant que facilitateur. La qualité de la relation entre vous et le groupe influence souvent le succès de la discussion. En tant que facilitateur *de facto*, vous avez un rôle-clé : assurer que les discussions et interactions sont fructueuses, positives et permettent à un maximum de personnes de participer, en particulier celles socialement marginalisées.

Exemple

Une organisation humanitaire qui réalisait un diagnostic participatif dans un village libérien avait annoncé auparavant l'exercice pour s'assurer de la participation des villageois. Cela fut un tel succès que l'organisation a craint que la taille du groupe ne soit trop grande pour gérer et mener à bien des discussions ciblées. Quand les acteurs humanitaires ont suggéré que certains villageois rentrent chez eux, ces derniers ont répondu : « Vous avez dit que c'était pour que l'on participe ; et bien on veut participer ! » Après des présentations initiales, des explications et des discussions, les facilitateurs ont été en mesure de séparer l'assemblée en groupes plus réduits pour des discussions ciblées et de réunir plus tard tous les participants pour les retours et conclusions.

¹¹ Delville, L. Mathieu, M. and Sellamna, N., "Living up to Ambitions : For a More Rigorous Practice of Participatory Appraisals and Enquiries", *Scientific Directorate working paper no. 28*, (Paris : GRET -Groupe de Recherche et d'Echanges Techniques-, 2001).

Exemples

En Afghanistan, une femme expatriée relativement jeune était facilitateur de sessions de groupe avec des villageois, le groupe étant principalement composé d'hommes afghans âgés. Malgré son expérience dans la région, son statut de jeune femme la handicapait pour obtenir le respect et la légitimité des anciens. Elle a demandé à un collègue afghan de la remplacer comme facilitateur et ce fut seulement à une étape ultérieure, quand la confiance et le respect mutuels furent établis entre le personnel de l'organisation et les villageois, qu'elle put s'engager plus facilement dans des discussions avec les anciens.

Restez bien centré sur le sujet de la discussion. Cependant, si les principales préoccupations des participants sont en dehors des objectifs fixés et si d'autres questions importantes surgissent, ne craignez pas de vous éloigner de votre agenda établi.

Rappelez-vous que vous ne détenez pas la vérité: reconnaissez les expériences des participants ainsi que leurs connaissances de leur propre contexte et de la crise qu'ils ont subie. Respectez leurs opinions même si vous ne les partagez pas nécessairement.

Vous vous trouverez presque inévitablement au centre de l'espace; comme cela a tendance à être éga-

lement synonyme d'autorité, faites attention à comment vous utilisez cette position physique.

Traiter des sujets sensibles

Dans chaque culture, il existe des sujets dont il est difficile de discuter ouvertement et cela se retrouve souvent de façon exacerbée en temps de crise quand les situations peuvent être politiquement très chargées. Certains thèmes ne doivent pas être soulevés jusqu'à ce que vous ayez construit une bonne relation avec une communauté ou une population. Certains sujets créeront des tensions entre différents groupes ou peuvent marginaliser certains individus et même, dans des cas extrêmes, compromettre la sécurité physique des personnes. Vos contacts-clés doivent être capables de vous donner des conseils sur ce que sont ces sujets sensibles, comment et quand ils peuvent être abordés.

Gérer les dynamiques et les conflits de groupe

Les dynamiques sociales changent inévitablement lors des situations de crise et souvent le contexte devient très

politisé. Si un ou plusieurs participants bloquent la discussion ou créent des tensions dans le groupe, essayez d'aider le groupe à gérer cette personne en évitant de vous impliquer personnellement.

Quand les discussions arrivent à une impasse, quand des tensions surgissent au sein d'un groupe ou quand la discussion est monopolisée par des «grands bavards», des «dominateurs» ou des «saboteurs», ou tout simplement qu'elle n'avance pas, essayez de changer la configuration du groupe. Toutes les réunions ne seront pas réussies: si rien ne fonctionne, vous pouvez toujours annoncer une pause et traiter directement du problème avec les personnes impliquées.

Ne prenez pas parti lors d'une discussion mais donnez des informations si nécessaire et aidez à «débloquer» les situations; restez calme même si vous pouvez ne pas être d'accord avec les interventions de certains participants. Si vous sentez que les personnes se sentent menacées par un sujet, passez à un autre mais essayez d'en tirer des leçons pertinentes pour votre travail.

Responsabilité et attentes

Au cours de discussions de groupe avec des populations affectées par une crise, les blessures individuelles et collectives, les traumatismes et les conflits peuvent réémerger. Soyez prêt à gérer de telles situations si elles se produisent. Si vous ne vous sentez pas capable de le faire, essayez d'éviter les sujets sensibles. Souvenez-vous que vous allez et venez dans un village mais que les effets que vous avez peut-être déclenchés, eux, restent.

Renseignez-vous par avance vers qui et où renvoyer les personnes pour des informations plus spécialisées ou du

Dans beaucoup de sociétés, les femmes âgées peuvent fournir des informations très utiles sur des sujets dont les femmes plus jeunes ne peuvent pas parler, comme l'hygiène féminine et les besoins sanitaires ou la violence sexuelle. Cependant, les dynamiques sociales à l'intérieur des familles, en particulier entre mères et belles-filles, peuvent impliquer que les intérêts des femmes âgées et jeunes ne coïncident pas toujours.

Ne manquez pas d'observer les interactions entre les participants durant la conversation. Cela peut aider à gérer les dynamiques du groupe mais aussi fournir des informations sur les relations sociales à l'intérieur de la communauté.

Conseils & Avertissements

#4
Communication

soutien si vous ou votre organisation n'êtes pas capable de traiter certains besoins ou sujets ressortis durant la réunion.

Rassembler les personnes pour discuter des sujets qui affectent leur vie – et surtout de leurs besoins pratiques – est à même de soulever des attentes. Expliquez clairement ce que vous pouvez et ne pouvez pas faire, en particulier en matière d'aide matérielle.

Recouper les informations

Les dynamiques sociales et politiques parmi les participants peuvent parfois signifier que vous arrivez à des informations conflictuelles à partir de différentes sources. La triangulation de l'information, c'est-à-dire recouper les informations collectées de différentes manières et à partir de différents groupes de personnes, est essentielle. Si les informations diffèrent, essayez de découvrir ce qui en est la cause : cela peut souvent apporter une compréhension des dynamiques sociales et des relations de pouvoir. Lors de conflits ou de catastrophes naturelles, l'information est souvent manipulée afin de contrôler les populations, de les influencer de façon induite ou d'instiller la peur parmi elles. Prenez cela en compte quand vous communiquez avec des personnes affectées par une crise.

Matériels et méthodes à utiliser

Soyez attentif à ne pas trop utiliser de matériel de haute-technologie car cela peut créer une distance peu souhaitable entre les participants et vous. Utilisez ce que vous trouvez sur place, y compris les morceaux de bois, les pierres, le sable et les dessins sur le sol.

Prendre des photos durant les sessions et montrer aux participants des photos d'eux peut être un important facteur de motivation. Demandez néanmoins au préalable aux participants s'ils se sentent à l'aise avec cela. Soyez également conscient qu'un appareil photo apporte une autre dynamique – pas toujours utile ou souhaitable – dans une réunion. Dans des situations de conflit, cela peut créer un risque sécuritaire pour vous ou les personnes que vous rencontrez si vous transportez et utilisez un appareil photo.

Il existe de nombreuses manières de collecter des informations sur un sujet. Soyez prêt à adapter vos outils pour qu'ils conviennent aux participants. Laissez les individus s'exprimer selon leur propre expérience pratique et structurer l'information selon leurs formes habituelles de dialogue. Certains outils et méthodes de planification peuvent aussi créer de la distance : regardez quels outils les personnes utilisent déjà, ceux qui leur sont familiers et avec lesquels ils se sentent à l'aise, avant d'introduire les vôtres.

Conclure

Avant de vous remettre en route ou de partir, résumez et clarifiez ce qui a été dit. Cela peut être fait par vous, un des participants, ou collectivement. Reconnaissez la contribution positive de la réunion, de l'entretien ou de l'événement et faites savoir aux personnes comment elles peuvent continuer à participer au projet et ce qui se produira par la suite. Prenez soin de veiller à ce que la communication reste un processus à double sens en indiquant aux personnes comment elles peuvent vous contacter dans le futur ou quand vous leur rendrez visite la prochaine fois.

Citation

« Je vous ai observé quand vous avez utilisé votre calendrier agricole. Je ne me sens pas très à l'aise avec cet outil. S'il vous plaît, posez-moi directement les questions et je vous expliquerai tout ce qui se passe dans ma ferme. »

Agriculteur Guinéen¹²

¹² Cité par Boulier, F., « La diversité des stratégies paysannes dans la zone de Koba (Guinée) », in Delville, L. et al (eds), *Les Enquêtes Participatives en Débat*, Paris : Karthala, 2000.

Résumé du chapitre 4

Les techniques de communication

1 Une bonne communication est la base même de la participation.

2 En utilisant des méthodes formelles et tout en saisissant des opportunités informelles pour communiquer avec les personnes, vous serez en mesure d'améliorer votre compréhension de la situation et de construire les relations nécessaires à une participation de qualité.

3 La communication est un processus à double voix qui implique, en ce qui vous concerne, d'écouter, d'apprendre et de s'adapter.

4 Votre comportement et votre état d'esprit personnels influenceront sur la qualité de la communication et sur la relation que vous instaurez avec les personnes.

5 Pourquoi, comment, quand et avec qui communiquer ? Tous ces éléments doivent faire partie d'une stratégie de participation.