

« Une puissante déclaration d'intention »

UNE ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ ET DE L'IMPACT DE L'INITIATIVE DE DÉMANTÈLEMENT DU RACISME STRUCTUREL AU SEIN DE MSF AFRIQUE AUSTRALE.

ALEX LINDLEY

Dirigée et soutenue par l'Unité d'évaluation de Vienne - Autriche

JUILLET 2025



SYNTHÈSE

PÉRIODE D'ÉVALUATION :	Mars 2025 – juillet 2025
AUTEURS :	Alex Lindley est une consultante basée au Royaume-Uni et membre agréée du Chartered Institute of Personnel and Development. Elle possède plus de dix années d'expérience auprès de clients du secteur associatif dans l'évaluation de projets et de programmes. Elle est spécialisée dans l'évaluation des initiatives de développement des compétences, notamment les programmes de formation et d'éducation, ainsi que les projets de diversité, d'équité et d'inclusion.
MOTS-CLÉS :	Racisme structurel, lutte contre le racisme, DEI, responsabilité, leadership.
CLAUDE DE NON-RESPONSABILITÉ :	Les auteurs tiennent à souligner que les opinions exprimées dans ce rapport sont le fruit de leur propre examen et n'engagent qu'eux. Elles ne reflètent pas nécessairement celles de Médecins Sans Frontières ni celles de l'Unité d'évaluation MSF de Vienne.
GESTION DE PROJET :	Cette évaluation a été dirigée et soutenue par l'Unité d'évaluation de Vienne (VEU). L'unité VEU a débuté ses activités en 2005 afin de contribuer à l'apprentissage et à la responsabilisation au sein de MSF par des évaluations de qualité. Elle gère différents types d'évaluations, d'exercices d'apprentissage et d'études anthropologiques, et organise des ateliers de formation. De plus amples informations ainsi que des versions électroniques des rapports d'évaluation et d'anthropologie sont disponibles à l'adresse suivante : http://evaluation.msf.org
PHOTO DE COUVERTURE :	Photographie des participants à l'atelier DSR, Assemblée générale 2025, © Shepherd Matarirano.

© 2025 Unité d'évaluation MSF de Vienne. Tous droits réservés. La diffusion est la bienvenue. Veuillez contacter l'Unité d'évaluation de Vienne pour obtenir notre consentement.

UNITÉ D'ÉVALUATION DE VIENNE

L'Unité d'évaluation de Vienne a débuté ses activités en 2005, avec pour objectif de contribuer à l'apprentissage et à la responsabilisation au sein de MSF grâce à des évaluations de qualité. Elle gère différents types d'évaluations, d'exercices d'apprentissage et d'études anthropologiques, et organise des ateliers de formation pour les évaluateurs.

Plus d'informations sont disponibles à : <http://evaluation.msf.at>

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

AROF	Agent de lutte contre le racisme
BLA	Accélérateur de leadership Baobab
DARA	Action pour la diversité et la lutte contre le racisme
DEI	Diversité, équité et inclusion
DSR	Démanteler le racisme structurel
EQs	Questions d'évaluation
GAREC	Groupe de conseil et de recherche en éthique et déontologie
HRIS	Système d'information sur les ressources humaines
IMS	Personnel mobile à l'international
LHS	Personnel recruté localement
MSF	Médecins Sans Frontières
MSF SnA	Médecins Sans Frontières - Afrique australe
OC	Centre opérationnel
OCA	Centre opérationnel d'Amsterdam
OCB	Centre opérationnel de Bruxelles
OCBA	Centre opérationnel de Barcelone
OCG	Centre opérationnel de Genève
OCP	Centre opérationnel de Paris
SAMU	Unité médicale d'Afrique australe
SASSU	Unité de soutien à l'approvisionnement de l'Afrique australe
SEC	Comité social et éthique de l'association MSF SnA
TIC	Capacité d'investissement transformationnelle
VEU	Unité d'évaluation de Vienne
WaCA	Direction opérationnelle de l'Afrique de l'Ouest et Centrale

RAPPORT DE SYNTHÈSE

Démanteler le racisme structurel (DSR) est une initiative du Bureau de la section Afrique australe de MSF, formulée suite au mandat du Conseil international de promouvoir des initiatives de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) pour lutter contre la discrimination et le racisme au sein de MSF. À partir de 2021, le personnel du bureau de section et les membres de l'Association régionale ont participé à des enquêtes et à des ateliers pour identifier les défis du racisme structurel affectant le Bureau de section et l'Afrique australe. En conséquence, une feuille de route DSR et un ensemble d'initiatives « Gamechanger » ont été élaborés : il s'agissait de politiques et d'actions pratiques ayant un effet de levier substantiel pour démanteler le racisme structurel. Cette évaluation a examiné l'efficacité, la pertinence et l'impact de l'initiative DSR, et dans quelle mesure elle a abordé les défis du racisme structurel dans les projets de terrain du Bureau de section, de l'Association et de l'OCB en Afrique australe.

SENSIBILISER ET ENCOURAGER L'ENGAGEMENT

Les résultats de cette évaluation montrent que l'initiative DSR a été très efficace pour sensibiliser aux problèmes de racisme structurel et interpersonnel au sein du Bureau de la section MSF SnA, de l'association et des projets de terrain de l'OCB visités par le responsable DSR. Elle a également réussi à motiver un large éventail de personnes à s'engager à apporter des changements pour résoudre les problèmes identifiés. La création d'espaces sûrs pour explorer les problèmes et les expériences liés au racisme constitue en soi un changement important dans la culture organisationnelle. Elle fait passer le sujet d'un « *tabou* » à quelque chose qui peut être discuté plus ouvertement. En outre, de nombreux participants à l'évaluation reconnaissent le rôle que les ateliers et événements DSR ont joué dans le développement de leur propre apprentissage, le changement de leurs perspectives personnelles sur le racisme et l'augmentation de leur confiance et de leur capacité à identifier les cas de racisme et à plaider en faveur du changement.

Dans le cadre de ses travaux, l'initiative DSR espérait également influencer l'approche de l'OCB et de la TIC antiracisme, et contribuer à un changement d'orientation du travail DEI au niveau du Mouvement. L'initiative DSR a collaboré et partagé des ressources avec les acteurs DEI, ce qui a contribué à façonner certaines approches de la TIC antiracisme et a fourni un exemple précieux pour éclairer le programme de leadership pour les femmes prévu par l'OCB. Cependant, cette influence n'a pas été aussi répandue qu'on l'espérait, peut-être parce qu'il y a eu une tension entre la conception du DSR comme un « perturbateur » – son nom incluant le racisme étant une « *puissante déclaration d'intention* » – et la nécessité de travailler en collaboration avec les parties prenantes du Mouvement afin d'influencer le changement.

RÉALISER UN CHANGEMENT STRUCTUREL

Les Gamechangers ont apporté des changements importants aux structures, aux politiques et aux pratiques de travail pour résoudre les problèmes de racisme structurel, le plus grand nombre de participants à l'évaluation estimant que l'Accélérateur de leadership Baobab (BLA) et le processus de politique et de plainte antiraciste étaient les plus importants. Les participants à l'évaluation ont eu des sentiments plus mitigés quant au succès des initiatives de désamorçage de la fragilité blanche, de participation obligatoire et de responsabilisation, beaucoup d'entre eux estimant qu'il était difficile de voir ou de commenter les impacts de certains de ces travaux en raison d'un manque de données de suivi et d'évaluation.

Cependant, si nombre des Gamechangers constituent des avancées significatives en elles-mêmes, l'initiative n'a pas adopté d'approche systématique pour changer les structures, les politiques et les pratiques qui ont jusqu'ici perpétué le racisme structurel. Elle n'a pas non plus entrepris de travail ciblé pour développer les compétences nécessaires à l'application juste et équitable des politiques, ni pour gérer efficacement les préoccupations liées au racisme interpersonnel ou structurel. Par conséquent, il semble probable que des aspects du racisme structurel persistent au sein des structures et des politiques qui n'ont pas été examinées, ni dans le cadre de l'initiative DSR ni ailleurs. Au niveau des projets de terrain de l'OCB, cela est certainement le cas, car le travail de DSR n'a pas dépassé les ateliers de formation et les échanges initiaux. Les participants constatent clairement que le racisme structurel reste très présent dans les projets de terrain.

QUELLE EST LA PROCHAINE ÉTAPE ?

De nombreux participants à l'évaluation reconnaissent qu'il reste encore du travail à faire pour démanteler le racisme structurel et il existe une volonté claire de poursuivre ce travail au sein du Bureau de la Section, de l'Association et des projets de terrain. Cependant, plusieurs facteurs sont susceptibles d'influencer les décisions concernant l'avenir de l'initiative DSR. D'une part, si le projet MSF Ubuntu est approuvé, cela offrira l'occasion de repenser radicalement les politiques et structures de gestion des effectifs régissant les opérations sur le terrain sous le contrôle d'Ubuntu. Ces politiques et structures pourraient mettre en avant la diversité et la lutte contre le racisme, offrant une expérience plus inclusive et plus équitable à tous les membres de la main-d'œuvre mondiale – et créant un paradigme alternatif dont le Mouvement au sens large pourrait s'inspirer. D'un autre côté, le contexte général est difficile, la conjoncture économique entraînant une hausse des coûts des projets et une baisse des revenus. Dès lors, comment protéger et intégrer le travail de la DSR dans un contexte où les ressources et le budget sont limités ?

Bien qu'il ne soit pas du ressort de cette évaluation de recommander des pistes de réflexion particulières pour l'initiative DSR, les enseignements tirés de cette évaluation suggèrent qu'une partie au moins des réponses à cette question réside dans une approche plus structurée et ciblée des travaux futurs. Les enseignements sont résumés ci-dessous, accompagnés d'un aperçu de quelques recommandations clés :

Plusieurs participants à l'évaluation ont souligné le manque de clarté quant au mandat de l'initiative DSR et à ses priorités pour l'avenir. Il ressort clairement de cette évaluation qu'une approche structurée, générant des progrès visibles, peut avoir un impact positif sur la dynamique et la confiance, ainsi que sur l'atteinte des résultats. Cependant, une certaine flexibilité sera également nécessaire pour garantir que le travail réponde aux besoins des différentes parties prenantes et des différents contextes.



Décider des priorités stratégiques pour la DSR et créer un plan de mise en œuvre sur 3 à 5 ans, notamment si l'initiative conservera son accent sur le racisme structurel ou adoptera une mission DEI plus large.

Si le travail se poursuit dans le cadre de projets sur le terrain, il convient de développer une approche flexible pour identifier et résoudre les problèmes pertinents dans différents contextes socioculturels et législatifs.

Certains participants à l'évaluation ont exprimé des inquiétudes quant à la place de l'unité DSR au sein de la structure du Bureau de section et à la manière dont elle peut favoriser l'engagement entre les groupes de parties prenantes tels que l'Association et les projets sur le terrain, où MSF SnA a une capacité d'influence limitée. Il est certain qu'avec sa taille actuelle, l'unité DSR est à elle seule trop petite pour s'acquitter efficacement de sa mission de démantèlement du racisme structurel au sein du Bureau de la section, de l'Association et des projets régionaux sur le terrain.



Envisager une représentation de la DSR au niveau de l'équipe de direction, en particulier si MSF SnA a l'ambition de développer des politiques et des structures pour MSF Ubuntu qui mettent en avant la diversité et la lutte contre le racisme.

Développer des moyens de travailler de manière plus collaborative avec les parties prenantes du DEI de l'OC, les collègues des opérations et du Bureau de section – pour contribuer à réaliser plus avec moins.

Déterminer comment le travail de la DSR s'intégrera au programme de protection à venir.

Pour des projets comme la DSR, la possibilité de partager publiquement l'impact est importante, tout comme le soutien visible et continu des dirigeants et des principales parties prenantes. Ces deux mécanismes permettent à MSF de créer et de maintenir la confiance entre les parties prenantes et de démontrer que l'organisation continue de prendre ce travail au sérieux.



Développer un cadre de suivi et d'évaluation simple et pratique pour définir des objectifs de résultats et des plans de collecte des données nécessaires pour mesurer les progrès.

Veiller à ce que les principales parties prenantes continuent de participer aux ateliers et événements DSR pour démontrer l'engagement de MSF SnA envers le travail.