

# MODULE 5

## PROGRAMMATION ET PROTECTION



Résumé .....	1
Objectifs pédagogiques .....	2
Messages clés .....	2
Préparation .....	2
Structure du Module 5 .....	2
Activité 1 - Aperçu général de la programmation et de la protection .....	4
Activité 2 - Travail de groupe sur des études de cas .....	6
Document 1 - Etude de cas : Education des enfants rapatriés .....	8
Fiche 1 pour le formateur - Etude de cas : Education des enfants rapatriés .....	9
Document 2 - Etude de cas : Assistance dans le domaine de l'eau et de l'assainissement .....	10
Fiche 2 pour le formateur - Etude de cas : Assistance dans le domaine de l'eau et de l'assainissement .....	12
Document 3 - Etude de cas : Travail dans le domaine des droits de l'homme dans un environnement post-conflit .....	13
Fiche 3 pour le formateur – Etude de cas : Travail dans le domaine des droits de l'homme dans un environnement post-conflit .....	14
Document 4 - Etude de cas : Programmes d'assistance pour l'intégration locale .....	15
Fiche 4 pour le formateur – Etude de cas : Programmes d'assistance pour l'intégration locale .....	16
Document 5 - Etude de cas : Dispensaire pour enfants déplacés .....	17
Fiche 5 pour le formateur - Etude de cas : Dispensaire pour enfants déplacés .....	18

### Résumé

Ce module utilise des études de cas pour **illustrer le principe consistant à « ne pas créer de dommages »** (« *do no harm* ») – ce qui signifie que, dans une situation de réfugiés, les acteurs humanitaires doivent être profondément conscients que leurs **activités de protection des réfugiés pourraient avoir des effets positifs et négatifs**.

**Plusieurs études de cas** sont proposées mais l'objectif est d'en utiliser seulement une ou deux. Le modérateur peut décider d'orienter le récapitulatif ou la restitution vers **le contexte actuel** ou de consacrer cette session à une réflexion « sans danger » sur les erreurs que les autres ont commises et de d'examiner le contexte actuel dans une session ultérieure.

**Objectifs pédagogiques**

A l'issue de la session, les participants seront en mesure de :

- Identifier certains des effets négatifs et positifs que les programmes peuvent avoir sur la protection des réfugiés ;
- Décrire certains des facteurs qui influent sur les décisions liées aux programmes ;
- Décrire les facteurs qui déterminent le caractère « protecteur » d'un programme ;
- Identifier les moyens d'ajuster les programmes afin d'améliorer la protection des réfugiés.

**Messages clés**

- Lorsqu'ils prennent des décisions liées aux programmes, les acteurs humanitaires doivent chercher à anticiper l'ensemble des implications que ces décisions auront sur la protection des différents groupes et leur environnement ;
- La participation des groupes vulnérables dans la programmation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes contribuera à garantir que ces programmes prennent en compte les préoccupations de protection ;
- L'absence de coordination entre les acteurs pertinents peut gravement limiter l'impact des programmes sur la protection des réfugiés.

**Préparation**

- **Sélectionnez des études de cas** parmi les **Documents 1 à 5 – Etudes de cas** et faites des photocopies.

<b>Structure du Module 5</b>			
<b>Durée</b>		<b>Méthode</b>	<b>Ressources nécessaires</b>
Activité 1 – Aperçu général de la programmation et de la protection	20'	Séance plénière	Diapositives Documents 1 à 5 – Etudes de cas Fiches 1 à 5 pour le formateur
Activité 2 – Travail de groupe sur des études de cas	70'	Travail de groupe	
<b>Total : 90 minutes</b>			

**Sources**

- Initiative pour une meilleure conception des programmes, Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Pour plus d'informations concernant cette approche ou pour obtenir des brochures, merci de contacter DPDR à la Fédération, P.O Box 372, 1211 Genève 19
- CARE's Benefits - Harms Handbook and Facilitation Manual, CARE 2001. Pour plus d'informations concernant cette approche ou pour obtenir ces documents, merci de contacter Paul O'Brien, CARE, 151 Ellis Street NE, Atlanta, Georgia 30303 USA
- Do No Harm, How Aid Can Support Peace ? Or War, Anderson, Mary B, London, Lynne Rienner Publishers, 1999. Voir le chapitre 6, Framework for analyzing aid's impact on conflict, pages 67 to 76, sur la question de l'assistance dans les situations de conflit
- Growing the Sheltering Tree, Protecting Rights Through Humanitarian Action by the Inter-Agency Standing Committee, chapitre 2 concernant l'élaboration d'une approche intégrée de l'assistance humanitaire et de la protection, pages 25 à 34 et 49 à 55
- Humanitarian Protection, ALNAP, A Guidance Book, chapitre 2 concernant la définition de la protection et l'engagement de la responsabilité humanitaire, pages 21 à 30
- Protéger les réfugiés – Guide de terrain pour les ONG, partie « Problèmes particuliers de protection », pages 86 à 115

<b>Activité 1 – Aperçu général de la programmation et de la protection</b>		
<b>Durée</b>	<b>Méthode</b>	<b>Ressources nécessaires</b>
Aperçu général	20'	Présentation
<b>Total : 20 minutes</b>		Diapositives

**Présentation de diapositives (20 minutes)**

**Diapositive 1 : Programmation et protection**

**Diapositive 2 : Objectifs**

- **Identifier** certains des effets négatifs et positifs que les programmes peuvent avoir sur la protection des réfugiés ;
- **Décrire** certains des facteurs qui influent sur les décisions liées aux programmes ;
- **Décrire** les facteurs qui déterminent le caractère « protecteur » d'un programme ;
- **Identifier les moyens** d'ajuster les programmes afin d'améliorer la protection des réfugiés.

**Diapositive 3 : Programmation et protection**

**Posez** ces questions et inscrivez les réponses sur le tableau :

- Qu'est-ce que la programmation ?
- Qu'est-ce que la programmation pour la protection ?

C'est un moyen utile de présenter les liens entre programmation et protection.

**Diapositive 4 : Approche bénéfiques-dommages**

Selon l'**approche de CARE en termes de bénéfiques-dommages**, les quatre raisons pour lesquelles les programmes ont des conséquences involontaires sont les suivantes :

- Manque de connaissance des contextes dans lesquels nous travaillons ;
- Manque de réflexion sur l'impact involontaire des projets ;
- Incapacité à prendre les mesures nécessaires pour atténuer l'effet des dommages involontaires ou capitaliser les bénéfices potentiels non prévus ;
- Absence de système global de gestion des risques qui analyse tous les risques qu'un organisme peut rencontrer au cours d'une intervention humanitaire.

**Diapositive 5 : Causes**

**Les raisons pour lesquelles nous peinons à comprendre les conséquences involontaires de notre travail**, en particulier si ces effets sont négatifs et en dehors du domaine de notre impact volontaire sont les suivantes :

- Les questions liées à notre propre intérêt économique et à notre réputation institutionnelle nous poussent à nous concentrer sur les impacts positifs anticipés plutôt que sur les impacts négatifs ;
- Notre expertise et nos données de base pour l'évaluation concernent généralement le domaine d'impact anticipé – les personnes affectées à un projet dans le domaine de la

santé, par exemple, sont censées être des professionnels de la santé et non des analystes en matière de sécurité ;

- Le temps, les moyens et l'ordre de priorité ;
- Le manque de formation et d'acquisition de compétences pour l'utilisation des outils disponibles qui aideraient les programmeurs à anticiper l'impact involontaire de leurs projets sur les droits de l'homme et les intérêts en termes de protection des personnes.

De nombreuses ONG sont parfois **réticentes** à engager des experts pour concevoir les programmes et ces derniers sont souvent élaborés par du personnel qui n'a pas la connaissance nécessaire de tous les aspects d'un programme.

### Diapositive 6 : Initiative pour une meilleure conception des programmes (IMCP)

L'« initiative pour une meilleure conception des programmes » (IMCP), programme de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, **est un outil qui peut vous aider dans votre travail de conception des programmes**. Selon cet outil :

- Lorsque nous choisissons d'intervenir dans un contexte spécifique, nous en devenons partie prenante ;
- Une analyse approfondie du contexte avant notre intervention, y compris l'identification des facteurs de division et de rapprochement, nous permettra de mieux concevoir notre programme ;
- L'IMCP recommande d'identifier les impacts de nos programmes et de rechercher d'autres solutions en vue de réduire les effets négatifs et d'augmenter les effets positifs. Cette initiative souligne également que « même dans les sociétés soumises à des tensions quotidiennes, de nombreux facteurs continuent de rapprocher les gens plutôt que de les séparer » et conseille aux acteurs humanitaires de prendre également en considération ces facteurs de rapprochement.

### Diapositive 7 : Facteurs de division et facteurs de rapprochement

Les facteurs de lien sont les **facteurs positifs pour la paix et la cohésion** et les facteurs de division sont les **facteurs négatifs** qui peuvent provoquer des conflits et exposer les individus à des menaces.

Ils offrent un moyen d'**analyser les causes immédiates et secondaires de conflit** ou les perspectives de paix. Ils représentent les pièges et les possibilités qu'il faut garder à l'esprit lorsque nous concevons et mettons en œuvre des programmes.

**Partez de l'hypothèse** que les programmes ont le potentiel de soutenir ou de fragiliser tant les facteurs de lien que les facteurs de division.

Activité 2 – Travail de groupe sur des études de cas			
Durée		Méthode	Ressources nécessaires
Etudes de cas	40'	Travail de groupe, 2 options	Diapositives Etudes de cas sélectionnées
Restitution	30'	Restitution en séance plénière	Documents 1 à 5 – Etudes de cas Fiches 1 à 5 pour le formateur
<b>Total : 70 minutes</b>			

**Note pour le formateur**

- ✓ **Sélectionnez les études de cas** que vous allez utiliser avant la session. Choisissez-en une ou plus selon la pertinence compte tenu du contexte.
- ✓ Les cas sont longs et il est donc conseillé de **donner une seule étude de cas à chaque groupe**.
- ✓ Vous pouvez choisir de **distribuer la même étude de cas** à tous les groupes ou de **donner des cas différents aux différents groupes**. La seconde option rendra la session de restitution plus longue.
- ✓ Il existe **deux options** pour présenter cette activité comme indiqué ci-dessous. L'**Option A** conviendrait à un groupe possédant un niveau d'instruction plus élevé que l'**Option B**. Les options décrivent différentes façons de présenter les cas.
- ✓ **Les études de cas sont des récits fictifs** conçus pour soulever une série de questions. Il convient d'insister sur ce point pour devancer les inévitables suppositions concernant les organisations responsables des bonnes ou mauvaises pratiques illustrées.

**Activité d'étude de cas (40 minutes)**

**Note pour le formateur**

- ✓ Si votre groupe a un niveau d'instruction élevé, distribuez le texte des études de cas.
- ✓ Si vous pensez que le texte est trop long pour votre groupe ou pour le temps alloué, il est possible de retranscrire l'étude de cas au groupe en racontant simplement une histoire. Vous pouvez aussi choisir de demander aux participants d'assister à un petit jeu de rôles comme façon de décrire l'étude de cas. Dans ce cas, il serait nécessaire de noter les points essentiels sur le tableau.

**Formez des groupes** de 4 – 5 personnes.

Si possible, **veillez** à ce qu'il y ait dans chaque groupe au minimum un participant expérimenté et bien informé en matière de programmation.

**Distribuez (ou expliquez)** les études de cas aux groupes. Chaque groupe doit recevoir une étude de cas.

**Expliquez** que les cas illustrent des programmes conçus pour aider les populations vulnérables et dans lesquels tous les effets des projets n'avaient pas été anticipés.

**Demandez aux groupes** de lire l'étude de cas et de répondre aux questions figurant sur la diapositive.

Les groupes disposent de 30 minutes pour discuter des questions et doivent écrire leurs réponses sur une feuille du tableau.

**Diapositive 8 : Questions relatives à l'étude de cas**

1. Quels facteurs ont influé sur la conception et la mise en œuvre du programme ?
2. Quels ont été les effets positifs et négatifs du programme et y a-t-il eu des opportunités manquées ?
3. Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment pour améliorer la protection ?

**Restitution en séance plénière (30 minutes)**

**Demandez à un groupe** de donner ses réponses à la **question 1**. Demandez aux autres groupes s'ils ont quelque chose à ajouter.

**Demandez à un autre groupe** de donner ses réponses à la **question 2**. Demandez aux autres groupes s'ils ont quelque chose à ajouter.

**Enfin, demandez à un troisième groupe** de donner ses réponses à la **question 3**. Demandez aux autres groupes s'ils ont quelque chose à ajouter.

**Utilisez la fiche** relative à chaque étude de cas pour compléter les déclarations des groupes.

**Au cours de la restitution**, il est possible d'établir une liste récapitulative des choses à faire/à éviter dans les différents types de programmation. Même si la liste n'est pas exhaustive, elle fournit une conclusion utile de la session.

**A titre subsidiaire, demandez** aux participants s'ils ont des commentaires à ajouter et concluez en insistant sur l'importance de penser aux dommages potentiels qui peuvent être causés si la situation n'est pas correctement analysée.

**Document 1 – Etude de cas : Education des enfants rapatriés**

Au cours d'une période de conflit prolongée, près de 500.000 personnes ont fui le Wanland pour chercher refuge au Kamuland. Suite à des élections démocratiques dans leur pays d'origine, la plupart des réfugiés wanlandais ont décidé de rentrer. Malgré la subsistance de quelques poches de rébellion à la fin de la guerre, le pays était d'une manière générale considéré comme stable.

Parmi les rapatriés, les enfants étaient les plus affectés psychologiquement par le conflit et les plus vulnérables en termes de sécurité. Pendant la guerre, le recrutement d'enfants était courant et de nombreux enfants avaient perdu au moins un parent. 90 % des écoles primaires avaient été détruites.

Hope for Children, une ONG internationale spécialisée dans l'éducation, a reçu des subventions importantes de la part d'un gouvernement étranger affectées à des projets d'éducation pour les rapatriés. L'ONG a envoyé un consultant au Wanland pour étudier la meilleure façon d'œuvrer au côté des enfants rapatriés.

Après une série de consultations avec les rapatriés et la population locale, Hope a conçu un programme faisant appel au travail des locaux et des rapatriés pour reconstruire les écoles et réaffectant autant que possible le personnel enseignant d'origine à chaque école.

L'idée était de remettre en place le système éducatif primaire et secondaire en utilisant les compétences et les ressources locales ainsi qu'une stratégie de consultation des rapatriés afin d'élaborer le programme et la structure de l'éducation primaire et secondaire délivrée aux enfants. Il était également envisagé que les écoles reconstruites serviraient de lieu pour donner des informations aux enfants sur leurs droits et des informations sur les droits de l'homme en général à leurs parents. Cependant, le donateur ayant indiqué que les programmes financés par cette subvention devaient être exclusivement centrés sur l'éducation primaire, cet aspect du projet a été abandonné.

Dans l'ensemble, le projet a été une réussite : plus de 50 écoles ont été reconstruites et environ 5.000 enfants y ont été inscrits. Malgré un taux d'abandon de 20 %, supposé lié à des facteurs comme le traumatisme, les migrations continues et l'implication des enfants dans les travaux agricoles, les résultats dépassaient les taux fixés dans le projet. Comme il était bien connu que d'autres ONG situées dans la région s'occupaient de ce type de questions, Hope for Children ne s'en inquiétait pas. En outre, la qualité de l'enseignement dans les écoles reconstruites était extrêmement élevée.

En pratique, la plupart des enseignants n'étaient pas issus de la communauté des rapatriés car le gouvernement ne reconnaissait pas les qualifications des personnes ayant passé un certain temps en dehors du pays. Après quelques modifications du programme afin de respecter de nouveaux critères publics, le gouvernement a donné son agrément aux écoles reconstruites. Malgré les délais pour obtenir l'agrément et les problèmes connexes de rémunération, les enseignants étaient mobilisés et travaillaient avec ardeur à partir du moment où les établissements ont été réhabilités.

En même temps, les personnes participant aux travaux de construction pouvaient gagner de l'argent. Ces revenus ont influé sur l'augmentation du commerce de détail dans la région et des bars et des boutiques ont refait surface dans cette économie auparavant ruinée.

**Questions relatives à l'étude de cas**

- Quels facteurs ont influé sur la conception et la mise en œuvre du programme ?
- Quels ont été les effets positifs et négatifs du programme et y a-t-il eu des opportunités manquées ? (Cela pourrait inclure, par exemple, l'environnement, la population vulnérable, d'autres acteurs)
- Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment pour améliorer la protection ? (Des modifications devraient-elles être faites au sein de leur organisation, de leurs activités et/ou de leurs rapports avec les autres acteurs et/ou organisations ?)

**Fiche 1 pour le formateur – Etude de cas : Education pour enfants rapatriés**

<p><b>Facteurs influant sur le programme</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pression du donateur pour ne pas travailler dans le domaine des droits.</li> <li>▪ Pressions internes sur les organisations d'aide pour accepter d'abord les fonds et réfléchir ensuite aux capacités de mise en œuvre (prendre les fonds ou risquer de ne plus en bénéficier à l'avenir).</li> <li>▪ Critère du donateur consistant à travailler exclusivement avec les rapatriés.</li> <li>▪ Manque d'autres sources de financement.</li> <li>▪ Force sectorielle historique.</li> <li>▪ Manque de connaissance du contexte.</li> </ul>
<p><b>Effets possibles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concentration sur les zones de retour : tension entre la population locale et les rapatriés.</li> <li>▪ L'un des plus grands problèmes auxquels sont confrontés les rapatriés dans certains pays est d'établir leurs droits en matière de propriété (maison ou terre). L'Afghanistan et le Cambodge sont deux exemples de pays parmi d'autres où les litiges vont prendre des années pour être réglés.</li> <li>▪ Mise en danger de la crédibilité de l'organisation par les mesures prises par rapport aux réfugiés.</li> <li>▪ Argent liquide aux hommes : augmentation des dépenses d'alcool, perte de fonds pour le ménage et augmentation de la violence conjugale.</li> <li>▪ Opportunité manquée de s'occuper des enfants traumatisés.</li> <li>▪ Opportunité manquée d'empêcher/de prendre des mesures par rapport au recrutement possible d'enfants.</li> <li>▪ Opportunité manquée de responsabiliser le gouvernement.</li> </ul>
<p><b>Suggestions d'améliorations et options</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Remédier au manque de coordination avec le gouvernement ou les autres ONG.</li> <li>▪ Faire participer les femmes au projet.</li> <li>▪ Assurer un suivi des élèves qui abandonnent l'école.</li> <li>▪ Diversifier les sources de financement.</li> <li>▪ Sensibiliser les donateurs pour qu'ils démystifient le concept de droits de l'homme.</li> <li>▪ Hope devrait tenir compte des besoins de toute la communauté et ne devrait pas se limiter au critère des rapatriés.</li> <li>▪ Le personnel de Hope et le personnel enseignant devraient être formés aux questions de protection comme le travail des enfants, la réhabilitation des anciens enfants soldats, la violence conjugale, etc....</li> </ul>

**Document 2 – Etude de cas : Assistance dans le domaine de l'eau et de l'assainissement**

Un conflit armé entre Harshland et Gota a provoqué le déplacement forcé d'environ 50.000 personnes d'ethnie harshlandaise. Cette population résidait à l'origine sur le territoire gotan qui se trouve désormais sous le contrôle des forces armées harshlandaises. Les personnes déplacées sont hébergées dans des habitations de fortune le long de la frontière d'avant guerre. Compte tenu de la forte présence de champs de mines, peu d'organisations humanitaires sont autorisées à se rendre dans cette zone (et, le cas échéant, seulement sous escorte militaire).

La Société nationale du Croissant-Rouge a négocié l'accès à un camp de 10.000 personnes déplacées dans les territoires litigieux.

Elle fournit des vivres et de l'eau et a mis en place des centres de distribution de vivres, des points d'eau et des installations sanitaires dans toute la zone d'installation. Le même nombre de latrines a été installé pour les hommes et pour les femmes et, à la demande des femmes ayant sollicité la Société nationale du Croissant-Rouge, les latrines des femmes sont peintes en jaune et celles des hommes en rouge de manière à ce qu'il n'y ait aucune confusion. Les bâtiments de douche sont cependant considérés comme mixtes car chaque cabine de douche dispose d'une porte qui ferme à clef.

Au bout d'un certain temps, le taux de problèmes de santé liés à la nutrition diminue beaucoup dans le camp, ce qui indique que les distributions de vivres sont suffisantes. Toutefois, 30 % des installations sanitaires ont besoin de petites réparations.

Une réunion est organisée avec les anciens de la zone d'installation qui décident que la meilleure solution est de créer une équipe tournante de maintenance choisie parmi les ouvriers ayant construit les latrines. Les anciens persuadent ensuite ces hommes d'effectuer ce travail à titre volontaire. Des brochures sur l'utilisation des installations sont également produites pour essayer d'empêcher les détériorations.

Une ONG internationale spécialisée dans les interventions psychosociales obtient alors la permission de mener une enquête auprès de la population déplacée.

Ses conclusions révèlent qu'il existe un grand nombre d'adolescentes-mères et de victimes de violences sexuelles et fondées sur l'appartenance sexuelle. Il y a également une tendance légèrement à la hausse de la violence fondée sur l'appartenance sexuelle au sein du camp et dans les alentours. L'augmentation des tensions avec la communauté locale qui ne tire aucun bénéfice du projet et qui, dans certains cas, vit dans des conditions comparables de pauvreté, sans accès à l'eau courante et à des installations sanitaires, constitue un autre problème découvert au cours des entretiens et peut être lié au précédent.

Toutefois, certains représentants de la population du camp prétendent que la population locale fait de bonnes affaires en rachetant à des bas prix le surplus de vivres des personnes déplacées.

**Questions relatives à l'étude de cas**

- Quels facteurs ont influé sur la conception et la mise en œuvre du programme ?
- Quels ont été les effets positifs et négatifs du programme et y a-t-il eu des opportunités manquées ? (Cela pourrait inclure, par exemple, l'environnement, la population vulnérable, d'autres acteurs)
- Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment pour améliorer la protection ? (Des modifications devraient-elles être faites au sein de leur organisation, de leurs activités et/ou de leurs rapports avec les autres acteurs et/ou organisations ?)

**Fiche 2 pour le formateur – Etude de cas : Assistance dans le domaine de l'eau et de l'assainissement**

<p><b>Facteurs influant sur le programme</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Restrictions à l'accès des ONG du fait du gouvernement du pays d'accueil.</li> <li>▪ Négociations insuffisantes avec le gouvernement/autorités locales du pays d'accueil du point de vue de l'ONG, ce qui conduit à des litiges relatifs aux ouvriers (ouvriers locaux/réfugiés employés comme ouvriers bien que cela pose parfois problème d'avoir recours à eux).</li> <li>▪ Le mandat et le secteur de compétence de l'ONG sont la distribution de vivres et d'eau.</li> <li>▪ Les dirigeants du camp élus sont des hommes, ce qui n'est pas contesté ou contrebalancé par l'ONG.</li> <li>▪ L'ONG ne tire pas d'enseignement du fait que, par exemple, les bénéficiaires femmes lui ont fait des suggestions pour ajuster le projet.</li> </ul>
<p><b>Effets possibles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Harcèlement et violence sexuels de la part des militaires, de la population locale ou déplacée.</li> <li>▪ Manque d'installations sanitaires adéquates pour les femmes alors que les femmes sont sans aucun doute plus nombreuses que les hommes et qu'en raison des rôles liés à l'appartenance sexuelle (garde des enfants) elles peuvent en avoir davantage besoin.</li> <li>▪ Risque d'agressions et de brutalités envers la population féminine dans les douches.</li> <li>▪ Tension accrue entre la population locale et la population déplacée.</li> <li>▪ Dans certaines zones, il peut y avoir des problèmes à l'intérieur des camps lorsque les minorités ethniques (par ex. les nomades [Kuchis] dans les camps de réfugiés afghans) sont totalement marginalisées et finissent par se déplacer ailleurs.</li> <li>▪ Lorsque des milices/gangs rebelles sont présents, les tensions et les violences peuvent augmenter considérablement dans les camps.</li> <li>▪ Blessures à cause des mines (peut-être pas en tant que cause directe du projet).</li> <li>▪ Surplus de vivres alimentant une économie parallèle ?</li> </ul>
<p><b>Suggestions d'améliorations et options</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conseil, éducation, solutions pratiques (comme des serrures), réunions avec les femmes et les hommes réfugiés dans le camp pour évaluer dans quelle mesure leurs besoins et leurs priorités sont conformes à ceux identifiés par l'organisation ; ensemble, recommandations pour améliorer les installations du camp.</li> <li>▪ Utiliser les normes Sphère pour fixer l'exigence minimale en termes de points d'eau et de douches par personne – en prenant en considération les exigences de la population locale. La norme Sphère de distribution de vivres et de produits non alimentaires aux réfugiés peut dépasser les ressources quotidiennes de la population locale, provoquant des mécontentements de leur part. Le fait d'impliquer les communautés d'accueil dans le processus est crucial dans de nombreuses situations.</li> <li>▪ Faire pression pour que les camps soient loin des frontières.</li> <li>▪ Utiliser des brochures de vulgarisation pour aborder les questions de</li> </ul>

	<p>santé et sensibiliser à la question des mines.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Séparer les installations de douches pour les hommes et les femmes.</li><li>▪ Les installations de douches et les latrines doivent être bien éclairées pour empêcher la violence à l'égard des femmes.</li><li>▪ Améliorer la coordination avec les autres ONG de façon à ce que, dès le début, les différents secteurs d'activité (par ex. secteurs de l'eau et de l'assainissement et secteur psychosocial) soient plus compatibles.</li></ul>
--	--

**Document 3 – Etude de cas : Travail dans le domaine des droits de l'homme dans un environnement post-conflit**

Après le démembrement d'une fédération d'Etats, une lutte de pouvoir s'est déclenchée au Gloristan entre deux factions opposées, l'une dans le Nord et l'autre dans le Sud. Pendant la guerre, certains villages des deux régions sont devenus des cibles de pillage et d'incendie et la plupart des habitants locaux ont été déplacés à l'intérieur du pays et à travers les frontières internationales. Finalement, les forces du Nord ont mis les Sudistes en déroute et dès le lendemain de la victoire, les milices du Nord se sont livrées au saccage, détruisant les maisons et les villages des Sudistes. Bien que la guerre soit désormais officiellement terminée et que la grande majorité de ceux qui ont fui soient entre temps rentrés chez eux, les tensions subsistent et les organisations de protection des droits de l'homme font état d'abus persistants, essentiellement à l'encontre des Sudistes – à la fois les personnes qui sont rentrées et celles qui étaient restées pendant le conflit.

Droits pour Tous International, une ONG chargée de la surveillance et de la dénonciation des violations des droits de l'homme dans le monde, est l'une des organisations de protection des droits de l'homme. Une branche locale de Droits pour Tous International a été établie pendant le conflit et, pour des raisons historiques, une équipe constituée principalement de personnels originaires du Sud la dirige désormais. En raison de contraintes financières, Droits pour Tous ne peut pas se permettre d'embaucher davantage de personnels expatriés ou de ressortissants du pays – ce qui pourrait contrebalancer le déséquilibre ethnique existant. Ses employés sont souvent menacés et intimidés. Certains Gloristains perçoivent Droits pour Tous comme une organisation anti-gouvernementale et anti-nordistes. L'élite dirigeante au Gloristan considère généralement les ONG de protection des droits de l'homme comme des forces d'opposition subversives.

Bien que l'objectif de Droits pour Tous soit de surveiller et de signaler les violations des droits de l'homme de manière impartiale, comme la plupart de ses employés ne parlent pas les langues du Nord et ne disposent pas des réseaux du Nord requis, il lui est difficile de produire des rapports aussi équilibrés qu'elle le souhaiterait. De ce fait, Droits pour Tous adopte une attitude discrète dans le pays et transmet essentiellement des informations à ses partenaires internationaux situés à l'extérieur du pays qui les utilisent pour leurs analyses, leurs rapports de situation et leurs campagnes thématiques destinées à encourager les Etats à respecter les droits de l'homme.

Récemment, Droits pour Tous International a publié un rapport salué unanimement en Europe. Ce rapport était intitulé « Rentrer chez vous ? Renoncez à vos droits en entrant SVP ». Le rapport se basait sur le cas du Gloristan pour souligner certains des problèmes auxquelles les populations rapatriées font face dans les situations post-conflit, tels que les intimidations, les persécutions persistantes et la privation de libertés politiques.

Si le rapport a eu pour effet de sensibiliser la communauté internationale à la situation au Gloristan, certaines ONG humanitaires disent qu'il a accru la tension sur le terrain, causant des problèmes de sécurité à la fois pour elles et pour les populations avec lesquelles elles travaillent. Un praticien a même déclaré que les actions de Droits pour Tous avait compromis l'exécution de programmes d'assistance qui, après tout, ont également trait au respect des droits humains dans la mesure où les individus ont droit à la nourriture, à des soins de santé adéquats et à l'éducation.

**Questions relatives à l'étude de cas**

- Quels facteurs ont influé sur la conception et la mise en œuvre du programme ?
- Quels ont été les effets positifs et négatifs du programme et y a-t-il eu des opportunités manquées ? (Cela pourrait inclure, par exemple, l'environnement, la population vulnérable, d'autres acteurs)
- Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment pour améliorer la protection ? (Des modifications devraient-elles être faites au sein de leur organisation, de leurs activités et/ou dans leurs rapports avec les autres acteurs et/ou organisations ?)

**Fiche 3 pour le formateur – Etude de cas : Travail dans le domaine des droits de l’homme dans un environnement post-conflit**

<p><b>Facteurs influant sur le programme</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Historique du recrutement de l’ONG conduisant à une représentation ethnique déséquilibrée.<sup>1</sup></li> <li>▪ Manque de financement pour diversifier l’équipe.</li> <li>▪ Manque de coordination avec les autres acteurs humanitaires et manque d’image et de rapports vis-à-vis des autres acteurs.</li> <li>▪ Incapacité à travailler avec le gouvernement (manque d’ouverture politique et/ou de savoir-faire diplomatique ?).</li> </ul>
<p><b>Effets possibles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tensions accrues entre deux groupes ethniques.</li> <li>▪ Aversion/suspicion accrue du gouvernement envers les organisations de droits de l’homme et les autres organisations étrangères.</li> <li>▪ Insécurité accrue pour le personnel des autres organisations travaillant dans le domaine des droits de l’homme et de l’assistance.</li> <li>▪ Diminution de l’accès aux biens et aux services fournis par les organismes de secours aux populations déplacées.</li> <li>▪ Opportunités moindres pour les populations déplacées de faire pression pour elles-mêmes.</li> </ul>
<p><b>Suggestions d’améliorations et options</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S’inspirer de l’Initiative pour une meilleure conception des programmes (IMCP) de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge/Croissant-Rouge – Capacités locales pour des projets de paix, fondée sur le travail de Mary Anderson visant à rendre les acteurs humanitaires plus conscients des implications négatives involontaires de leur travail.</li> <li>▪ Les ONG plus responsables disposent d’un coordinateur/officier chargé à temps plein du plaidoyer (« advocacy »), pour faire pression au nom des personnes déplacées jusqu’à ce que ces dernières soient capables de le faire elles-mêmes.</li> <li>▪ Améliorer la coordination avec les autres acteurs humanitaires. Améliorer la coordination avec les homologues internationaux pour veiller à ce que les rapports soient exacts, objectifs et représentatifs.</li> <li>▪ Travailler avec les organismes partenaires locaux et renforcer leurs capacités de manière à ce qu’ils soient capables de travailler directement auprès des bénéficiaires.</li> <li>▪ Consulter les acteurs politiques (par ex. ambassades) et les autres acteurs humanitaires pour choisir le moment approprié pour publier des rapports qui « condamnent et couvrent de honte ».</li> <li>▪ Impliquer le gouvernement – par ex. former les fonctionnaires ?</li> </ul>

<sup>1</sup> Cela a constitué un problème réel très sérieux lorsqu’un certain nombre d’ONG comportaient une majorité d’employés pashtoune qui avaient des difficultés pour travailler dans des zones tadjikes et ouzbeks. Des politiques plus équilibrées de RH/Personnel doivent exister avant de s’engager dans des zones divisées sur le plan ethnique.

**Document 4 – Etude de cas : Programmes d'assistance pour l'intégration locale**

Pendant la guerre civile dans leur pays d'origine, quelque 157.000 réfugiés ont fui le Harshland vers le Pulistan où ils ont été accueillis dans des camps de réfugiés.

Après plusieurs années, le gouvernement du Pulistan et ses homologues internationaux ont décidé d'intégrer les communautés de réfugiés dans le cadre d'un programme d'intégration locale. Les principaux objectifs du programme étaient l'autosuffisance et l'installation durable des réfugiés. Dans le même temps, le programme facilitait le rapatriement des personnes souhaitant rentrer. Le projet était mis en œuvre par des ONG bénéficiant de financements internationaux conséquents.

Les familles souhaitant s'intégrer se sont vu accorder des lopins de terre, des semences, des outils et, en cas de nécessité, une formation et un crédit pour démarrer leur propre petit commerce ou ferme. La terre était louée au chef de famille dans le cadre de programmes nationaux. Des formateurs sélectionnés sur place étaient si possible employés afin de veiller à ce que la formation soit dans la langue et le dialecte le plus accessible aux réfugiés.

Au départ, de nombreux hommes ont choisi d'établir de petites fermes. Dans la plupart des cas, ils avaient besoin d'une formation, dans la mesure où le sol du Pulistan est très différent de celui auquel ils étaient habitués, de même que la variété des cultures. La formation dispensée abordait les nouvelles techniques de cultures, le stockage des grains ainsi que la gestion financière et commerciale des entreprises agricoles de petites tailles, etc. A l'origine, cet aspect du projet avait énormément de succès, le nombre de personnes (essentiellement des hommes) s'engageant dans des prêts à l'agriculture dépassant les prévisions de 50 %. Toutefois, après deux années, il s'avéra clairement que le projet présentait plusieurs défaillances. La plupart de ceux qui avaient emprunté de l'argent avaient mal géré leurs finances et se trouvaient dans l'incapacité de rembourser leurs prêts. Certains d'entre eux n'avaient aucun grain en stock et se retrouvaient à la case départ.

Une enquête révéla que dans la culture des réfugiés, c'étaient les femmes, et non les hommes chefs de famille, qui géraient généralement les finances du ménage et les réserves de nourriture. Cela était également démontré par le fait qu'une proportion bien plus importante d'affaires gérées par des femmes (essentiellement de la production d'artisanat) connaissait des résultats positifs.

La pénurie d'eau dans la région pour faire face aux nouvelles activités agricoles constituait un autre problème. Une solution à court terme a été trouvée en creusant davantage de puits et en créant des points d'eau pour les agriculteurs. Mais le mécontentement s'est accru parmi certains groupes. Un jour, dans l'émission de radio très populaire « Destinée de l'Afrique », le célèbre chanteur Papa Dumela, interrogé sur cette question, accusa le gouvernement d'essayer de détourner l'attention des réfugiés en leur fournissant une assistance dispendieuse pour les faire taire.

En attendant, selon lui, le gouvernement tardait à accorder des droits politiques aux réfugiés leur permettant de devenir des citoyens pulistanais à plein titre, de voter, d'hériter et de participer à la politique. Il déclara même que le programme de mise en place d'écoles pour enfants réfugiés dans leur propre langue était une tentative de faire encore plus de ségrégations envers les communautés de réfugiés.

**Questions relatives à l'étude de cas**

- Quels facteurs ont influé sur la conception et la mise en œuvre du programme ?
- Quels ont été les effets positifs et négatifs du programme et y a-t-il eu des opportunités manquées ? (Cela pourrait inclure, par exemple, l'environnement, la population vulnérable, d'autres acteurs)
- Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment pour améliorer la protection ? (Des modifications devraient-elles être faites au sein de leur organisation, de leurs activités et/ou dans leurs rapports avec les autres acteurs et/ou organisations ?)

**Fiche 4 pour le formateur – Etude de cas : Programmes d’assistance pour l’intégration sur place**

<p><b>Facteurs influant sur le programme</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pas de programme global d’installation : pas de possibilité de naturalisation accélérée.</li> <li>▪ Manque d’implication des communautés locales pulistanaises dans la conception du programme.</li> <li>▪ Manque de suivi continu du programme et de soutien professionnel pour les entrepreneurs agricoles.</li> <li>▪ Compréhension insuffisante des rapports relatifs à l’appartenance sexuelle dans les communautés de réfugiés.</li> <li>▪ Mise en œuvre “isolée” du programme d’installation : les médias auraient dû être informés et mobilisés suffisamment tôt pour favoriser la compréhension de l’initiative.</li> </ul>
<p><b>Effets possibles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Droits à la terre – femmes privées de terre car la terre est principalement enregistrée au nom du chef de famille masculin.</li> <li>▪ Ressentiment envers les communautés de réfugiés de la part des groupes de population locale.</li> <li>▪ Exclusion de la communauté réfugiée des processus politiques et de la prise de décision.</li> <li>▪ Opposition de communication – critiques publiques – entre les autorités pulistanaises et certains défenseurs des réfugiés.</li> <li>▪ Abaissement du niveau de l’eau en raison du fait du creusement de davantage de puits – dommage pour l’environnement.</li> </ul>
<p><b>Suggestions d’améliorations et options</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribuer la terre à tous les hommes et femmes sur un pied d’égalité et établir une législation pour garantir qu’en cas de décès du chef de famille, la terre revient par héritage à l’épouse légale plutôt qu’à un membre masculin du « clan ».</li> <li>▪ Concentrer la formation à l’économie agricole de petite échelle sur les femmes dans la mesure où ce sont elles qui prennent traditionnellement ces décisions.</li> <li>▪ Dès le départ, impliquer les églises/médias et les autres institutions/autorités locales clés dans la conception du projet pour bénéficier de leur compétence spécialisée et obtenir leur engagement ainsi que le soutien de leurs circonscriptions.</li> <li>▪ Donner des cours de langue pulistanaise aux réfugiés.</li> <li>▪ Impliquer la communauté locale dans la conception du projet et veiller à ce qu’elle bénéficie aussi des aides au développement.</li> <li>▪ Donner la possibilité aux enfants de bénéficier d’un enseignement bilingue ou de s’intégrer dans les écoles locales.</li> <li>▪ Elaborer des stratégies de lobbying constructives et acceptables au plan local pour garantir le respect des droits civils et politiques des réfugiés.</li> </ul>

**Document 5 – Etude de cas : Dispensaire pour enfants déplacés**

A la suite d'une lutte armée pour l'indépendance du Harshland, le pays était dévasté et sa population traumatisée. Les enfants de l'Etat séparatiste ont été les plus touchés et les plus vulnérables.

A la fin du conflit, ils n'avaient pas accès à ce qui était considéré comme leurs droits élémentaires, à savoir l'information, l'éducation, la protection et les soins.

Beaucoup souffraient de troubles post-traumatiques, de malnutrition, de maladies tropicales (dysenterie et malaria) et certains avaient été séparés de leur famille.

Dès qu'elles ont eu accès à cette population vulnérable, les ONG nationales et internationales et les organisations de la Croix-Rouge se sont attelées à œuvrer à ses côtés.

Il existait une prolifération de projets traitant des nombreux problèmes générés par le conflit et un ensemble de réunions sectorielles ont immédiatement été mises en place pour coordonner les activités dans chaque secteur.

Une organisation a installé un dispensaire pour enfants destiné à apporter des soins médicaux curatifs aux enfants âgés de moins de 15 ans.

Comme beaucoup d'enfants arrivaient non accompagnés au dispensaire, des lits étaient installés de manière à ce qu'ils puissent temporairement résider à la clinique.

Après six mois, quand la situation nationale fut stabilisée, le gouvernement décréta que les enfants séparés de leur famille à cause de la guerre devaient être transférés de leurs lits temporaires dans les dispensaires vers les orphelinats existants.

Certains des enfants étaient contents de se rendre dans un orphelinat car ils disaient qu'ils craignaient et n'aimaient pas certains des volontaires chargés de les soigner dans le dispensaire.

D'autres redoutaient le changement d'environnement et la possibilité d'être séparés de leurs nouveaux amis.

L'organisation chargée de gérer les dispensaires espérait stopper complètement ses opérations mais, en raison des nouvelles réglementations (encore incomplètes) du système national de santé, il était évident que le gouvernement ne serait pas en mesure de s'occuper de tous les enfants.

**Questions relatives à l'étude de cas**

- Quels facteurs ont influé sur la conception et la mise en œuvre du programme ?
- Quels ont été les effets positifs et négatifs du programme et y a-t-il eu des opportunités manquées ? (Cela pourrait inclure, par exemple, l'environnement, la population vulnérable, d'autres acteurs)
- Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment pour améliorer la protection ? (Des modifications devraient-elles être faites au sein de leur organisation, de leurs activités et/ou dans leurs rapports avec les autres acteurs et/ou organisations ?)

**Fiche 5 pour le formateur – Etude de cas : Dispensaire pour enfants déplacés**

<p><b>Facteurs influant sur le programme</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mesure d'urgence – manque de temps.</li> <li>▪ Pas assez d'organismes spécialisés dans le travail auprès des enfants. D'autres organismes peuvent ne pas disposer de personnel qualifié pour s'occuper d'enfants.</li> <li>▪ Pressions pour dépenser l'argent du donateur dès que possible.</li> <li>▪ Manque de contrôles institutionnels sur le personnel travaillant auprès des enfants.</li> <li>▪ Compétences des personnes sélectionnées pour concevoir et gérer le projet (seulement du personnel médical ?).</li> </ul>
<p><b>Effets possibles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Traumatisme résultant d'abus commis par les volontaires dans le dispensaire (le cas échéant).</li> <li>▪ Séparation prolongée voire permanente des parents qui n'ont pas été retrouvés ou n'ont pas pu l'être.</li> <li>▪ Enfants « dans le flou » : officiellement acceptés pour être transférés vers des orphelinats nationaux surpeuplés.</li> <li>▪ Abus et exploitation des enfants (même dans les camps) par des groupes d'intérêts particuliers.</li> </ul>
<p><b>Suggestions d'améliorations et options</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place un service intelligent d'enregistrement et de recherches dès le début du projet – soit dans le cadre des fonctions du dispensaire, soit en partenariat avec une autre organisation (souvent les Sociétés nationales de la Croix-Rouge/Croissant-Rouge et le CICR).</li> <li>▪ Apporter des soins préventifs (immunisation) et pas seulement curatifs.</li> <li>▪ Travailler avec les services gouvernementaux chargés de la santé de façon à éviter qu'un système distinct et incompatible soit mis en place pour le dispensaire.</li> <li>▪ Etablir des contrôles du personnel travaillant avec des enfants et des mécanismes de surveillance/responsabilité pour identifier et prendre des mesures rapidement à l'égard de ceux qui commettent des abus.</li> <li>▪ Inclure un service de conseil en matière de traumatismes liés au conflit parmi les services du dispensaire.</li> <li>▪ Impliquer les enfants dans les décisions concernant leur propre avenir et fournir aux enfants transférés vers les orphelinats étatiques davantage d'informations sur la procédure et ce qui les attend.</li> </ul>