

# DOSSIER POUR LES PERSONNELS DIRIGEANTS



## Aperçu général

Parmi les **objectifs clés** du projet de formation Reach Out, il y a la volonté d'**ancrer l'expérience et l'expertise en matière de protection au sein des organisations d'aide humanitaire et de renforcer le soutien des personnels dirigeants** en faveur de la **programmation** dans le domaine de la **protection des réfugiés**.

Dès l'origine, le projet de formation Reach Out a estimé qu'après avoir renforcé le savoir-faire des organisations en matière de protection des réfugiés par la formation, il était tout aussi important d'obtenir le **soutien continu des personnels dirigeants** afin de créer un environnement propice aux activités pratiques de protection des réfugiés. Les personnels dirigeants peuvent le faire de deux manières : premièrement, en encourageant la formation continue et deuxièmement, par la **programmation et l'institutionnalisation de la protection des réfugiés**.

Le public cible de ce dossier de formation comprend **les personnels dirigeants** des ONG et les acteurs humanitaires sur le terrain ou au siège qui ont des **responsabilités en matière d'assistance et de protection des réfugiés** et qui souhaiteraient réfléchir davantage à la façon d'**institutionnaliser la protection des réfugiés dans leurs organisations**.

Le dossier de formation vise à **informer** ce public sur le contenu de la formation et le lien entre protection et aide humanitaire et à **discuter** de la manière d'intégrer les principes de protection des réfugiés dans la programmation. Une grande partie du contenu de ce kit de formation est tirée du Dossier de formation Reach Out, conçu pour sensibiliser le personnel humanitaire de terrain à la protection des réfugiés.

Il est composé de **deux modules de 90 minutes chacun** :

- **Module 1**      **La protection des réfugiés : « du global... »**
- **Module 2**      **« ... au local » : opportunités !**

Ainsi que d'**outils supplémentaires** :

- **Documents et références sur la protection des réfugiés ;**
- **Un modèle d'ordre du jour d'un atelier de trois heures ;**
- **Des diapositives pour les présentations.**

Le lien entre « **global au local** » et « **local au global** » est central pour établir des normes efficaces de protection des réfugiés et élaborer des programmes fondés sur ces normes.

Résumé du Module 1 .....	3
Structure du Module 1 .....	4
Résumé du Module 2 .....	12
Structure du Module 2 .....	13
Fiche pour le formateur – Exemple d’ordre du jour .....	27

### Préparation

- Etudiez le contenu des **documents** qui donnent un aperçu général de certains des débats clés sur la protection des réfugiés ;
- Consultez les sites Internet de certains des acteurs clés impliqués dans le débat relatif à la protection des réfugiés pour vous tenir informés des débats actuels. Ces sites Internet sont indiqués dans l’annexe « sites Internet et sources en ligne » ;
- Etudiez la partie « nouvelles » du site Internet du HCR pour prendre connaissance des crises de réfugiés actuelles et compiler des exemples de cas actuels auxquels vous pouvez faire référence dans votre présentation. On n’attend pas de vous que vous soyez un expert, mais le fait d’illustrer vos points par des situations réelles de protection des réfugiés rendra plus vivant le travail que vous entreprenez avec les personnels dirigeants ;
- Vous devriez être sensible aux différents niveaux d’engagement que les personnels dirigeants sont susceptibles d’avoir dans le domaine de la protection des réfugiés. Certains d’entre eux peuvent avoir une expérience approfondie de la protection des réfugiés en tant que concept et en pratique. Avant l’atelier, vous devriez essayer d’identifier les personnels dirigeants qui pourraient être utilisés comme co-formateurs et les recruter pour animer une partie de l’atelier ou pour vous accompagner en tant que modérateur ;
- Quand vous travaillez avec des personnels dirigeants, il est essentiel de tenir compte du fait qu’ils ont d’importantes contraintes de temps et des degrés divers d’expertise et de responsabilité. Vous devriez considérer cela et adapter ces supports au groupe ;
- Décidez quels supports envoyer aux personnels dirigeants préalablement à la session, le cas échéant. Il est recommandé de leur envoyer les **Documents 1 et 4**, car ils ne contiennent que quelques pages de lecture et cela élèvera le niveau du débat. Cela dépendra du groupe de cadres et de leur niveau de connaissance ;
- **Dans tous les cas, choisissez et adaptez soigneusement les supports.**

### Note pour le formateur

#### ***Soulignez le besoin continu de formation sur la protection des réfugiés***

- ✓ *Cette formation se base sur les enseignements tirés au cours des cinq dernières années d’expérience de formation de Reach Out et sur une évaluation globale montrant l’effet positif de la formation et son besoin continu ;*
- ✓ *Ces enseignements apportent des preuves évidentes d’un besoin de formation à long terme des acteurs humanitaires sur :*

- ✗ *Ce qu’est la protection des réfugiés ;*
- ✗ *Le rôle et les responsabilités de leurs propres organisations ;*
- ✗ *Leur rôle et leur responsabilité en tant qu’acteurs humanitaires ;*
- ✗ *Le rôle et les responsabilités des autres acteurs, y compris les agences des Nations Unies ;*
- ✗ *Le lien entre les enseignements tirés au niveau local et les améliorations dans la programmation et l’institutionnalisation de la protection des réfugiés.*

# DOSSIER POUR LES PERSONNELS DIRIGEANTS

## MODULE 1

### LA PROTECTION DES RÉFUGIÉS :

#### « DU GLOBAL... »



Résumé .....	3
Objectifs pédagogiques .....	4
Messages clés .....	4
Structure du Module 1 .....	4
Activité 1 – Définir la protection des réfugiés .....	5
Activité 2 – Principaux débats actuels sur l'intégration de la protection des réfugiés .....	8

#### Résumé

La protection des réfugiés est importante pour toutes les organisations d'aide humanitaire, et pas seulement pour le HCR. Tous les acteurs qui fournissent protection et assistance aux réfugiés doivent rendre compte de la façon dont ils assurent la protection.

Ce module vise à définir la protection des réfugiés, à réfléchir au rôle de leurs organisations dans la protection des réfugiés et à discuter de la manière de renforcer la protection des réfugiés dans leurs programmes de terrain. Suite à cela, il est suggéré que les personnels dirigeants intègrent la formation Reach Out sur la protection des réfugiés dans leurs organisations comme une partie importante de leur travail visant à renforcer la protection des réfugiés.

Ce module fait le lien entre les activités globales de la communauté humanitaire pour définir la protection des réfugiés et la définition des programmes appropriés au niveau local où les acteurs de terrain met en œuvre les programmes et répond aux défis quotidiens de la protection des réfugiés.

Les personnels dirigeants auront l'opportunité d'étudier certains des **principaux débats actuels en matière d'assistance et de protection des réfugiés** et analyseront **le concept et la définition de la protection des réfugiés** afin de comprendre pourquoi ils ont besoin d'investir dans la formation continue de leur personnel.

Une rapide présentation de l'historique du projet Reach Out et du **Dossier de formation du projet Reach Out** sera donnée.

Objectifs pédagogiques

A l'issue de cette session, les personnels dirigeants :

- Auront compris la signification de la protection des réfugiés et le lien entre les programmes d'aide humanitaire et la protection des réfugiés ;
- Auront développé leurs connaissances de l'environnement global dans lequel les acteurs humanitaires travaillent avec des exigences de plus en plus grandes en ce qui concerne les activités de protection des réfugiés ;
- Seront conscients des débats/questions actuelles en termes de protection des réfugiés et du besoin de formation continue afin de permettre une programmation effective de la protection des réfugiés dans des contextes mouvants.

Messages clés

- Le contexte global du travail humanitaire de protection et d'assistance implique une grande diversité et un grand nombre d'acteurs ; les exigences sont élevées ; la coordination est complexe et le terrain évolue rapidement ;
- Les acteurs humanitaires sont de plus en plus nombreux à reconnaître que tout ce qu'ils font et ne font pas affecte la protection de ceux qu'ils ciblent et que chaque type d'assistance comporte un élément de protection ;
- On exige des acteurs humanitaires qu'ils rendent compte par de nouveaux moyens et qu'ils veillent à ce que leur programmation respecte les principes de protection des réfugiés ;
- Les normes de protection des réfugiés sont fondées sur un haut niveau de consensus international et sont énoncées dans un ensemble de documents dans les domaines du droit international des droits de l'homme, du droit international relatif aux réfugiés et du droit international humanitaire ;
- Il est essentiel que les acteurs de l'aide humanitaire soient informés et comprennent ce qu'il faut entendre par protection des réfugiés afin d'intégrer cette dimension dans leur programmation d'une manière favorable aux réfugiés et à la communauté d'accueil.

Structure du Module 1			
Durée		Méthode	Ressources nécessaires
Activité 1 – Définir la protection des réfugiés	45'	Présentation	Diapositives
Activité 2 – Principaux débats actuels sur l'intégration de la protection des réfugiés	45'	Travail de groupe assisté par des pairs personnels dirigeants	Document 1 – Définition de la protection des réfugiés Document 2 – Déclarations sur la protection des réfugiés Document 3 – Documents clés et sites Internet Document 4 – Renforcer l'apprentissage sur le terrain Fiche pour le formateur – Modèle d'ordre du jour d'un atelier de trois heures pour personnels dirigeants
<b>Total : 90 minutes</b>			

Activité 1 – Définir la protection des réfugiés		
Durée	Méthode	Ressources nécessaires
Introduction	10'	Séance plénière
Travail de groupe	15'	Travail de groupe
Restitution et récapitulatif	20'	Séance plénière
<b>Total : 45 minutes</b>		Diapositives Document 1 – Définition de la protection des réfugiés Document 2 – Déclarations sur la protection des réfugiés

### Note pour le formateur

- ✓ *Référez-vous au **Module 1** du **Dossier de formation du projet Reach Out** et à l'« aperçu général » dans Protéger les réfugiés : Guide de terrain pour les ONG.*
- ✓ *Le formateur doit communiquer la signification de l'expression protection des réfugiés et donner du temps aux participants pour qu'ils partagent leurs points de vue. Il est probable que le concept de protection des réfugiés soit un point contesté. Toutefois, le formateur peut permettre ce débat tout en insistant sur le fait que les cadres ont un rôle à jouer dans la formation de leur personnel à la protection des réfugiés et dans l'institutionnalisation de cet aspect dans les programmes de leurs organisations.*
- ✓ *Afin de donner aux personnels dirigeants le temps de partager les concepts associés à la protection des réfugiés, la session suivante est proposée. L'objectif est de leur faire accepter qu'une approche positive de la formation de leur personnel les aidera plus qu'elle ne les gênera.*
- ✓ *Vous devriez fournir une copie du « **Document 1 - Définition de la protection des réfugiés** », qui montre comment la protection des réfugiés est définie par le CICR et le HCR. Vous pouvez vous référer à ce document quand vous présentez ce thème. Vous devriez insister sur le fait que la définition du CICR acceptée par le Comité permanent interorganisations est celle à laquelle ils doivent se référer.*
- ✓ ***Avertissement** : Il n'appartient pas au formateur de résoudre tout désaccord entre les acteurs de la communauté humanitaire en ce qui concerne leurs responsabilités respectives en matière de protection des réfugiés. Les participants exprimeront toute une série de points de vue et de convictions. Cela peut simplement être accepté et le formateur peut insister sur le fait qu'il existe un besoin de plus en plus grand de tous les acteurs ayant des responsabilités en matière de protection des réfugiés, à toutes les étapes de la fuite et que cela dépendra de leur rôle institutionnel, de leurs activités et de leur mandat.*

### Diapositive 1: Le Dossier pour personnels dirigeants

Donnez un aperçu très rapide du Dossier pour les personnels dirigeants.

Présentez les deux modules.

### Introduction (10 minutes)

### Diapositive 2: Module 1

### Diapositive 3: Objectifs - Module 1

Passez brièvement en revue les objectifs du module avec le groupe pour vous assurer que les participants comprennent la portée de la session.

A l'issue de cette session, les personnels dirigeants :

- Auront compris la signification de la protection des réfugiés et le lien entre les programmes d'aide humanitaire et la protection des réfugiés ;
- Auront développé leurs connaissances de l'environnement global dans lequel les acteurs humanitaires travaillent avec des exigences de plus en plus grandes en ce qui concerne les activités de protection des réfugiés ;
- Seront conscients des débats/questions actuelles en termes de protection des réfugiés et du besoin de formation continue afin de permettre une programmation effective de la protection des réfugiés dans des contextes mouvants.

**Demandez** s'il y a des **préoccupations particulières**, mais ne vous y attardez pas.

**Notez toutes les préoccupations** sur une feuille du tableau pour y revenir à la fin de la session.

### Introduisez le thème

**Expliquez que la signification de la protection et des responsabilités des acteurs fait encore l'objet de controverses** malgré plus d'une décennie d'efforts de la part de la communauté humanitaire pour définir la protection et la rendre opérationnelle.

L'objectif de cette session est d'amener les personnels dirigeants à discuter des concepts clés relatifs à la protection et de faire part de leurs conclusions au groupe.

**Demandez-leur de se référer au « Document 1 - Définition de la protection des réfugiés »** pour un aperçu rapide de la définition de la protection des réfugiés.

**Encouragez le groupe** à répondre aux questions des uns et des autres et à faire usage de leur expertise au cours de l'atelier.

### Travail de groupe (15 minutes)

**Attribuez l'une des déclarations clés du « Document 2 – Déclarations sur la protection des réfugiés »** à un groupe de quatre ou cinq participants.

**Si vous estimez que l'exercice est trop difficile** compte tenu de la composition du groupe, choisissez seulement deux déclarations pour limiter la restitution et la discussion. Si c'est le cas, il est vivement recommandé de choisir les **Déclarations 1 et 2** car ils iront plus facilement au coeur de la discussion.

### Note pour le formateur

- ✓ *Si vous décidez de choisir seulement **une ou deux déclarations**, il est important de ne pas donner seulement la Déclaration 2.*

Le formateur doit communiquer la signification de l'expression « protection des réfugiés » et donner du temps aux participants pour qu'ils partagent leurs points de vue. Il est probable que le concept de protection des réfugiés soit un point contesté. Toutefois, le formateur peut permettre ce débat tout en insistant sur le fait que les cadres ont un rôle à jouer dans la formation de leur personnel à la protection des réfugiés et dans l'institutionnalisation de cet aspect dans les programmes de leurs organisations.

Les groupes disposeront de **20 minutes** pour discuter et répondre aux points suivants :

- Quels sont les problèmes de protection soulevés et pensez-vous que le fait de former votre personnel à la protection des réfugiés peut régler ces problèmes ?
- Qu'est-ce que cette déclaration implique en ce qui concerne l'institutionnalisation de la protection des réfugiés dans votre organisation ?

**Restitution et récapitulatif (20 minutes)**

**Regroupez tous les groupes en séance plénière et demandez-leur la restitution des questions que chaque groupe a discutées.**

**Identifiez les réponses communes** qui aideront le groupe à se concentrer sur les points suivants:

- Les acteurs humanitaires doivent déterminer comment intégrer la protection des réfugiés dans leur travail de programmation sans compromettre leur mandat ou leur présence ;
- Il y a eu des progrès dans la compréhension de la façon d'appliquer les principes de protection des réfugiés dans le travail humanitaire et ces enseignements doivent être retenus ;
- La formation du personnel à la protection des réfugiés contribuera à améliorer le résultat final de l'activité humanitaire grâce à une meilleure programmation, ce qui consistera souvent à faire des ajustements pratiques.

Activité 2 – Principaux débats actuels sur l'intégration de la protection des réfugiés			
Durée		Méthode	Ressources nécessaires
Introduction	10'	Séance plénière	Diapositives
Présentation avec diapositives	15'	Séance plénière	
Récapitulatif	20'	Séance plénière	
<b>Total : 45 minutes</b>			

### Introduction (10 minutes)

**Expliquez** que l'objectif de cette activité est d'examiner la protection des réfugiés en faisant référence à quelques débats actuels importants. Cela aidera à manifester de l'intérêt pour les défis auxquels les personnels dirigeants sont confrontés lorsqu'ils appliquent ces normes et cela montrera également POURQUOI la protection des réfugiés est importante pour les organisations impliquées dans l'aide humanitaire.

**Soulignez** le fait que, en tant que personnels dirigeants, ils ont un rôle et une responsabilité à assumer pour garantir que les normes internationales de protection des réfugiés sont satisfaites.

### Diapositive 4 : Questions clés

- Le débat sur l'assistance et la protection ;
- Faire le lien entre d'une part, la théorie et les droits et d'autre part, l'action humanitaire et la pratique ;
- Les rôles et les responsabilités des organismes mandatés et des gouvernements en matière de protection.

**Demandez** si d'autres questions ont été omises de la liste.

**Expliquez** pourquoi ces questions font actuellement l'objet de débats dans le secteur humanitaire.

**Soulignez** le fait que, dans chaque aspect essentiel de leurs activités en tant que cadres/dirigeants dans le domaine de l'humanitaire, il existe un lien avec une norme/un principe de protection des réfugiés qui pourrait les aider dans leur travail.

**Demandez** aux cadres de réfléchir à ces thèmes et organisez ensuite une discussion en séance plénière. Voici deux bonnes questions générales à poser :

- Qu'est-ce que l'on entend par « concevoir et mettre en œuvre des programmes sous un angle de protection » ?
- Si cet angle de protection n'existe pas, qu'est-ce qui peut aller mal et va mal ?

### Présentation PowerPoint (15 minutes)

#### Note pour le formateur

- ✓ **Rappel** : La présentation ne doit pas ressembler à un cours et les personnels dirigeants réagiront certainement aux questions soulevées.
- ✓ Vous n'êtes pas obligé d'aborder chaque point en détail – ils ont été fournis pour être sûr que vous disposiez d'éléments de contexte importants pour le débat. L'essentiel de cette session consiste à donner la toile de fond des défis qui se posent en matière de protection des réfugiés afin que les personnels dirigeants comprennent la pertinence de former leur personnel à la protection des réfugiés.

- ✓ *Au fur et à mesure que vous avancez dans la présentation, référez-vous aux modules pertinents du **Dossier de formation du projet Reach Out** afin de donner un rapide aperçu des documents.*
- ✓ *Illustrez les diapositives avec des exemples de situations actuelles de réfugiés ou demandez aux participants s'ils souhaitent donner des exemples pour illustrer le propos.*

### Ouverture de la présentation des diapositives

Au cours des dernières décennies, le droit international relatif aux droits de l'homme a évolué et cette évolution est allée de pair avec la détermination de QUI est responsable du respect de ces droits. Il n'est plus question de dire que l'Etat demeure la seule partie responsable du respect des droits. Il est admis que les entités non gouvernementales, les acteurs privés et la communauté internationale vont devoir répondre du respect des droits de l'homme.

### Diapositive 5 : Déjà entendu ?

Avez-vous déjà entendu une des déclarations suivantes ?

- Ce n'est pas notre rôle de protéger les réfugiés ; c'est le rôle du HCR et des gouvernements ; notre rôle est de fournir de l'assistance ;
- Qu'est-ce que la fourniture d'aide alimentaire, de soins de santé et de médicaments a à voir avec les normes de protection des réfugiés ?
- Comment, en tant qu'acteurs humanitaires, peut-on attendre de nous que nous défendions les droits des réfugiés alors que cela pourrait compromettre notre capacité à fournir de l'aide ?
- La protection n'est pas notre rôle principal ; nous protégeons au moyen de l'assistance ;
- Le rôle des acteurs humanitaires est d'utiliser leur accès pour négocier avec les autorités compétentes de manière à les rendre responsables, à ne pas faire de tort et à compléter le rôle des organismes mandatés.

Il est désormais admis que la protection et l'assistance sont étroitement liées parce que l'assistance ne peut pas être correctement fournie sans tenir compte de la protection. **Le principe consistant à « ne pas faire de tort » (« do no harm »)** signifie que toutes les activités humanitaires ont des implications en termes de protection et les acteurs humanitaires doivent bien réfléchir à l'impact de leurs programmes sur les communautés. **Un angle de protection peut renforcer les activités** et veiller à ce qu'elles **atteignent les résultats désirés**. Certains experts dans le domaine de la protection et de l'assistance humanitaires ont dit que la dernière décennie d'efforts visant à élargir le concept de protection des réfugiés dans le secteur humanitaire a échoué. Nous devons donc nous demander **dans quelle mesure une culture de protection existe** et s'inspirer des enseignements tirés et des bonnes pratiques.

Toutefois, **des efforts importants** ont été faits, notamment par le Comité permanent interorganisations (IASC), le CICR, ALNAP, ICVA et le HCR **pour se mettre d'accord sur une définition de la protection** et pour montrer pourquoi la protection des réfugiés est importante pour les organisations d'aide humanitaire.

On peut conclure qu'il existe désormais **des définitions claires et acceptées de la protection des réfugiés** et que **le défi actuel est de savoir comment mettre en œuvre la protection des réfugiés** au moyen des mandats des organisations, de la programmation et d'efforts plus larges d'institutionnalisation. Il existe **un besoin de formation, à tous les niveaux**, sur ce que signifie la protection des réfugiés et comment faire le lien entre protection et assistance.

**Diapositive 6 : Faire le lien entre d'une part, la théorie et les droits et d'autre part, l'action humanitaire et la pratique**

Il faut mentionner brièvement les efforts réalisés au cours de la dernière décennie pour définir les droits des réfugiés et pour faire un lien avec les modèles de protection et d'assistance humanitaires.

La communauté de l'aide humanitaire a puisé dans ses propres ressources, tenu un certain nombre de réunions pour faire le point et travaillé avec la communauté des droits de l'homme et les Nations Unies pour élaborer une approche visant à garantir que les normes de protection des réfugiés sont respectées au niveau du terrain.

Le concept de protection du CICR est largement accepté par les organisations humanitaires : la protection englobe toutes les activités visant à obtenir le plein respect des droits de la personne conformément à la lettre et à l'esprit des corpus juridiques pertinents (c'est-à-dire les droits de l'homme, le droit humanitaire et le droit des réfugiés) et, en principe, cela doit être fait de manière non discriminatoire.

**Diapositive 7 : Types d'activités de protection**

En termes de pratique, le CICR a élaboré une théorie (qui fonctionne en pratique !). Le travail de protection comprend trois types d'activités :

- L'action réaction (s'attaquer à un abus actuel, dans le but d'empêcher qu'il se reproduise et d'y mettre un terme ou soulager ses effets immédiats) ;
- L'action réparation (restaurer la dignité des personnes et garantir des conditions de vie adéquates suite à un abus moyennant réhabilitation, restitution, compensation et réparation) ;
- L'action création d'un environnement (créer/consolider un environnement – politique, social, culturel, institutionnel, économique, juridique – propice au plein respect des droits de la personne).

Toutes ces activités sont relatives à un concept de protection des réfugiés fermement lié aux droits des réfugiés tels que définis en droit international, comme le droit international relatif aux droits de l'homme et le droit international des réfugiés.

Le **Dossier de formation du projet Reach Out** cherche à sensibiliser à la protection des réfugiés telle que définie en droit des réfugiés et à la lier étroitement au modèle d'assistance humanitaire.

**Diapositive 8 : C'est votre rôle et votre responsabilité...**

Les gouvernements assument la principale responsabilité en matière de protection des réfugiés ; toutefois, ils ne veulent ou ne peuvent pas toujours assumer ce rôle.

Dans le domaine de la protection, il y a un besoin constant de coopération, de complémentarité et d'identification claire des rôles et des responsabilités des acteurs.

Le HCR a un mandat spécifique pour la protection des réfugiés et il est le gardien de la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés. Les responsabilités du HCR et la population qu'il cherche à assister ont évolué au fil du temps, notamment, par exemple, en ce qui concerne la protection et l'assistance dans certaines situations de déplacement interne.

Quand la communauté internationale mobilise des ressources au bénéfice des réfugiés, il est clair que **tous les acteurs humanitaires ont la responsabilité** de veiller à ce qu'ils travaillent conformément aux normes de protection des réfugiés adoptées.

**Diapositive 9 : La protection des réfugiés par...**

Les humanitaires peuvent renforcer la protection des réfugiés par :

- La coordination ;
- L'accès ;
- La complémentarité ;
- Le plaidoyer ("advocacy") pour accompagner l'action humanitaire ;
- L'institutionnalisation de la protection par la programmation et la dotation en personnel.

**Récapitulatif (20 minutes)****Note pour le formateur**

- ✓ *Choisissez une ou deux questions appropriées à partir de la liste suivante en fonction de votre public et de vos contraintes de temps.*

Pour récapituler cette courte session de présentation, vous devriez animer une rapide discussion autour de deux des questions suivantes :

- Comment les normes de protection des réfugiés sont-elles liées à l'assistance humanitaire ? Sont-ils d'accord pour dire que les normes de protection des réfugiés font partie intégrante des programmes d'assistance humanitaire ?
- Est-il possible pour les acteurs humanitaires d'intégrer des activités de protection des réfugiés dans leur travail sans compromettre leur mandat ou leur présence ?
- Peuvent-ils faire part d'un exemple d'acteurs humanitaires travaillant avec succès en conformité avec les normes de protection des réfugiés ?
- Existe-t-il des exemples concrets de cas où le respect des normes de protection des réfugiés dans leur travail a compromis leur capacité de fournir de l'assistance ?

Une option **pourrait consister à donner certains des exemples suivants** pour susciter une discussion sur les questions de protection et d'assistance de manière plus concrète :

- La région des Grands lacs : infiltration des camps par des combattants ; localisation des camps près des frontières ; pas de perspectives proches de rapatriement librement consenti, etc.
- Soudan et Tchad : fuite massive après un conflit prolongé ; pas de perspectives proches de rapatriement librement consenti, etc.
- Kosovo : Macédoine fermant et bloquant ses frontières ; retours spontanés rapides ; pratiques discriminatoires dans la distribution de l'aide en fonction de l'appartenance ethnique au Kosovo, etc.
- Guinée, Liberia et Sierra Leone : exploitation sexuelle de jeunes filles par le personnel des Nations Unies et des organisations humanitaires ; prédominance des ménages tenus par des femmes, pauvreté dans les pays d'accueil, etc.

Pensez à des événements relatifs aux mouvements de réfugiés dans la région où vous animez la formation et choisissez des exemples qui ne pourront pas être perçus comme ciblant un acteur particulier.

# DOSSIER POUR LES PERSONNELS DIRIGEANTS

## MODULE 2

“... AU LOCAL”:

**OPPORTUNITÉS !**



Résumé .....	12
Objectifs pédagogiques .....	13
Messages clés .....	13
Structure du Module 2 .....	13
Activité 1 – Institutionnaliser la protection des réfugiés .....	14
Activité 2 – Elaborer une stratégie de formation sur la protection des réfugiés .....	17
Document 1 – Définition de la protection des réfugiés .....	20
Document 2 - Déclarations sur la protection des réfugiés .....	22
Document 3 – Documents clés et sites Internet .....	24
Document 4 – Renforcer l'apprentissage sur le terrain .....	25
Fiche pour le formateur – Exemple d'ordre du jour d'un atelier de trois heures pour les personnels dirigeants .....	27

### Résumé

Dans cette session, les personnels dirigeants vont s'appuyer sur leurs connaissances des débats actuels en matière de protection des réfugiés acquises dans le « **Module 1 – Protection des réfugiés : du global...** » pour saisir l'importance d'intégrer la formation Reach Out sur la protection des réfugiés dans leur propre organisation.

Sur la base de la présentation générale des fondements et de l'historique du projet de formation Reach Out et de l'examen rapide des supports de formation que leur personnel utilisera, les personnels dirigeants vont maintenant avoir l'opportunité de voir comment faire le lien entre les enseignements tirés de la formation et le contexte plus large de l'institutionnalisation de la protection des réfugiés, non seulement en organisant des formations, mais aussi dans leurs activités de programmation.

Il leur semblera évident que, au fur et à mesure que leur personnel de terrain acquiert la capacité de travailler en conformité avec les principes de protection des réfugiés au niveau local (selon le mandat et les capacités de leurs organisations), il sera nécessaire de le faire au niveau global moyennant des réponses adaptées dans la programmation.

**Objectifs pédagogiques**

A l'issue de cette session, les participants :

- Comprendront à quelles améliorations cette formation va conduire dans le travail de protection et d'assistance effectué par leur personnel ;
- Seront conscients de l'importance de l'engagement du personnel de terrain au niveau local pour identifier le rôle des autres acteurs en matière de protection des réfugiés ;
- Examineront comment familiariser leur personnel avec les messages clés du projet de formation Reach Out ;
- Examineront comment renforcer leur rôle en matière de formation à la protection des réfugiés afin d'améliorer la programmation dans ce domaine.

**Messages clés**

- Les normes de protection des réfugiés au niveau global évoluent et les acteurs humanitaires ont des responsabilités essentielles en matière de protection des réfugiés ;
- La protection des réfugiés doit être institutionnalisée ;
- L'institutionnalisation se base sur l'intégration de la protection dans la programmation et la formation en matière de protection des réfugiés.

<b>Structure du Module 2</b>			
<b>Durée</b>		<b>Méthode</b>	<b>Ressources nécessaires</b>
Activité 1 – Institutionnaliser la protection des réfugiés	<b>50'</b>	Présentation	Diapositives
Activité 2 – Elaborer une stratégie de formation sur la protection des réfugiés	<b>40'</b>	Travail entre personnels dirigeants	
<b>Total : 90 minutes</b>			

Activité 1 – Institutionnaliser la protection des réfugiés			
Durée		Méthode	Ressources nécessaires
Introduction	10'	Présentation	Diapositives
Activité de groupe	30'	Travaux en groupes	
Récapitulatif par le modérateur	10'	Séance plénière	
<b>Total : 50 minutes</b>			

### Introduction (10 minutes)

#### Note pour le formateur

- ✓ *Après avoir présenté ce qu'est la protection des réfugiés, il sera important de situer comment elle est perçue au niveau global et local. Au cours du premier module, les responsables de terrain auront pris conscience de certains des débats relatifs à la protection des réfugiés au niveau global et ils doivent avoir l'occasion de faire le lien entre ces débats et leur expérience au niveau local.*
- ✓ *Après avoir étudié les objectifs de ce module, introduisez le thème en insistant sur les points suivants. Il serait préférable de déléguer cela à l'un des cadres si quelqu'un peut et veut assumer ce rôle.*
- ✓ *Il est peu probable que les personnels dirigeants de l'atelier veuillent réfléchir en groupe à la manière d'intégrer la formation à la protection des réfugiés dans leurs propres organisations. Toutefois, si cette préoccupation apparaît, prenez quelques minutes (et réduisez la session plénière de cinq minutes) pour réfléchir ensemble à cette question.*

### Diapositive 10 : Module 2

### Diapositive 11 : Objectifs - Module 2

A l'issue de cette session, les participants :

- Comprendront à quelles améliorations cette formation va conduire dans le travail de protection et d'assistance effectué par leur personnel ;
- Seront conscients de l'importance de l'engagement du personnel de terrain au niveau local pour identifier le rôle des autres acteurs en matière de protection des réfugiés ;
- Examineront comment familiariser leur personnel avec les messages clés du projet de formation Reach Out ;
- Examineront comment renforcer leur rôle en matière de formation à la protection des réfugiés afin d'améliorer la programmation dans ce domaine.

**Insistez sur les points suivants :**

- Les organisations d'aide humanitaire avancent de nombreuses raisons pour expliquer **pourquoi ce n'est ni leur rôle ni leur responsabilité de concevoir leurs programmes ou de fournir de l'assistance en tenant compte des normes et de la pratique en matière de protection des réfugiés**. Au niveau global, au cours des dernières années, le débat a gagné tous les secteurs de l'assistance et cela a eu un impact sur les organisations fournissant protection et assistance aux réfugiés. Il existe désormais une attente et, dans certains cas, de hauts niveaux de responsabilité, pour que les droits de l'homme guident

tout le travail d'assistance et de protection. Cette **évolution** est due au développement normatif du droit relatif aux droits de l'homme, à la place centrale des droits de l'homme dans le travail des Nations Unies et également à la prise de conscience que **les Etats ne sont pas les seuls acteurs responsables du respect des droits de l'homme** ;

- Un examen rapide des **activités globales** inclut : **l'agenda de la réforme de l'ONU** qui place les droits de l'homme au centre de toutes les activités des Nations Unies ; l'évolution du rôle et de la responsabilité opérationnelle du **Bureau de coordination des affaires humanitaires (OCHA)** ; le rôle important assumé par le **Comité permanent interorganisations (IASC)** pour rassembler les acteurs humanitaires et faire en sorte qu'ils soient des défenseurs efficaces au niveau international et les efforts permanents du **HCR** visant à fournir orientations, coordination et indicateurs à leurs partenaires du **secteur des ONG** ;
- Il y a également eu **un effort continu pour développer la théorie et la pratique en matière de protection des réfugiés** au cours de la dernière décennie et de nombreux efforts pour mettre au point une compréhension commune du rôle des acteurs humanitaires en matière de protection et d'assistance aux réfugiés. Des réunions internationales récentes regroupant des ONG humanitaires, des ONG des droits de l'homme et des acteurs des Nations Unies ont cherché à **clarifier la signification de la protection des réfugiés** et à **lui donner une traduction pratique**. Ces réunions sont trop nombreuses pour être mentionnées mais référez-vous au **Document 3** et au **Document 4** pour avoir une idée des résultats de certaines de ces activités récentes. Il est essentiel de souligner que **les efforts pour faire le lien entre la définition et l'action continuent** ;
- **Un accent croissant a été mis sur la responsabilité des acteurs humanitaires, notamment en termes de protection des bénéficiaires** au moyen de **codes de conduite, de règles d'engagement**, etc. et on attend cela de toutes les organisations humanitaires. De même que les mandats institutionnels et les programmes définis au niveau global doivent intégrer les principes essentiels de protection des réfugiés, le travail de programmation au niveau local doit également le faire.

Dans cette session, les participants doivent identifier **qui** a la responsabilité de chef de file dans leurs organisations, qui est la **population cible** de la formation et examiner s'il serait intéressant de travailler sur une base **interorganisations**.

Au delà de ces points, il sera important d'aborder la question plus difficile de savoir **comment institutionnaliser la protection des réfugiés dans leurs organisations**.

### Présentation de diapositives

#### Note pour le formateur

- ✓ ***Veillez à tenir compte des contributions des participants car ils auront certainement une opinion sur un certain nombre de points soulevés.***
- ✓ ***Il est important de recueillir ces opinions au fur et à mesure que vous avancez.***

### Diapositive 12 : L'institutionnalisation de la protection des réfugiés exige...

La formation Reach Out sur la protection des réfugiés va améliorer le travail de l'organisation au niveau pratique et au niveau de la programmation. Toutefois, l'engagement de la direction est nécessaire pour garantir que la formation continue et que la protection des réfugiés est institutionnalisée.

**L'institutionnalisation** nécessite un certain nombre d'activités mais, aux fins de cette formation pour personnels dirigeants, il suffit de leur rappeler que :

- La protection doit faire partie de la programmation ;

- La formation du personnel est essentielle pour programmer la protection dans les phases de conception et d'exécution ;
- Des politiques et des procédures peuvent soutenir la programmation en matière de protection des réfugiés.

Il est également important de faire un lien direct entre la formation et les changements d'activités au niveau local qui auront un impact au niveau global.

Insistez sur le **Module 4** du **Dossier de formation Reach Out** où les acteurs humanitaires (c'est-à-dire leur personnel) élaborent des cartes d'acteurs pour répondre à une lacune en matière de protection des réfugiés qu'ils ont identifiée dans le cadre de la formation.

Il est important que les cadres soient informés car ils doivent essayer de trouver un moyen de soutenir leur personnel pour faire les changements nécessaires pour combler les lacunes en termes de protection des réfugiés identifiées au cours de l'exercice de cartographie des acteurs.

### **Diapositive 13 : Carte des acteurs**

**Montrez cet exemple de carte des acteurs.**

### **Travail en séance plénière (30 minutes)**

**Travail au moyen d'un exercice de cartographie des acteurs** avec le groupe sur la façon dont ils envisagent l'institutionnalisation de la protection des réfugiés dans une organisation d'aide humanitaire.

### **Récapitulatif (10 minutes)**

**Faites remarquer que la formation peut enclencher un processus important de prise de conscience institutionnelle** sur la nécessité d'utiliser un cadre de protection des réfugiés pour analyser le travail de protection des réfugiés au niveau stratégique et opérationnel et au niveau de l'exécution des programmes.

Il sera essentiel de transmettre le sens de l'inévitable : si le personnel est formé, il acquerra de nouvelles expériences et sera probablement plus exigeant en termes de changement dans la programmation de la protection des réfugiés et sur sa façon de travailler.

C'est une question clé à laquelle les cadres font face dans de nombreux secteurs de leur travail, mais ils peuvent, en s'engageant dans la formation, renforcer la capacité de leur personnel de résoudre des problèmes au niveau local en utilisant un cadre de protection des réfugiés pour analyser leur situation locale. Au fil du temps, cela conduira à un meilleur environnement sur le terrain.

**Concluez en soulignant** que l'approche de la formation Reach Out apporte une contribution globale positive aux efforts continus de leurs organisations pour institutionnaliser la protection des réfugiés.

Activité 2 – Elaborer une stratégie de formation			
Durée		Méthode	Ressources nécessaires
Travail de groupe	15'	Discussion en séance plénière, puis « brainstorming »	Diapositives
Restitution	15'		
Récapitulatif et conclusion	10'		
<b>Total : 40 minutes</b>			

### Note pour le formateur

- ✓ *Idéalement, cette session devrait être animée par un des cadres du groupe mais seulement s'il est prêt à animer complètement la discussion et s'il s'est rendu disponible auparavant pour obtenir des instructions.*
- ✓ *Dans le choix du cadre susceptible d'animer cette session, il serait sage de veiller à ce que ce dernier soit favorable à l'utilisation de la formation pour renforcer les activités de protection des réfugiés, notamment par la formation, la programmation et l'institutionnalisation dans son organisation.*

### Travail de groupe (15 minutes)

La citation suivante est destinée à inciter les cadres à discuter de la manière dont ils traduiraient la protection en action et à leur donner une occasion de partager leurs points de vue sur la manière dont ils intégreraient la protection dans leur système de programmation.

### Montrez la diapositive 14 : Citation

« Suite à un examen plus minutieux du régime de protection existant, les ONG discutent désormais des nouveaux rôles de protection au niveau du terrain. Les rôles possibles des ONG en termes de protection pratique pourraient inclure :

- La présence et le plaidoyer (« *advocacy* »);
- L'éducation et la formation en tant qu'outils de protection ;
- La mobilisation des groupes vulnérables pour l'auto-protection ;
- La participation à des activités directes de protection de base.

Les méthodes pour intégrer la protection dans les activités des ONG pourraient inclure la mise en place de partenariats stratégiques de protection et d'une formation importante autour de la protection ».<sup>1</sup>

### **Demandez au groupe :**

- Cette citation illustre-t-elle toute l'étendue de vos responsabilités en tant que cadres pour institutionnaliser la protection des réfugiés dans le travail de votre organisation et dans l'ensemble du secteur ?
- Cette citation soulève-t-elle d'autres questions telles que le besoin de définitions claires de la protection, le besoin de formation ciblée, etc. ?
- Cette notion de protection pratique suffit-elle ?
- Cela illustre-t-il le concept de droits des réfugiés ?

<sup>1</sup> Source : Martin, S., and Moller, E., "NGOs and Practical Protection in Humanitarian Crises," Humanitarian Exchange, novembre 2002.

**Restitution (15 minutes)**

Inscrivez leurs réponses sur une feuille du tableau.

Après avoir brièvement souligné ce qu'ils pourraient considérer comme des imperfections ou des lacunes dans la citation ci-dessus, ils doivent répondre aux questions suivantes :

- Comment envisageriez-vous l'élaboration d'une stratégie pour institutionnaliser la protection des réfugiés dans votre organisation et dans l'ensemble du secteur ?
- Quels indicateurs les organismes pourraient-ils utiliser pour montrer que la protection des réfugiés est institutionnalisée ?
- Comment étendre l'appropriation de la protection des réfugiés ?

Au fur et à mesure que les participants progressent dans les questions et suggèrent des réponses, le formateur doit animer en **inscrivant les principaux points soulevés sur des feuilles du tableau**. Vous obtiendrez probablement des réponses du type :

- Une stratégie pour l'institutionnalisation de la protection des réfugiés doit être menée par le siège en tant que chef de file et répercutée au niveau du terrain ;
- Des stratégies inter-agences doivent également être développées, étant donné la complémentarité du travail des acteurs humanitaires ;
- La théorie et la pratique de la protection des réfugiés sont suffisamment définies et cela peut guider les stratégies dans l'ensemble du secteur et dans les différentes organisations ;
- Les indicateurs sont multiples : de nombreuses initiatives récentes des Nations Unies et des acteurs humanitaires internationaux peuvent être utilisées pour mettre en place des indicateurs dans les différentes organisations ;
- L'intégration de la protection des réfugiés dans mon organisation comprendrait un ensemble d'activités, notamment de formation, de programmation, de politique et de planification stratégique ;
- Il serait également utile que les donateurs comprennent et soutiennent les efforts de programmation et d'institutionnalisation visant à la protection des réfugiés et leurs implications en termes de ressources ;
- L'appropriation de la protection des réfugiés peut s'étendre à de multiples niveaux, notamment par le plaidoyer auprès des gouvernements, des acteurs onusiens, d'autres organisations humanitaires et de droits de l'homme, des réfugiés eux-mêmes, etc.

**Récapitulatif et conclusion (10 minutes)**

Vous pouvez **conclure** en disant qu'il existe suffisamment de savoir-faire en matière de protection des réfugiés – en tant que concept, en droit et en pratique – pour leur permettre, en tant que personnels dirigeants, d'intégrer la formation (avec confiance !) dans leur organisation, de l'inclure dans leur programmation et de démarrer le processus d'institutionnalisation de la protection des réfugiés dans leur organisation et dans l'ensemble du secteur.

**Soulignez** la nécessité de lier protection et analyse.

**Vous devriez indiquer comment l'évaluation de cet atelier sera faite et mettre en place un moyen de communiquer** avec vous pour tout suivi.

**Terminez par les opportunités !**

**Donnez la possibilité de discuter**, en fonction du temps disponible, mais il sera important de veiller à ce que les points suivants soient abordés avec les personnels dirigeants.

Il est temps de **passer de l'idée** selon laquelle « les activités de protection peuvent compromettre notre mandat ou notre présence sur le terrain » à « comment pouvons-nous intégrer les activités de protection sans compromettre notre mandat ou notre présence sur le terrain ».

Au cours de cette formation, nous avons pris conscience que :

- La protection des réfugiés existe bien ;
- En tant qu'acteurs humanitaires, nous avons un rôle et une responsabilité en matière de protection des réfugiés ;
- En tant que cadres, nous avons un rôle essentiel pour institutionnaliser la protection des réfugiés (par la formation, les programmes, le suivi, l'évaluation, le plaidoyer (« *advocacy* »), la conceptualisation ainsi que par nos mandats, nos visions, nos missions, etc.).

## Document 1 - Définition de la protection des réfugiés

Les définitions suivantes du **CICR** et de **ALNAP** s'appliquent à la protection de tous les individus, tandis que la définition du **HCR** cible spécifiquement la protection des réfugiés.

### Selon le CICR

La protection est définie en fonction de son but et de ses activités. Le but de la protection est défini ainsi :

**“ Le concept de protection englobe toutes les activités visant à obtenir le plein respect des droits de la personne conformément à la lettre et à l'esprit des corpus juridiques pertinents (c'est-à-dire les droits de l'homme, le droit humanitaire et le droit des réfugiés). Les acteurs des droits de l'homme et de l'humanitaire mènent ces activités de manière impartiale sans se baser sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la langue, le genre, etc.”**

### ALNAP

ALNAP approuve cette définition acceptée par de nombreuses organisations humanitaires et de droits de l'homme.

Ils expliquent en outre que :

« Cette conception de la protection signifie que le travail humanitaire consiste autant à assurer le respect des normes internationales humanitaires et de droits de l'homme qu'à fournir de l'aide... C'est la raison pour laquelle nous avons creusé des puits et fait pression sur les gouvernements en même temps, fourni de l'aide alimentaire et formé les soldats au droit humanitaire, vacciné des enfants et signalé les abus qu'ils ont subis ».<sup>2</sup>

**L'activité de protection est définie comme :** « Toute activité – conforme au but mentionné ci-dessus – destinée à créer un environnement propice au respect des êtres humains, à prévenir et/ou soulager les effets immédiats d'un certain type d'abus et à rétablir des conditions de vie dignes par la réparation, la restitution ou la réhabilitation ».

La protection est donc composée de trois types d'activité :

- L'action réaction : prévenir, stopper et soulager les effets ;
- L'action réparation : rétablir la dignité des personnes ;
- L'action création d'un environnement : créer et/ou consolider un environnement propice au plein respect des droits de la personne.

### Selon le HCR

« L'expression 'protection internationale' désigne l'ensemble des activités qui garantissent les droits des réfugiés ».<sup>3</sup>

Ces droits sont inscrits dans un certain nombre d'instruments internationaux, notamment la Convention des Nations Unies relative au statut des réfugiés, la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques, le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, la Convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, la Convention contre la torture et la Convention relative aux droits de l'enfant.

---

<sup>2</sup> Source: *ALNAP Humanitarian Protection Guidance Booklet*, page 21

<sup>3</sup> Source: HCR Guide de terrain pour les ONG, p.18

La protection des réfugiés inclut le fait de garantir que les droits des réfugiés, tels qu'énoncés dans ces instruments internationaux et précisés dans les Conclusions du Comité exécutif, les principes directeurs, les politiques, etc. sont respectés.

Aujourd'hui, la définition de travail du HCR de la protection est la suivante :

« La protection englobe toutes les activités visant à assurer la jouissance, sur un pied d'égalité, des droits des femmes, des hommes, des jeunes filles et des garçons relevant de la compétence du HCR conformément à l'esprit et à la lettre des corpus juridiques pertinents (droit international humanitaire, droits de l'homme et droit des réfugiés). Elle comprend les interventions des Etats ou du HCR au nom des demandeurs d'asile et des réfugiés visant à assurer que leurs droits, leur sécurité et leur bien-être sont reconnus et garantis conformément aux normes internationales. Ces interventions seront, entre autres, considérées comme : assurant le respect du principe du non-refoulement ; encourageant l'accès à la sécurité et à des procédures équitables de détermination du statut de réfugié ; respectant des normes humaines de traitement ; assurant le droit à l'assistance et aux services ; encourageant la non-discrimination et la mise en œuvre de solutions durables ».<sup>4</sup>

Le fait de comprendre qui est responsable de la protection des réfugiés est essentiel pour comprendre la protection des réfugiés sur le plan pratique.

La principale responsabilité en termes de protection des réfugiés incombe aux Etats. Les Etats doivent coopérer pour remédier aux causes des flux de réfugiés et partager la responsabilité de la protection des réfugiés.

Les agences des Nations Unies, avec le HCR comme chef de file, sont engagées dans toute une série d'activités de protection. Ce travail est également réalisé à différents degrés par d'autres acteurs onusiens, notamment la PAM, l'UNICEF, l'OMS, le PNUD et le Haut Commissariat aux droits de l'homme. Les autres acteurs importants sont notamment l'OIM, le CICR, la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et les ONG.

Même si tous ces acteurs ne sont pas spécifiquement mandatés pour assurer la protection des réfugiés, ils sont souvent impliqués. Cela signifie qu'ils sont engagés dans des activités basées sur le respect des droits de l'homme.

Certaines ONG humanitaires s'inquiètent du fait qu'en participant à des activités de protection, elles mettent leur neutralité en jeu et que cela peut compromettre leur efficacité, leur sécurité et leur capacité de faire leur travail. Si cela peut être une préoccupation légitime dans certaines situations, il est important de garder à l'esprit que les actions humanitaires sont basées sur le respect des droits de l'homme et devraient aussi servir à défendre ces droits.

---

<sup>4</sup> Source : "Designing Protection Strategies and Measuring Progress: Checklist for UNHCR Staff," Département de la protection internationale, juillet 2002.

**Document 2 – Déclarations sur la protection des réfugiés****Déclaration 1**

« Cette (la définition du CICR) conception de la **protection signifie que le travail humanitaire consiste autant à assurer le respect des normes internationales humanitaires et de droits de l'homme qu'à fournir de l'aide...**C'est la raison pour laquelle nous avons creusé des puits et fait pression sur les gouvernements en même temps, fourni de l'aide alimentaire et formé les soldats au droit humanitaire, vacciné des enfants et signalé les abus qu'ils ont subis ».

(Source : ALNAP Humanitarian Protection Guidance Booklet, page 21)

**Déclaration 2**

« Il est difficile d'échapper au piège de ces (ONG) personnes ; elles utilisent les vivres pour vous appâter et avoir des relations sexuelles avec vous » (adolescent au Liberia). En Guinée, au Liberia et en Sierra Leone, les employés des ONG internationales et locales, ainsi que des agences des Nations Unies, seraient les auteurs les plus fréquents d'abus sexuels sur des enfants réfugiés, en utilisant souvent l'aide humanitaire et les services destinés aux populations réfugiées comme outil d'exploitation. La plupart des accusations visaient des membres masculins du personnel national, qui échangeaient des fournitures et des services humanitaires contre des relations sexuelles avec des fillettes de moins de 18 ans. La pratique semblait particulièrement prononcée dans les endroits bénéficiant de programmes d'aide importants. Les enfants les plus vulnérables à l'exploitation sexuelle étaient les enfants privés de la protection de leurs parents, les enfants appartenant à des foyers tenus par des enfants, les orphelins, les enfants placés, les enfants vivant avec des membres de leur famille éloignée et les enfants vivant avec un seul parent.

(Source: HCR et Save the Children-UK, *Assessment Mission Report*, février 2002)

**Déclaration 3**

« **La protection et l'assistance sont étroitement liées parce que l'assistance ne peut pas être correctement fournie sans prendre en considération la protection.** Le principe consistant à ne pas faire de tort ("*Do No Harm principle*") signifie que toutes les activités humanitaires ont des implications en termes de protection et que les acteurs humanitaires doivent bien réfléchir à l'impact de leurs programmes sur les communautés. L'assistance humanitaire et la protection sont des alliés naturels. Un angle de protection peut renforcer les activités. **Il n'existe pas de culture de protection dans les organismes de développement. Ces lacunes créent une absence de sensibilisation et des termes de référence inefficaces.** La formation est nécessaire pour empêcher le personnel de terrain d'essayer de réinventer la roue ».

(Source : Réunion inter-agences pour faire le point sur la protection humanitaire, 29 octobre 2004, p. 7)

**Déclaration 4**

« **Qu'est-ce que la fourniture d'aide alimentaire, de soins de santé et de médicaments a à voir avec la protection ?** Au cours de l'intervention humanitaire dans la crise du Kosovo, le système de distribution de vivres n'a pas été considéré comme comportant un élément de protection. On a découvert que les rations alimentaires n'étaient pas distribuées aux minorités ethniques (Serbes et Rom) par le personnel exclusivement albanais du Kosovo ».

(Source : Un travailleur humanitaire parlant de ses expériences au Kosovo)

**Déclaration 5**

« Lorsqu'il m'a été demandé il y a quelque temps ce que la réponse minimale prévisible était en termes de protection ou ce que la définition commune absolument minimale de la protection était, j'ai répondu que la protection consistait à ne pas être un témoin silencieux. Aujourd'hui, je ne suis même plus sûr de cela. Il ne faut pas être pessimiste ... mais le système de protection ne s'est pas amélioré depuis dix ans... Mais nous travaillons ensemble à la définition de la protection et deux thèmes récurrents exprimés aujourd'hui concernaient le leadership et la coordination... **Les acteurs humanitaires doivent savoir qui est responsable de la protection et comprendre la complémentarité entre les Nations Unies et les ONG ainsi qu'entre les acteurs de l'aide humanitaire et des droits de l'homme** ».

(Source : Réunion inter-agences pour faire le point sur la protection humanitaire, 29 octobre 2004, p.8)

### Document 3 - Documents clés et sites Internet

#### Ouvrages

- Guide de terrain pour les ONG, Partie 1, HCR, 2001
- *Growing the Sheltering Tree: Protecting Rights Through Humanitarian Action*, IASC, 2002
- *Humanitarian Protection, A Guidance Book*, ALNAP, 2004
- *Human Rights and International Legal Standards: What relief workers need to know*, James Darcy, 1997
- Réunion inter-agences pour faire le point sur la protection humanitaire, ALNAP, ICVA, InterAction, 2004
- *Workshop on Protection for Human Rights and Humanitarian Organisations: Doing Something About It and Doing it Well* (Rapport de l'atelier), CICR, 1999.
- *Making Protection a Priority: Integrating Protection and Humanitarian Assistance*, InterAction, 2004
- *NGOs and Practical Protection in Humanitarian Crises*, Humanitarian Exchange, ODI, 2002
- *NGOs in Refugee Protection: An Unrecognised Resource*. Humanitarian Exchange, ODI 2003
- *Operational Protection Reference Guide*, HCR 2005
- *Protection In Practice: Field Level Strategies for Protecting Civilians from Deliberate Harm*, Dianne Paul, 1999
- *Report of the Workshop on Practical Protection in Humanitarian Crises*, ALNAP 2001

#### Sites Internet

<a href="http://www.alnap.org">www.alnap.org</a>	Réseau pour l'apprentissage actif sur la responsabilité et la performance au sein de l'action humanitaire (Active Learning Network for Accountability and Performance Humanitarian Action, ALNAP)
<a href="http://www.hapinternational.org">www.hapinternational.org</a>	Humanitarian Accountability Project
<a href="http://www.odihpn.org">www.odihpn.org</a>	Humanitarian Practice Network (HPN)
<a href="http://www.theirc.org">www.theirc.org</a>	Comité international de sauvetage (CIS)
<a href="http://www.ifrc.org">www.ifrc.org</a>	Comité international de la Croix-Rouge (CICR)
<a href="http://www.ifrc.org">www.ifrc.org</a>	Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR)
<a href="http://www.icva.ch">www.icva.ch</a>	International Council of Voluntary Agencies (ICVA)
<a href="http://www.interaction.org">www.interaction.org</a>	InterAction (IA)
<a href="http://www.nrc.no">www.nrc.no</a>	Conseil norvégien pour les réfugiés (NRC)
<a href="http://www.reliefweb.int">www.reliefweb.int</a>	ReliefWeb (pour le Comité permanent interorganisations)
<a href="http://www.unhcr.ch">www.unhcr.ch</a>	HCR (UNHCR Operational Protection Reference Guide)
En général, voir :	<b><i>Refworld 2004</i></b> , <a href="http://www.unhcr.ch">www.unhcr.ch</a>

## Document 4 – Renforcer l'apprentissage sur le terrain<sup>5</sup>

### Contexte, définitions, et concepts

Cette partie est destinée aux responsables politiques, aux journalistes, aux évaluateurs, aux organismes d'évaluation et au personnel de terrain. Elle résume les thèmes centraux issus du chapitre thématique de la *Review of Humanitarian Action in 2003* de ALNAP dont l'objectif est de renforcer la compréhension des type d'apprentissage des acteurs humanitaires de terrain, ainsi que des motivations et des découragements qu'ils rencontrent dans leur apprentissage. Le chapitre examine les moyens d'encourager l'apprentissage sur le terrain par des changements faciles à réaliser dans la pratique des organismes. Il se base sur 37 entretiens effectués avec des travailleurs de terrain entre décembre 2003 et février 2004 et il s'appuie sur la *Review 2002* de ALNAP qui a mené une première évaluation de l'apprentissage dans le secteur.

### Termes et définitions

**Terrain** : zone d'opération à l'intérieur du pays affecté, y compris la capitale, où les organismes concernés sont généralement basés.

**Personnel de terrain** : tout le personnel national et international impliqué dans l'opération, du délégué dans le pays aux responsables de projet et aux contrôleurs de terrain directement impliqués dans la mise en oeuvre.

**Apprentissage** : processus par lequel les personnes, les équipes, les organisations et les groupes d'organisations créent, transfèrent et utilisent les connaissances afin d'obtenir des changements positifs et de réaliser leurs objectifs.

Cette définition s'appuie sur le travail antérieur de ALNAP sur l'apprentissage et reflète l'interface entre les réflexions actuelles en matière d'apprentissage et la gestion des connaissances.

### Concepts clés et typologies

**Connaissances tacites** : connaissances propres aux personnes : leur expérience, leurs croyances, leurs valeurs et leur sagesse, qui sont généralement considérées comme naturelles ou qui peuvent même exister en dessous de leur niveau de conscience quotidienne. Les connaissances tacites peuvent se manifester dans le comportement des personnes, notamment dans le langage du corps et dans la conversation.

**Connaissances explicites** : connaissances qui peuvent être écrites et donc traitées par des systèmes d'information, codifiées ou enregistrées, archivées et protégées par les organisations.

**Apprentissage avant, pendant et après** : la distinction entre ces trois étapes est utile dans le secteur humanitaire, avec son accent sur les opérations. Toutefois, cela peut être moins pertinent pour le personnel national et international qui est déployé à travers les activités d'urgence, de réhabilitation et de développement.

### Apprentissage avant, pendant et après une opération

Les principales méthodes par lesquelles les organismes transmettent les informations et les connaissances acquises par un apprentissage antérieur à leurs travailleurs de terrain sont les stages d'intégration et les briefings préalables à une entrée en fonction et les passations de pouvoir entre anciens et nouveaux membres du personnel. Les personnes interrogées ont indiqué que de nombreux organismes ne respectent pas les exigences minimales dans ces domaines et il

---

<sup>5</sup> Extrait des messages clés de ALNAP, *Review of Humanitarian Action in 2003, Enhancing Learning at Field Level and Evaluating Humanitarian Action, Section 1 - Enhancing Learning at Field Level*, [www.alnap.org](http://www.alnap.org)

est fréquent que les travailleurs de terrain aient à compléter ce qui est transmis par leurs propres recherches et préparation, y compris par le recours à leurs contacts personnels et l'Internet.

Les personnes interrogées souhaiteraient avoir de meilleurs « briefings » dans deux domaines : premièrement, les objectifs de l'organisme dans l'opération et la manière dont elles se situent par rapport à eux, c'est-à-dire leur rôle spécifique et, deuxièmement, des informations sur les dynamiques sociales, c'est-à-dire la politique et la culture à la fois dans le bureau qu'elles rejoignent et dans l'ensemble du pays. Concernant l'apprentissage au cours de l'opération, la principale conclusion était que les travailleurs de terrain ont très peu de temps pour lire et ont tendance à obtenir les informations et les connaissances très spécifiques et opérationnelles dont ils ont besoin en apprenant sur le tas auprès de leurs collègues, de leurs pairs et par des contacts informels. Les travailleurs de terrain préfèrent les méthodes de partage des connaissances, d'apprentissage et de formation à même de répondre à leurs besoins très spécifiques et à leurs exigences opérationnelles aux méthodes qui transmettent des connaissances, un apprentissage et une formation qui ne sont pas centrés sur leurs besoins immédiats.

Ainsi, les guides et manuels génériques produits par les sièges sont souvent considérés comme inutiles, tandis que les guides préparés sur place, qui concernent spécifiquement l'opération concernée et qui contiennent de nombreuses listes aide-mémoire sont appréciés. De même, les formations sur le lieu de travail avec des mentors et des coachs sont préférées aux formations en classes. L'apprentissage entre pairs et la mise en réseau entre communautés de pratique sont également des mécanismes d'apprentissage très appréciés, même si plusieurs personnes interrogées se sont montrées prudentes quant à l'excessive formalisation des réseaux. Un résultat surprenant a été qu'aucune des personnes interrogées n'a mentionné les instruments des organismes consistant à collecter des informations et des données essentielles pour le travail des organismes et du secteur, comme les évaluations des besoins, les enquêtes auprès des ménages, les questionnaires formels ou le contrôle. Ces instruments devraient jouer un rôle plus important pour soutenir l'apprentissage. Ne pas apprendre sur et de la part de la population affectée est peut-être la lacune la plus importante pendant les opérations. Même si les avantages des approches participatives sont largement reconnus et que certaines institutions utilisent certainement l'apprentissage issu des communautés comme un aspect central de leur travail, de nombreux organismes ne parviennent pas à utiliser les connaissances détenues par les populations affectées ou les sources qui leur permettraient de mieux comprendre la population affectée.

Ce manque d'apprentissage porte gravement préjudice à la crédibilité de l'action humanitaire. Concernant l'apprentissage après l'opération, dans plus de la moitié des cas de terrain discutés, les personnes interrogées n'avaient pas d'entretien individuel de fin de mission ou de « debriefing ». Pour plusieurs des personnes ayant bénéficié d'un « debriefing », l'expérience n'était pas satisfaisante et les travailleurs de terrain avaient souvent le sentiment que personne ne s'en souciait ou qu'ils n'étaient pas écoutés. Dans plusieurs cas, l'accent était mis sur le « debriefing » personnel en se focalisant sur le conseil et, en général, les « debriefings » n'étaient pas considérés comme un soutien à l'apprentissage. L'absence de mécanismes de restitution post-opération systématiques pour les travailleurs de terrain contribue peu à valider leur expérience. Néanmoins, des bilans post-action sont effectués par certains organismes et ils offrent un potentiel d'apprentissage à la fois pour les organismes et pour l'ensemble du secteur. La principale conclusion sur l'apprentissage opérationnel est que les travailleurs de terrain considèrent leurs pairs, leurs collègues et l'Internet comme principales sources d'apprentissage et pour combler les lacunes laissées par les organismes et le secteur. Le « mentoring », les échanges entre pairs et le travail en réseau, principalement explorés par les travailleurs de terrain eux-mêmes en dehors de tout mécanisme formel de l'organisme, étaient essentiels pour l'apprentissage.

### Fiche pour le formateur – Exemple d'ordre du jour d'un atelier de trois heures pour les personnels dirigeants

8.45 - 9.00	<i>Présentations</i>
<b>9.00 - 10.30 Module 1 (90 minutes)</b>	
9.00 - 9.45	Activité 1 – Définir la protection des réfugiés
9.45 - 10.30	Activité 2 – Principaux débats actuels sur l'intégration de la protection des réfugiés
10.30 - 10.45	<i>Pause</i>
<b>10.45 - 12.15 Module 2 (90 minutes)</b>	
10.45 - 11.35	Activité 1 – Institutionnaliser la protection des réfugiés
11.35 - 12.15	Activité 2 – Elaborer une stratégie de formation sur la protection des réfugiés
<b>12.15 - 12.30</b>	<b>Bilan et évaluation</b>
12.30	<i>Session de clôture - Déjeuner</i>

#### Note pour le formateur

- ✓ *Cet atelier présente un équilibre entre présentations par le formateur, exercices animés par le formateur et une option pour un exercice animé par un membre du personnel dirigeant, si une personne adéquate peut assumer ce rôle.*
- ✓ *Vous devriez être sensible aux différents niveaux d'engagement que les personnels dirigeants sont susceptibles d'avoir dans le domaine de la protection des réfugiés. Certains d'entre eux peuvent avoir une expérience approfondie de la protection des réfugiés en tant que concept et en pratique. Avant l'atelier, vous devriez essayer d'identifier les personnels dirigeants qui pourraient être utilisés comme co-formateurs et les recruter pour animer une partie de l'atelier ou pour vous accompagner en tant que modérateur.*
- ✓ *L'ordre du jour a été conçu avec souplesse, dans la mesure où chaque groupe de personnels dirigeants voudra s'impliquer en fonction de son ancienneté et de son expérience. En tant que formateur, vous disposez d'un ensemble de notes dans chaque module comme support au cas où l'atelier n'aurait pas de participants disposés à s'engager activement.*
- ✓ *Quand vous travaillez avec des personnels dirigeants, il est essentiel de tenir compte du fait qu'ils ont d'importantes contraintes de temps et des degrés divers d'expertise et de responsabilité. Vous devriez tenir compte de leur niveau d'expertise et adapter ces supports au groupe.*
- ✓ *Décidez quels supports envoyer aux personnels dirigeants préalablement à la session, le cas échéant. Il est recommandé de leur envoyer les **Documents 1 et 4** car cela élèvera le niveau du débat.*

**A l'ouverture de l'atelier, il vous est suggéré de :**

- Vous mettre d'accord sur l'ordre du jour avec les participants dès le début, puis de rester souple en fonction de leurs réactions ;
- Faire circuler une feuille de « propositions d'actions » pendant toute la durée de l'atelier. Cette feuille peut être une feuille du tableau affichée au mur où peuvent être recensées toutes les suggestions faites au cours des discussions et du travail de groupe pour améliorer la protection des réfugiés dans le contexte ;
- Faire circuler une « feuille de réserve » pendant toute la durée de l'atelier. Cela peut servir d'outil pour contrôler les discussions et gérer le temps ; vous pouvez « mettre de côté » les questions annexes et celles dont vous n'avez pas le temps de parler. Ces thèmes peuvent être passés en revue à la fin de l'atelier ;
- Introduire des « energisers » si et quand cela vous semble nécessaire pour maintenir le groupe actif, mais comme l'atelier ne dure qu'une matinée, il faut espérer que vous n'en aurez pas besoin ;
- Organiser un déjeuner à la fin de l'atelier pour poursuivre la communication.