

# **Instructions supplémentaires : les contextes fragiles**

Essais sur le terrain

*Conseils pour les programmes de développement*

# Sommaire

Introduction .....	3
Logique.....	4
<b>Partie I : Vision d'ensemble .....</b>	<b>4</b>
Principes essentiels.....	4
Notre contribution au bien-être de l'enfant.....	5
Travailler avec les partenaires .....	6
Équiper le personnel local .....	8
Paramètres de base des programmes.....	8
<b>2<sup>nd</sup>e partie : Le Chemin critique : Étape par étape .....</b>	<b>10</b>
Diagnostic.....	10
Étape 1 : Qui nous sommes.....	10
Étape 2 : Qui vous êtes.....	11
Étape 3 : Qu'est-ce qui est déjà à l'œuvre ? .....	12
Étape 4 : Qu'est-ce qui peut être fait d'autre ? .....	13
Étape 5 : Qu'allons-nous accomplir ensemble ? .....	13
Étape 6 : Qui contribue à quoi ?.....	14
Étape 7 : Comment gérer ensemble ?.....	14
Étape 8 : Comment effectuer la transition ensemble ?.....	15
<b>Annexe I : Références et outils inclus dans les Conseils pour les programmes de développement.....</b>	<b>16</b>

© Vision Mondiale Internationale 2011.

Tous droits réservés. La reproduction de tout ou partie de ce document sur un support quel qu'il soit, est formellement interdite sauf sous forme de brefs extraits dans le cadre de revues, sans autorisation préalable de l'éditeur.

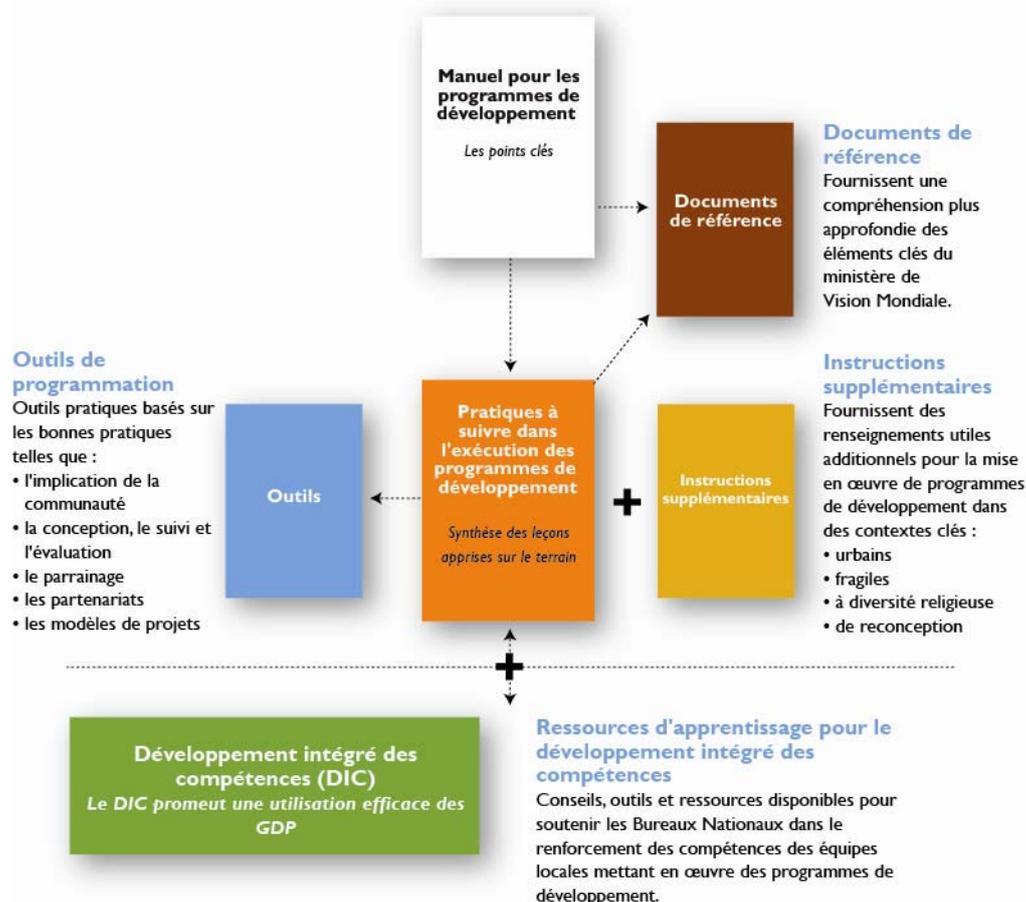
Publié par le département du Ministère intégré pour le compte de Vision Mondiale Internationale

## Introduction

Le [Manuel des programmes de développement](#) fournit les informations essentielles nécessaires au personnel des programmes pour la conception et la mise en œuvre de programmes de développement de Vision Mondiale dans la plupart des contextes de développement local à long terme. Les [Pratiques à suivre dans l'exécution des programmes de développement](#) fournissent une synthèse des leçons apprises par les membres du personnel sur le terrain qui ont appliqué jusqu'à ce jour le Modèle de programmation intégré (MPI). Les instructions supplémentaires (IS) ont été élaborées pour offrir des conseils additionnels au personnel des programmes travaillant dans des contextes particulièrement difficiles. Des conseils distincts sont élaborés pour chacun des contextes difficiles qui sont significatifs pour les programmes de Vision Mondiale.

Les IS suivent la même structure que les *Pratiques à suivre dans l'exécution des programmes de développement*. La première partie aborde la vision d'ensemble, en examinant comment chaque contexte est susceptible d'avoir une influence sur les quatre principaux aspects de l'Approche des programmes de développement. La seconde partie fournit des conseils pratiques sur la manière dont il peut s'avérer nécessaire d'adapter chaque étape du Chemin critique pour qu'elle fonctionne efficacement dans un contexte spécifique. Des liens vers les outils et documents référencés ici sont disponibles à la fin de ces IS et sur le site des Conseils pour les programmes de développement ([www.VMdevelopment.org](http://www.VMdevelopment.org)).

**Figure 1 : Aperçu des Conseils pour les programmes de développement**



Cette seconde partie propose des *suggestions plutôt que des exigences* sur la manière de mettre en œuvre avec succès l'Approche des programmes de développement de VM en milieu fragile. Le Bureau National, en collaboration avec les équipes locales des programmes, prendront les décisions finales sur la manière d'adapter l'approche au contexte local spécifique.

## Logique

Vision Mondiale (VM) définit un contexte fragile comme étant un contexte dans lequel le gouvernement ne peut ou ne veut assumer sa responsabilité en termes de protection et de respect des droits d'une majeure partie de la population, notamment des pauvres.<sup>1</sup> Il peut s'agir d'États défaillants, de pays en conflit ou sortant d'un conflit et d'États qui ne veulent pas s'engager envers la réduction de la pauvreté.

*"Un milliard et demi d'êtres humains vivent dans des États fragiles, des pays touchés par un conflit ou des zones où sévit une criminalité organisée de grande ampleur. Aucun pays fragile ou frappé par un conflit n'a encore atteint un seul des objectifs de développement pour le Millénaire (ODM) de l'Organisation des Nations Unies"*

Rapport sur le développement dans le monde, 2011

Bien qu'il n'existe pas de liste internationale officielle des États fragiles, VMI a développé son propre "Indice de Fragilité" sur la base d'indicateurs d'instabilité reconnus à l'international et suffisamment fiables. La fragilité n'est pas seulement définie au niveau national. Il existe souvent des zones hautement fragiles au sein de pays assez stables ; les zones fragiles peuvent aussi s'étendre de part et d'autre d'une frontière. C'est pour cette raison que Vision Mondiale parle de contextes fragiles et non d'États fragiles, soulignant ainsi l'importance du contexte local. Les Bureaux Nationaux et programmes individuels devraient évaluer le degré de fragilité de chaque contexte particulier.

VM affecte déjà une grande partie de ses ressources financières et humaines aux programmes dans les États fragiles. Exemple : environ 40% des dépenses de programmation de VM pour l'année 2009-2010 ont été effectuées en faveur des 20 États les plus fragiles du portefeuille de VM (753 millions USD). 71% de cet investissement provenait de fonds hors parrainage (541 millions USD).<sup>2</sup>

## Partie I : Vision d'ensemble

Adaptations recommandées de l'Approche des programmes de développement de Vision Mondiale dans les milieux fragiles.

### Principes essentiels

**Do No Harm** - VM doit prendre toutes les mesures concrètes possibles pour que les décisions qu'elle prend dans le cadre de ses programmes ne nuisent aucunement aux populations. Dans cette optique, les programmes doivent être basés sur un diagnostic détaillé des forces motrices, des groupes décisionnaires actifs et de l'économie politique dans laquelle les activités de VM vont prendre place aux niveaux national, du programme et du projet.

<sup>1</sup> Parmi ces responsabilités on compte :

- le contrôle territorial et la sécurité/sûreté publique
- la gestion des ressources publiques
- la prestation de services de base
- la protection et le soutien des moyens de subsistance des populations les plus pauvres
- la promotion de processus politiques permettant une interaction entre l'État et les citoyens.

<sup>2</sup> Basé sur l'indice des États défaillants de 2010 (*Failed States index*) et sur les dépenses réelles AF 09/10

L'analyse des Capacités locales pour la paix (CLP) participe à l'identification des mesures pour veiller à ce que l'aide n'aggrave pas le conflit et soutienne la paix au niveau local. Au moins 50% du personnel des programmes en milieu fragile devrait être formé sur le cadre élémentaire *Do No Harm/Capacités locales pour la paix (DNH/CLP)*. Les Bureaux Nationaux intervenant dans les contextes fragiles devraient avoir 3 à 5 facilitateurs formés sur I-PACS (l'intégration de la consolidation de la paix et de la sensibilité aux conflits) qui sont en mesure de dispenser à tout moment des formations sur le diagnostic I-PACS du terrain. Des informations supplémentaires sur les formations à venir sont disponibles par le biais de la Communauté de praticiens en matière de Consolidation de la paix, sur [wvcentral \(www.wvcentral.org\)](http://wvcentral.org).

**Sécurité** - Le personnel doit connaître les implications, en termes de sécurité, de toute action sur le personnel VM et les volontaires, ainsi que les implications potentielles sur les personnes avec lesquelles VM collabore. Avant la mise en œuvre d'un programme, le Bureau National doit compléter une évaluation des risques en matière de sécurité, avoir établi un plan de sécurité et s'être conformé aux exigences essentielles en matière de sécurité. Si certains projets nécessitent des ressources supplémentaires pour la sécurité, il est bon d'inclure ces besoins, lorsque c'est possible, dans les propositions de subvention des projets. Les Bureaux Nationaux, les responsables de la sécurité et les responsables des programmes doivent être informés des risques de sécurité qu'un style de vie "incarné"<sup>3</sup> peut impliquer pour le personnel dans un environnement dangereux.

Tous les membres du personnel devraient être formés et sensibilisés sur les questions de la sécurité selon le niveau de risque de leur pays. Ce type de formation est assuré par le Bureau de la sécurité organisationnelle (OCS). Des informations complémentaires sont disponibles par le biais de la page OCS du site [wvcentral](http://wvcentral.org).

**Construire des ponts entre l'État et son peuple** - Au sein de contextes fragiles, les rapports de redevabilité existant entre l'État et les citoyens sont soit faibles soit inexistants. L'Approche des programmes de développement de Vision Mondiale vise à (re)construire et développer ces rapports. En d'autres termes, *lorsque cela est possible*<sup>4</sup>, les programmes devraient essayer de mettre en relation les individus et groupes de la localité avec les structures et systèmes étatiques. Cela peut être fait, par exemple, en aidant la population locale à mieux connaître ses droits, en l'encourageant à accéder aux services offerts ou soutenus par l'État et en l'aidant à mieux communiquer avec l'État pour que ce dernier respecte ses engagements. VM peut également agir en tant que "courtier" entre les autorités et les démunis en plaidant en faveur des personnes vulnérables, au niveau national comme au niveau international.

## Notre contribution au bien-être de l'enfant

**Participation de l'enfant** - Le personnel du programme doit évaluer avec beaucoup de soin les risques qu'implique l'augmentation de la participation des groupes vulnérables, notamment des enfants, dans les activités du programme, en particulier si ces activités peuvent être perçues comme étant politiques. Les activités *Empowering Children in Peacebuilding (ECaP)* mises en place dans des contextes fragiles doivent être minutieusement étudiées.

**Mesure du bien-être de l'enfant et élaboration de rapports** - La mesure du succès du programme par rapport aux Indicateurs du bien-être de l'enfant peut être difficilement effectuée dans un contexte fragile. Il peut être difficile d'identifier les interventions qui sont efficaces dans un environnement où le bien-être général de l'enfant peut être en déclin. Il est donc important d'inclure

---

<sup>3</sup> L'approche "incarnée" est définie dans le Cadre du Ministère ; chaque Bureau National décidera comment il voudra adapter ce concept à son milieu.

<sup>4</sup> Cf. le paragraphe 'travailler avec les acteurs étatiques'.

dans les rapports du programme une analyse approfondie du contexte ainsi qu'une évaluation réaliste de l'impact ou progrès potentiel du programme dans ce contexte.

## Travailler avec les partenaires

**Travailler avec les acteurs étatiques** - L'État, ou l'État de fait, est premièrement responsable des services de base devant être fournis aux citoyens et du maintien de leurs droits. VM doit trouver des moyens d'encourager les États à respecter ces engagements. Cela peut se traduire par une collaboration avec les agents gouvernementaux, le renforcement de la capacité de l'État à répondre aux besoins des communautés, l'analyse des sources du conflit ou encore la mise en relation des communautés avec les départements gouvernementaux concernés. CVA (Voix et Action Citoyennes) est un modèle de projet pouvant appuyer les programmes dans cette initiative en participant à l'autonomisation des communautés pour le plaidoyer. À l'heure actuelle, il est en cours d'adaptation pour les contextes fragiles.

Les contextes fragiles sont souvent caractérisés par une capacité extrêmement faible de l'État. Dialoguer avec l'État et s'aligner sur ses attentes est un processus pouvant être long et difficile. Cependant, contourner les structures de l'État et créer des systèmes parallèles risque de compromettre les perspectives de développement sur le long-terme.

Dans certaines situations, il n'est pas convenable que VM collabore activement avec les acteurs étatiques. Il peut s'agir des cas où l'État prive certains groupes de leurs droits ou bien refuse d'intégrer dans sa volonté politique la lutte contre la pauvreté et la vulnérabilité. Dans de telles situations, une collaboration avec ces États pourrait être méprise pour une légitimation involontaire d'États qui ne sont pas représentatifs. Dans ces contextes, le Bureau National doit être parfaitement clair sur le rôle que jouera VM dans le renforcement de l'État et sur comment ce rôle va chevaucher l'impératif humanitaire en termes de neutralité, d'impartialité et d'indépendance<sup>5</sup>.

Les programmes sont invités à utiliser les conclusions de l'analyse MSTC (*Making Sense of Turbulent Context*) ainsi que d'autres analyses de contexte, et de consulter d'autres acteurs clés (comme les ONGI, les groupes communautaires et les donateurs) avant de prendre des décisions portant sur les stratégies pertinentes et le niveau d'engagement avec les acteurs étatiques. Lorsque cela est possible, les programmes doivent veiller à renforcer les capacités des populations et organisations locales afin de leur donner les moyens de s'adresser à l'État de manière constructive pour veiller à ce que leurs besoins et leurs droits soient pris en compte. Toutefois, il faut y procéder de manière à ne pas compromettre la sécurité sur le long-terme de la communauté. Les outils de CLP peuvent être utilisés pour analyser le niveau de risque de chaque activité. L'outil HISS-CAM peut également aider les programmes à prendre ce genre de décisions difficiles.

**Communiquer avec les parties prenantes** - Dans les milieux où la liberté de mouvement est limitée, les programmes doivent faire attention aux communications qu'ils émettent sur les activités et impacts du programme. Le personnel doit veiller à ce que les communautés comprennent réellement ce que VM est capable d'accomplir dans une communauté et ce qu'elle n'est pas en mesure d'accomplir. Si ces messages ne sont pas communiqués clairement avant la mise en œuvre du programme, des conflits sont susceptibles de survenir plus tard.

La communication entre le personnel du programme et les acteurs gouvernementaux est également sensible. Certains acteurs vont peut-être rejeter toute activité qui qualifie leur État ou région de "fragile" ou de "zone de conflit". Dans d'autres cas, l'établissement de rapports et l'implication de la communauté peuvent être considérés comme de l'espionnage ou de l'ingérence dans les affaires internes de l'État. Le personnel de VM doit être conscient de ces sensibilités potentielles et les gérer avec précaution.

---

<sup>5</sup> Cf. le Code de conduite de la Croix Rouge définit et explique la neutralité, l'impartialité et l'interdépendance.

**Travailler avec la société civile** - De grosses tensions (souvent cachées) peuvent exister entre des groupes d'une même communauté, souvent motivées par l'appartenance ethnique, religieuse ou politique. Les organisations de la société civile peuvent officiellement ou officieusement être affiliées à un des acteurs dans le conflit. Ces groupes peuvent tenter d'exploiter une éventuelle relation avec VM pour leur propre bénéfice politique ou économique.

Afin d'éviter de compromettre l'impartialité de VM, et de potentiellement aggraver le conflit, les programmes doivent savoir comment les partenaires potentiels de la société civile sont perçus par la communauté et l'État. Les programmes doivent veiller à travailler avec un échantillon équilibré et représentatif de la société civile dans leurs zones d'intervention. L'analyse du contexte local et national (comme MSTC, I-PACS et les CLP) peut permettre d'identifier ces failles et ces perceptions.

VM est exceptionnellement bien placée pour travailler avec les organisations locales chrétiennes et religieuses et leurs leaders afin d'aider au maintien de la paix dans les communautés. Les programmes sont invités à considérer comment réunir les responsables religieux afin de discuter des défis communs et de favoriser l'entente dans les communautés touchées par le conflit. Dans les contextes fragiles, là où la population musulmane est nombreuse ou influente, les Bureaux Nationaux sont encouragés à consulter les départements de la Consolidation de la paix et des Contextes islamiques de VMI.

**L'espace humanitaire** - Les programmes doivent évaluer en continu la liberté d'association et de mouvement du personnel et des membres de la communauté afin d'ajuster en conséquence les approches du programme.

• **L'engagement civil/militaire** - Les programmes mis en œuvre dans des contextes fragiles vont vraisemblablement se dérouler à proximité de divers acteurs militaires, y compris les groupes armés privés, le gouvernement d'accueil et les gardiens internationaux de la paix. Les Bureaux Nationaux et les programmes doivent effectuer une analyse approfondie du potentiel impact que peuvent avoir ces groupes sur les objectifs de développement. Si le programme réfléchit à se rapprocher de l'armée ou que l'État le lui demande, il est important de garder un équilibre qui permet de limiter tout dommage à la réputation ou à la sécurité de la population locale, aux agences de solidarité et à leurs employés et partenaires. La politique civile/militaire et HISS-CAM peuvent aider les programmes à négocier ces décisions. Le *Manuel de VM sur les opérations civiles/militaires et policières* offre des conseils pratiques pour le personnel des programmes.

**Les groupes armés non étatiques** - Il sera peut-être difficile pour les programmes de décider ou non de travailler avec les groupes armés non étatiques qui peuvent être perçus comme des organisations terroristes par les donateurs internationaux. Le personnel doit être conscient de l'impact potentiel que ce type de collaboration peut avoir sur la sécurité. La crédibilité de VM aux niveaux local, national et international doit également être prise en compte. L'outil HISS-CAM peut être utilisé pour aider le programme à prendre de telles décisions.

#### **Le HISS-CAM**

Vision Mondiale a conçu l'outil HISS-CAM pour aider le personnel à mieux réfléchir lorsqu'il doit prendre des décisions opérationnelles et politiques difficiles par rapport à son interaction avec les acteurs clés des contextes fragiles. L'outil peut par exemple être utilisé lorsqu'il faut décider quand et comment solliciter l'armée, la police, le gouvernement ou tout autre groupe spécifique.

Le HISS-CAM permet au personnel d'analyser une décision à la lumière des principes humanitaires et des considérations réalistes du contexte concerné. Il est d'utilisation facile et peut être utilisé pour prendre des décisions politiques stratégiques et/ou des décisions opérationnelles concrètes ; il convient également à tout autre cadre, avec peu de préparation.

## Équiper le personnel local

**La composition sociale du personnel** - Le personnel du programme doit à tout prix refléter un équilibre adapté en ce qui concerne l'origine, la religion et le sexe des individus qui compose ce personnel. En effet, cet équilibre peut influencer la perception qu'ont les communautés de VM et la capacité de l'organisation à établir des liens avec certains groupes. Une analyse du contexte va permettre d'identifier les facteurs de risque pour les opérations et le recrutement et de suggérer des solutions visant à réduire les tensions au sein des équipes et avec les communautés. Des outils comme *Building Inclusion and Trust in Diverse Teams* (renforcer l'inclusion et la confiance dans les équipes à diversité) peuvent aider le personnel du programme à renforcer l'unité des équipes.

**Le développement des compétences** - Il est important que tous les membres du personnel des programmes développent les bonnes compétences afin de mettre en œuvre efficacement l'Approche des programmes de développement de VM. Dans certains cas, cela peut vouloir dire "désapprendre" à faire les choses que l'on a toujours faites pour apprendre à travailler dans des programmes durables et axés sur les enfants. Une formation et un soutien adéquats doivent être mis à disposition du personnel œuvrant dans des milieux à changements rapides afin qu'il soit en mesure de mettre en œuvre et d'intégrer simultanément diverses approches humanitaires et de développement.

Les programmes doivent encourager le partage des leçons et des compétences entre les membres du personnel au parcours professionnel varié, que ce soit dans le domaine du développement sur le long-terme, du plaidoyer ou des affaires humanitaires (AHU). Cela peut par exemple être fait par le biais de programmes d'échange de personnel, d'ateliers d'apprentissage pratique, de plans de développement professionnel et de relations de coaching/mentoring. Toutes ces méthodes sont bonnes pour développer les compétences du personnel.

Les ressources pour le Développement intégré des compétences va permettre au personnel de développer ses compétences en matière de mise en œuvre de l'Approche des programmes de développement de VM. Elles sont disponibles avec les Conseils pour les programmes de développement à l'adresse suivante : [www.wvdevelopment.org](http://www.wvdevelopment.org).

## Paramètres de base des programmes

**Les programmes sensibles aux conflits** - Les décisions qui concernent la zone géographique, la population cible et la zone prioritaire du programme doivent prendre en compte les tensions sous-jacentes au sein des communautés et entre celles-ci. Les conclusions des analyses du macro-contexte et du contexte national (MSTC et I-PACS inclus) devraient être intégrées à toutes les décisions liées aux paramètres de base des programmes.

Les programmes doivent pouvoir répondre aux besoins des contextes en rapide évolution et adapter en conséquence leurs stratégies de mise en œuvre. Les Bureaux Nationaux formeront des Groupes de suivi du contexte (GSC) qui conseilleront sur la manière d'effectuer un suivi sensible et conforme aux Directives du système intégré de suivi du contexte (*Integrated Context Monitoring System Guidelines*). Les Bureaux Nationaux qui possèdent des GSC fonctionnels détiennent des systèmes d'alerte précoce bien conçus qui leur permettent d'anticiper la plupart des sources de fragilité subite et d'ajuster comme il se doit les programmes.

**Agir avec rapidité et engagement** - Dans les contextes fragiles, il sera normalement nécessaire de passer par les étapes du Chemin critique plus rapidement. Selon les programmes, il peut être décidé d'effectuer les étapes 1 à 6 un peu plus superficiellement afin de permettre à la mise en œuvre de démarrer plus tôt. Dans ce cas-là, il est important de veiller à ce que les conclusions tirées et les décisions prises soient fiables et exactes. Pour ce faire, on peut revenir aux étapes 3 à 6 du Chemin critique durant la phase de mise en œuvre ; cela permettra de renforcer l'implication communautaire et d'identifier les adaptations qu'il faut apporter aux plans du programme. Une alternative est

d'utiliser des systèmes de feedback et de plainte qui récoltent les points de vue des membres de la communauté sur la conception et la mise en œuvre du programme. Les informations recueillies devraient être analysées ensemble et utilisées pour améliorer les plans du programme. **Chaque programme doit décider de la meilleure manière de mettre en œuvre le Chemin critique selon son contexte.**

**L'offre de services** - Dans certains contextes fragiles, VM peut être amenée à mettre sur pied une intervention pour améliorer le bien-être des enfants soit en offrant directement certains services soit en sous-traitant. Lorsqu'il n'existe pas ou peu de groupes sociaux, ou que les groupes sociaux n'ont pas la capacité nécessaire ou que certains groupes d'enfants ou de ménages vulnérables ne sont pas encore en mesure de prendre part efficacement aux partenariats, l'offre directe de services peut être une solution légitime de la part de VM.

Dans tous les cas, l'offre directe de services doit être mise en œuvre de manière à mobiliser et renforcer les ressources locales et de promouvoir la durabilité sur le long-terme. Il est important d'intégrer à la conception du projet de service des jalons clairement définis dont le rôle sera de veiller à ce que la responsabilité de l'exécution et du maintien des services soit transférée aux partenaires locaux (y compris le gouvernement) dès que possible.

**L'intégration de la protection humanitaire** - Les programmes doivent veiller à ce que les activités assurent la sécurité et la dignité de tous les bénéficiaires du programme, tout en veillant à ce que leurs droits humains soient protégés. Les Normes de protection du Partenariat (pour le développement) prévoient :

- la participation des bénéficiaires à toutes les étapes du projet,
- l'inclusion des analyses de risque durant la conception du programme et la coordination de la mise en œuvre des activités du programme,
- la complémentarité des activités avec celles de l'État et des autres acteurs de la protection ; l'intégration d'efforts de plaidoyer,
- et une aide pour le développement des systèmes de référence.

Les programmes sont tenus de se conformer aux *Minimum Agency Standards for Protection* (normes minimales en matière de protection de 2008 qui sont en cours de révision) et doivent inclure des indicateurs de protection dans les documents de conception des programmes.

Dans certains contextes, il peut être nécessaire pour les programmes d'effectuer un diagnostic ciblé de la protection humanitaire et de mettre sur pied une intervention (en plus de l'intégration de la protection dans les programmes). La *Global Humanitarian Protection Sector Strategy* (la stratégie globale du secteur de la protection humanitaire, en cours d'élaboration) présente quelques points clés pour mettre en œuvre un tel diagnostic et une telle intervention.

**Réduction et gestion des risques de catastrophe** - Les contextes fragiles sont plus vulnérables aux catastrophes naturelles et humaines que les autres contextes. Les programmes doivent systématiquement mettre en place des efforts d'analyse et de gestion des causes profondes des catastrophes en réduisant les expositions aux dangers, en réduisant la vulnérabilité des populations et propriétés, en gérant avec sagesse les terrains et l'environnement, et en améliorant la préparation aux événements néfastes. Les programmes doivent avoir pris connaissance des normes du Bureau National pour la planification préalable (datant d'avril 2011) et doivent y contribuer.

## 2<sup>nd</sup>e partie : Le Chemin critique : Étape par étape

### Diagnostic

#### Questions directrices supplémentaires

- L'analyse MSTC a-t-elle été effectuée ?
- Comment la fragilité nationale ou régionale se manifeste-t-elle au niveau local ?
- Quelles sont les causes ou facteurs spécifiques contribuant à la fragilité au niveau local ?
- Les diagnostics I-PACS ont-ils été effectués ?
- Le personnel du Bureau National est-il équipé pour effectuer les diagnostics I-PACS ?
- Quelles sont les implications en termes de sécurité d'une mise en œuvre de programme ici ?

#### Délai recommandé

Peut être effectué dans un laps de temps beaucoup plus court.

#### Adaptations aux étapes et outils du processus

Page 13 (sous-étape A.1) : Veiller à ce que le plan de diagnostic du programme soit clairement lié aux résultats de la MSTC (le cas échéant) et prenne en compte tout problème régional ou transfrontalier contribuant à la fragilité.

Page 14 (sous-étape A.3) : La composition de l'équipe du diagnostic doit être réfléchie et doit être équilibrée quant au sexe, à l'origine et à la religion des individus qui la composent.

Page 14 (sous-étape A.3) : Reconnaître qu'il peut être difficile d'accéder aux données secondaires récentes et fiables. Il se peut que le personnel du programme soit amené à solliciter au minimum la communauté, d'utiliser les données d'autres ONG ou bien d'utiliser des indicateurs de substitution. L'implication communautaire doit cependant se limiter aux entretiens avec les informateurs clés et les attentes des communautés, du gouvernement et des agences locales doivent soigneusement être prises en considération.

Page 14 (sous-étape A.3) : Le processus de conception doit inclure des recommandations sur :

- le déroulement des étapes 1 à 6 du Chemin critique,
- la favorisation d'une participation communautaire adaptée au contexte,
- la manière de fixer un délai réaliste
- la fréquence de révision des analyses du contexte.

Elles dépendront toutes de la stabilité du contexte.

### Étape 1 : Qui nous sommes

#### Questions directrices supplémentaires

- Comment les conclusions de la MSTC vont-elles influencer l'identité de VM dans la zone du programme ?
- Comment les interventions antérieures des ONGI vont-elles influencer la perception que la communauté, le gouvernement ou les parties prenantes clés ont de VM ?
- VM (et les ONGI en général) est-elle perçue comme s'étant alliée à une des parties au conflit ou à une ethnie ou un groupe politique en particulier ?
- VM respecte-t-elle les principes de neutralité et d'impartialité ?

#### Résultats supplémentaires

Une bonne compréhension de l'identité globale de VM, de la stratégie du Bureau National, du diagnostic du programme et des résultats de la MSTC vont façonner l'identité locale de VM.

## Adaptations aux étapes et outils du processus

Page 19 (Sous-étape 1.1) : Les réflexions portant sur l'identité locale de VM devraient inclure les conclusions de la MSTC.

**Outil :** L'outil [Who Are We Here](#) (qui nous sommes ici) peut être adapté pour inclure toute réflexion sur les conclusions de la MSTC (avec un accent particulier placé sur le calendrier de l'ONG et sur les outils d'analyse de la cartographie des acteurs).

Page 20 (sous-étape 1.2) : Étudier comment les ONGI en général, et Vision Mondiale en particulier, sont perçues par les acteurs clés des situations de conflit. Ex : si le conflit est religieux, notre identité chrétienne influence-t-elle la manière dont nous sommes perçus ? Il est important de choisir un bon facilitateur neutre qui puisse explorer l'image de VM dans ces situations particulières. Il sera peut-être nécessaire de sélectionner un facilitateur externe à VM.

**Outil :** [Exploring Perceptions](#) (version CLP).

## Étape 2 : Qui vous êtes

### Questions directrices supplémentaires

- Avec qui le personnel doit-il collaborer afin d'aborder les facteurs de la fragilité ?
- Quels facteurs clés divisent ou unissent la communauté et quel est l'impact de ces facteurs sur le programme ?
- Certains éléments laissent-ils à penser que la communauté devient dépendante de l'aide ? Comment le programme peut-il résoudre ce problème ?

### Résultats supplémentaires

Une compréhension détaillée des facteurs communautaires qui unissent ou divisent la population

## Adaptations aux étapes et outils du processus

Page 25 (Sous-étape 2.1) : Le personnel du programme et les parties prenantes clés vont effectuer un diagnostic I-PACS rapide. Les conclusions permettront d'identifier les facteurs qui divisent ou unissent les communautés au sein de la zone d'impact du programme.

**Remarque :** Avant de sélectionner les parties prenantes clés, il est important de bien réfléchir aux conclusions issues du diagnostic, ainsi qu'à l'analyse du contexte national (les conclusions de l'exercice de cartographie des acteurs dans la MSTC peut s'avérer particulièrement utile.)

Page 25 (sous-étape 2.1) : Le personnel du programme et les parties prenantes clés effectueront une évaluation initiale des risques de sécurité pouvant survenir dans le cadre d'un programme mis en œuvre dans la zone.

Page 25 (sous-étape 2.1) : Les zones prioritaires seront sélectionnées sur la base des discussions avec les parties prenantes clés, de l'analyse I-PACS et des conclusions tirées de l'évaluation sécuritaire.

**Outil :** *Évaluation de la sécurité* du Manuel de gestion de la sécurité

**Outil :** *Diagnostic I-PACS rapide et Cartographie du pouvoir*

Page 26 (sous-étape 2.2) : Dans certains cas, aucune présence gouvernementale n'existe dans la zone. Si d'autres acteurs assument le rôle du gouvernement dans la zone locale, le programme doit bien réfléchir et décider si oui ou non et comment ces acteurs doivent être impliqués. Les résultats de l'analyse des CLP devraient faciliter cette décision. Un diagnostic HISS-CAM adapté peut également aider le programme et les autres parties prenantes à analyser les problématiques. VM doit faire

preuve de prudence lorsqu'elle envisage de légitimer le rôle de groupes non représentatifs qui prennent la place du gouvernement au niveau local.

**Outil :** *Diagnostic HISS-CAM*

Page 29 (sous-étape 2.3) : Le personnel du programme effectuera une évaluation des risques en matière de protection de l'enfance avant d'impliquer directement les enfants.

Page 29 (sous-étape 2.3) : La sélection des membres des groupes mobilisateurs doit être en partie basée sur les conclusions de l'I-PACS, afin de veiller à ce que le processus de sélection ne soit pas source de conflit au sein de la communauté. Il est primordial que le processus de sélection soit transparent. Dans certains contextes, il est possible que des groupes/individus vulnérables acceptent d'être consultés et de contribuer à la recherche mais refusent de faire partie d'un groupe plus formel, plus établi. Il faut donc prendre les précautions nécessaires pour que ces groupes puissent participer sans encourir de risques.

Les groupes mobilisateurs peuvent avoir une grande influence dans les contextes fragiles lorsque les programmes ont moins de temps à accorder à la participation communautaire. Il est donc important de laisser les groupes mobilisateurs représenter la communauté, notamment les groupes vulnérables et marginalisés.

**Remarque :** Dans certains contextes, la mise en place d'un groupe mobilisateur n'est pas toujours possible. Si la conception du programme doit être effectuée dans un laps de temps court, ou bien si la formation du groupe mobilisateur risque d'aggraver les tensions ou de renforcer les vulnérabilités, le programme peut décider d'opter pour d'autres manières d'impliquer la population dans la conception du programme.

**Outil :** *Outil CPL 4 : Améliorer le ciblage et la sélection*

**Outil :** *Évaluation des risques en matière de participation de l'enfance (cet outil n'a pas encore été développé)*

## Étape 3 : Qu'est-ce qui est déjà à l'œuvre ?

### Aperçu

Si la 3<sup>e</sup> étape est complétée plus rapidement, il est possible que le personnel n'ait pas eu suffisamment de temps pour bien comprendre le contexte de la communauté. Durant la 7<sup>e</sup> étape, le personnel du programme pourra revenir à cette étape pour renforcer ses connaissances du contexte et adapter en conséquence les plans de mise en œuvre. Un mécanisme de feedback et de plaintes devra être opérationnel durant la phase de mise en œuvre afin de veiller à ce que les décisions de la 3<sup>e</sup> étape puissent être remises en cause et redéfinies plus tard par les communautés.

### Délai recommandé

Peut être effectuée plus rapidement.

### Adaptations aux étapes et outils du processus

Page 35 (sous-étape 3.2) : Évaluer tout risque de sécurité pouvant être associé à l'implication communautaire et proposer des activités de mitigation.

Page 35 (sous-étape 3.2) : Veiller au bon équilibre ethnique et social dans l'équipe des facilitateurs.

Page 35 (sous-étape 3.2) : Dans les contextes où les capacités des organisations locales et des citoyens sont limitées, et où il est essentiel de compléter les étapes 1 à 6 du Chemin critique assez rapidement, il peut être nécessaire d'utiliser le personnel du programme comme facilitateurs plutôt

que des membres de la communauté. Cependant, la formation de facilitateurs provenant de groupes et organisations locaux doit continuer tout au long des étapes de mise en œuvre du projet.

**Outil :** *Évaluation de la sécurité* du Manuel de gestion de la sécurité

## Étape 4 : Qu'est-ce qui peut être fait d'autre ?

### Délai recommandé

Peut être effectuée plus rapidement.

### Résultats supplémentaires

- Une compréhension détaillée des facteurs de la fragilité au niveau local.
- L'identification des potentiels déclencheurs d'un conflit violent au niveau local.

### Adaptations aux étapes et outils du processus

Page 41 (sous-étape 4.1) : Dans les contextes restrictifs (dans lesquels la liberté de mouvement est restreinte), il peut être bon d'obtenir l'accord officiel du gouvernement pour permettre aux facilitateurs de récolter les opinions communautaires.

Page 41 (sous-étape 4.1) : Les facilitateurs ou le personnel du programme tenteront d'identifier les facteurs des causes sous-jacentes de la fragilité et des tensions ou déclencheurs potentiels du conflit dans la communauté.

**Outil :** *Manuel d'analyse des conflits communautaires*

Page 46 (sous-étape 4.3) : Le FD et le groupe mobilisateur se chargeront de faire le point sur les exigences essentielles en matière de sécurité, de décider d'une approche pour la sécurité et d'adopter un plan de sécurité.

## Étape 5 : Qu'allons-nous accomplir ensemble ?

### Questions directrices supplémentaires

- Comment VM peut-elle aider l'État à respecter ses engagements envers ses citoyens ?
- Dans quels cas et de quelle manière VM collaborera-t-elle avec des groupes armés (tels que les milices, l'armée ou les forces de l'ONU) ? Dans quels cas est-ce que VM évitera toute collaboration/coordination ?
- Les partenaires sélectionnés représentent-ils réellement les différents groupes de la communauté ?
- L'association avec ces groupes aidera-t-elle à renforcer les facteurs d'unification en faveur de la paix et à réduire les facteurs de division ?

### Résultats supplémentaires

- Une stratégie pour la collaboration avec les acteurs militaires.
- Une stratégie pour minimiser les conflits potentiels au sein de la communauté.

### Adaptations aux étapes et outils du processus

Page 51 (sous-étape 5.1) : Le FD et le groupe mobilisateur effectue une analyse HISS-CAM. Elle contribuera à l'élaboration d'une stratégie d'implication des groupes militaires et armés.

Page 51 (sous-étape 5.1) : Le FD et le personnel du programme effectue une évaluation des risques qu'implique une collaboration avec certains groupes. Cette évaluation doit inclure une évaluation de

l'impact d'une collaboration avec le gouvernement dans la zone du programme. Elle inclura également une évaluation des risques de sécurité et une analyse CLP.

**Outil :** *Évaluation de la sécurité* du Manuel de gestion de la sécurité

**Remarque :** Dans la plupart des cas, VM ne peut pas attendre qu'un partenariat soit pleinement établi avant de s'attaquer aux besoins du bien-être de l'enfant. Parfois, les relations de partenariat ne peuvent aboutir en raison de conflits, de désaccords par rapport aux valeurs soutenues ou de différences en termes de capacités organisationnelles. Dans ces situations, la mobilisation, le renforcement organisationnel et les activités de coordination seront effectués parallèlement à l'offre directe de services.

La mise en place de services directs doit être effectuée de manière à ne pas léser le rôle légitime ou la capacité du gouvernement local. En outre, lorsque les groupes et organisations locaux sont impliqués dans la provision des services, ils devraient être impliqués dans des activités conformes à l'objectif de leur organisation et qui ne compromettent pas leur viabilité. Toute collaboration avec les groupes et organisations locaux devrait être, et peut l'être, mise en œuvre conformément aux principes d'équité, de transparence et d'intérêts mutuels.

## Étape 6 : Qui contribue à quoi ?

### Questions directrices supplémentaires

- Jusqu'à quel point le projet commun est-il sensible aux conflits ?
- Renforce-t-il les facteurs locaux d'unification en faveur de la paix et réduit-il les facteurs de division ?

### Étapes et outils du processus

Page 67 (sous-étape 6.1) : Le plan de mise en œuvre est révisé d'un point de vue I-PACS

**Outil :** *Étape 7 'Test Programming Options'* du Manuel FPMG DNH

## Étape 7 : Comment gérer ensemble ?

### Questions directrices supplémentaires

- À quelle fréquence les facteurs sous-jacents de la fragilité doivent-ils être contrôlés ?

### Étapes et outils du processus

Page 77 (sous-étape 7.1) : Les projets comportent des mécanismes permettant une analyse régulière de la typologie locale de la fragilité. Cette analyse peut être utilisée par les programmes et les équipes des Bureaux Nationaux à des fins de planification et de plaidoyer.

Page 79 (sous-étape 7.2) : Le mécanisme de feedback et de plaintes doit être mis en place dans chaque zone prioritaire.

Page 79 (sous-étape 7.2) : La politique de sécurité est révisée en continu. Le HISS-CAM, les CLP et les analyses de contexte sont revus périodiquement (la fréquence dépendra du contexte).

**Outil :** *Outil "Good Enough Guide" 12 : Comment mettre en place un mécanisme de plaintes et de réponses* et l'outil HISS-CAM

Page 81 (sous-étape 7.3) : Introduction du mécanisme de retour en arrière. Une fois que le programme est lancé, le FD et le personnel du programme peuvent retourner à l'étape 3 du Chemin critique pour renouveler l'engagement communautaire et renforcer la compréhension du contexte.

Les conceptions de programmes et projets peuvent être mises à jour afin de mieux répondre aux contextes toujours changeants. L'objectif du programme ne peut être modifié mais les résultats peuvent être adaptés si nécessaire, tandis que les activités et le contexte doivent être mis à jour. L'analyse du contexte mis à jour sera partagée avec le personnel du plaidoyer ; les tendances locales seront également identifiées.

## **Étape 8 : Comment effectuer la transition ensemble ?**

Pas de changement suggéré.

# Annexe I : Références et outils inclus dans les Conseils pour les programmes de développement

## Contextes fragiles

- Projet de document : Définir les contextes fragiles (*Fragile Context Business Model*)
- Rapport intérimaire sur le MPI dans les programmes hors parrainage

## Principes importants

- Les Principes des États fragiles
- Code de Conduite de la Croix Rouge
- Manuel SPHERE

## Do No Harm

- Manuel de poche DNH (FPMG)
- Ressources I-PACS – [<https://www.VMcentral.org/cop/peacebuilding/Pages/I-PACS.aspx>]
- Manuel d'analyse des conflits
- Indice de fragilité [<http://tinyurl.com/VMFragilityIndex>]
- Guide de planification MSTC – 'La MSTC, qu'est-ce que c'est ?' [<https://www.VMcentral.org/cop/peacebuilding/Documents/Toolkits/MSTC/What%20is%20MSTC-rev.pdf>]
- Guide de préparation MSTC [<https://www.VMcentral.org/cop/peacebuilding/Documents/Toolkits/MSTC/MSTC%20Readiness%20Assessment.doc>]

## Sécurité

- Analyses des risques de sécurité sur [vwcentral.org](http://www.vwcentral.org)
- Exigences essentielles en matière de sécurité
- Politique de sécurité de VMI

## Bien-être de l'enfant

(en attente)

## Collaboration et partenariats

(en attente)

## Relation civile/militaire

- HISS-CAM
- Politique d'implication civile/militaire
- Manuel de VM sur les opérations civiles/militaires et policières

## Compétences et structures du personnel

- Composition sociale et ethnique des équipes
- Renforcer la confiance des équipes à diversité

## Paramètres de base des programmes

- Normales minimales en matière d'intégration de la protection dans l'aide d'urgence, 2008 (*Minimum Agency Standards for incorporating protection Into humanitarian response*)