

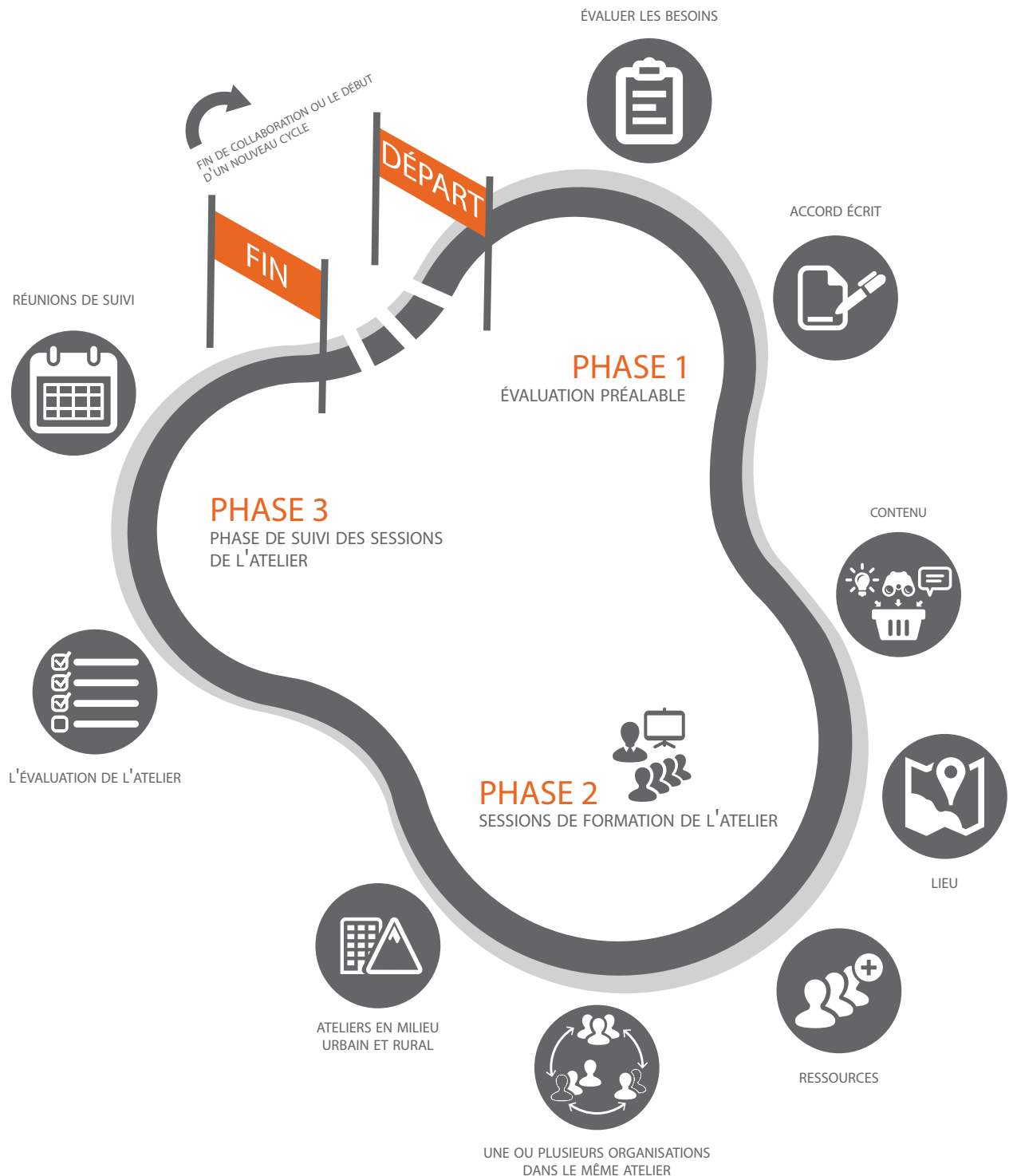
ALLER ENSEMBLE VERS LA PROTECTION : RÉUNIONS ET ATELIERS DE FORMATION

> NOTE : LES CHAPITRES DU NMP CORRESPONDANT À CETTE SECTION SONT LES CHAPITRES 2.1, 2.2 ET 2.3.

FAMILIARISEZ-VOUS AVEC CEUX-CI AVANT DE LIRE ET D'APPLIQUER CETTE PARTIE DU GUIDE DU FACILITATEUR

Pour aider les facilitateurs à interagir de manière efficace avec les défenseurs des droits humains, leurs organisations et leurs communautés, le développement de capacités peut être conçu comme un parcours, comme l'illustre le graphique ci-dessous.

PARCOURS DU DÉVELOPPEMENT DE CAPACITÉS



Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent, le développement de capacités de protection est un processus d'apprentissage mutuel impliquant un certain nombre d'échanges avec les organisations et les communautés partenaires. Au cours de ces échanges, tant les participants que les facilitateurs vivent des « moments d'apprentissage » de réflexion et d'action. Le but est d'atteindre ensemble une série d'objectifs décidés préalablement et dont l'objectif est d'améliorer les capacités de gestion de sécurité du partenaire tout en lui permettant de continuer à travailler. Le processus (ou cycle) commence par une phase d'**évaluation**, suivie par des sessions d'**atelier** consacrées à la gestion de sécurité, puis par une phase de **suivi** comprenant l'adoption et la mise en œuvre de plans de sécurité, et enfin par une nouvelle phase d'évaluation (où en sommes nous maintenant?) lors de laquelle il sera décidé des étapes suivantes à entreprendre.

PHASE 1 - ÉVALUATION PRÉALABLE

La phase d'évaluation permet au facilitateur et à l'organisation ou la communauté de DDH partenaire de travailler ensemble pour identifier les attentes et les besoins des participants, les capacités et les compétences du facilitateur, les résultats espérés du plan d'amélioration de la sécurité, et les ressources nécessaires pour diriger l'atelier et pour mener à bien le processus général.

Cette première étape permet également au facilitateur et à l'organisation ou communauté partenaire d'établir les **objectifs** et les **priorités** pour la première partie du parcours, ainsi que de concevoir le contenu et le calendrier de l'atelier initial et des sessions consacrées au suivi.



ÉVALUER LES BESOINS

Les facilitateurs doivent réaliser une évaluation de la façon dont l'organisation/communauté partenaire traite les questions de sécurité, de manière à identifier ses besoins spécifiques et à définir le contenu et la structure de l'atelier de développement de capacités. Cette évaluation doit être faite en accord avec la direction de l'organisation ou le leader de la communauté partenaire. Il faut également évaluer les capacités et les vulnérabilités.

AVEC QUI TRAVAILLER :

Lorsque c'est possible, les facilitateurs doivent tenter d'organiser la première réunion d'évaluation avec la direction ou les leaders de l'organisation/communauté partenaire, ou avec le point de contact désigné pour les questions de sécurité. Il est important que les facilitateurs arrivent à mieux comprendre les attitudes des décideurs vis-à-vis du processus de développement de capacités. Généralement, ceux-ci auront eux-mêmes la capacité et la volonté de promouvoir un changement organisationnel. Dans certains cas, en revanche, l'initiative émanera d'autres parties de l'organisation ou de la communauté. Il sera difficile d'établir des objectifs réalistes et d'atteindre des résultats durables au terme du processus si la direction ou les leaders partenaires ne montrent que peu d'intérêt pour la gestion de la sécurité, s'ils ne participent au programme que par obligation bureaucratique, ou si le point de contact pour les questions de sécurité n'a que peu ou pas d'influence sur la prise de décision.

S'il est crucial d'obtenir l'engagement de la direction ou des leaders partenaires pour parvenir à un changement organisationnel, il est également possible que les membres du personnel soient amenés à changer leurs comportements (p.e. par rapport à l'analyse de risque, à l'évaluation des menaces et des incidents de sécurité, ou à leurs idées concernant la sécurité pendant les temps libres). Il est donc important que toutes les personnes affectées par le processus y participent. Les facilitateurs doivent rappeler aux partenaires que la sécurité est l'affaire de tous!

On ne peut trop insister sur l'importance de définir les objectifs de l'intervention de développement de capacités conjointement avec l'organisation ou communauté partenaire. A ce stade, le but premier est de s'accorder sur des objectifs réalistes qui répondent aux besoins, aux caractéristiques et aux ressources (financières et humaines) de l'organisation/communauté partenaire et des DDH qui constituent ses membres. Les sessions de formation de l'atelier doivent être adaptées à la culture, à la mémoire et aux caractéristiques du partenaire, ainsi qu'au contexte dans lequel il évolue. C'est pourquoi il est important d'identifier les raisons pour lesquelles l'organisation/communauté a demandé à participer à un atelier.

Plusieurs raisons peuvent motiver une organisation ou une communauté à participer à un atelier de sécurité : le souhait de réaliser une évaluation de ses capacités de gestion de sécurité ; la volonté d'apprendre comment évaluer et gérer la sécurité ; ou la volonté d'apprendre comment faire face aux problèmes de sécurité dans son travail quotidien (les évaluer et en assurer un suivi). L'expérience nous montre que **cette volonté est souvent liée à une situation concrète ou à des incidents de sécurité réels touchant l'organisation**. Ces situations, qu'elles concernent des menaces directes ou indirectes, des e-mails ou un site internet piratés, ou le simple fait d'être confronté à des risques, amènent souvent les organisations à repenser les questions de sécurité et la manière dont elles les gèrent. Un des principaux objectifs de l'intervention de développement de capacités est donc de faire face à ces situations concrètes de sécurité.

Il est également crucial d'identifier les besoins de l'organisation ou de la communauté au niveau des problèmes et des pratiques de sécurité, car ce sont ces besoins qui détermineront les objectifs spécifiques du processus. Cette analyse doit être réalisée avec les directeurs/leaders. Il est cependant possible - mais peu probable - que ces personnes ne soient pas au courant de la réalité et du travail quotidien des membres du personnel. Dans ce cas, les facilitateurs pourront décider d'intégrer une partie dédiée à l'évaluation dans le cycle de l'atelier. Ceci présentera l'avantage d'inclure les visions de tous les membres du personnel, et non pas uniquement celles de la direction, dès le début du processus. Une telle approche peut en outre renforcer la motivation et le degré d'engagement de tous les participants vis-à-vis des objectifs de l'atelier. De nombreuses organisations insistent sur l'importance d'établir des relations de travail horizontales pour favoriser la confiance et la cohésion. Il faut cependant être conscient que cela prend du temps. Au bout du compte, la méthode choisie dépendra de l'objectif global de l'atelier et du temps disponible. Chacune des deux approches possibles pour l'identification initiale des objectifs présente des avantages et des inconvénients.

Reportez-vous au formulaire «**Évaluation des risques et gestion de sécurité pour défenseurs des droits humains**» en [Annexe 1 de ce chapitre](#). Ce document donne aux facilitateurs des recommandations de base qui les aideront à diriger la réunion d'évaluation avec les organisations et communautés partenaires. Les réponses aux questions du formulaire peuvent donner une idée du large spectre de risques auxquels sont confrontés les organisations et communautés partenaires. Les facilitateurs ont pour tâche de les aider à développer leur capacité à gérer ces risques.



ACCORD ÉCRIT

Comme nous l'avons déjà indiqué, le développement de capacités de protection et de sécurité est un processus nécessitant un engagement sérieux de la part de l'organisation/communauté partenaire en vue d'amener les changements nécessaires à l'amélioration de la protection des DDH. De leur côté, les facilitateurs doivent partager leurs connaissances et leur expérience en matière de sécurité et de protection, et accompagner les partenaires dans l'élaboration de plans de sécurité et pendant la phase de suivi de leur application.

Ces engagements doivent être inscrits dans un accord écrit (ou mémorandum d'entente) signé par les deux parties. Cet accord sert de point de départ pour le processus de contrôle et d'évaluation, et servira au bout du compte à juger du succès du processus. Voir le formulaire « **Accord sur le développement de capacités de gestion de sécurité** » en [Annexe 2 de ce chapitre](#).

PHASE 2 - SESSIONS DE FORMATION DE L'ATELIER

Les sessions de l'atelier sont des réunions structurées pour le développement de capacités. Leur but de sensibiliser les DDH participant à l'atelier aux questions de sécurité et de protection, et de leur transmettre des connaissances et des compétences. D'autre part, les ateliers sont basés sur les principes de l'éducation populaire, ce qui permet aux facilitateurs d'apprendre de l'expérience des participants.



CONTENU

Le succès d'un atelier de développement de capacités de sécurité et de protection est proportionnel à la mesure dans laquelle il répond aux besoins des participants. Par exemple, si une organisation possède d'excellentes compétences d'analyse de contexte, le facilitateur pourra décider de sauter la section consacrée à l'évaluation de l'environnement pour passer directement à l'équation du risque. Le facilitateur a également la liberté de modifier l'ordre dans lequel sont traités les différents thèmes dans le **Nouveau Manuel de Protection** et dans le Guide du facilitateur pour mieux s'adapter aux besoins des organisations et communautés avec lesquelles il travaille. Le facilitateur doit cependant veiller à ce que chaque session s'appuie sur ce qui a été vu précédemment, de manière à préserver la pertinence et la cohérence de l'atelier.

CONSEILS POUR LES SESSIONS DE L'ATELIER

- **Durée estimée:** l'expérience nous montre que les sessions de sensibilisation peuvent durer entre 2 et 6 heures, et les sessions de formation entre 2 et 3 jours. Mais en fin de compte la durée des ateliers dépendra des objectifs conclus et du contenu à traiter.
- **Composition du groupe de participants:** encore une fois, il n'y a pas de critères fixes. Mais les facilitateurs doivent encourager les organisations/communautés à trouver un équilibre entre le nombre de directeurs/leaders et le nombre de membres du personnel. Ceci s'applique également aux sessions de formation comprenant plusieurs organisations ou communautés.



LIEU

Une fois le contenu défini, il faut trouver un accord sur le lieu où sera organisé l'atelier. Deux éléments doivent être pris en compte pour le choix du lieu: l'**espace disponible** et la **sécurité des participants**. Le local doit être assez spacieux pour que les participants se sentent à l'aise et puissent réaliser les activités d'apprentissage, notamment les travaux de groupes et les jeux de rôles. Le lieu de l'atelier doit se trouver dans un endroit où les participants et les facilitateurs se sentent en sécurité, pour que l'atelier puisse se dérouler dans aucune inquiétude et dans une atmosphère de confiance.

Les ateliers en milieu rural peuvent avoir lieu dans des bâtiments communautaires utilisés habituellement pour organiser des réunions. Pour les organisations en milieux urbains, en revanche, il sera plus pratique d'organiser l'atelier dans leurs bureaux. L'avantage du bureau est d'être un endroit familier où les gens se sentent habituellement en sécurité. De plus, cela n'entraîne aucun coût financier supplémentaire. Ce choix comporte toutefois certains inconvénients, particulièrement quand les bureaux sont réduits, quand les participants sont distraits par leurs ordinateurs et continuent de s'occuper de leur travail, ou quand il n'y a pas d'endroit sûr et discret pour organiser les sessions (par exemple si les bureaux sont partagés entre plusieurs organisations ou s'ils reçoivent fréquemment des visiteurs). Dans ces cas-là, il sera préférable d'organiser l'atelier dans un lieu extérieur, comme une salle de conférence ou le bureau d'une autre organisation de confiance. Il est à noter qu'un changement de lieu peut contribuer à créer une nouvelle dynamique en brisant la routine quotidienne associée au lieu de travail. Les facilitateurs doivent bien entendu tenir compte des risques spécifiques liés au fait d'organiser un atelier dans un local externe.



RESSOURCES

Idéalement, les sessions ne doivent pas compter plus de 20 participants. S'il y a plus de 30 participants, les facilitateurs peuvent suggérer aux organisations/communautés partenaires de travailler en groupes plus restreints, et réunir ensuite toute l'assemblée pour des comptes-rendus et des discussions.

Un seul facilitateur peut mener les sessions, mais il peut être avantageux de travailler à deux pour améliorer la dynamique de l'atelier. Deux facilitateurs travaillant ensemble peuvent partager les responsabilités (mener différentes sessions, prendre des notes, etc.) et amener une diversité de points de vue et d'expériences à l'atelier. S'ils travaillent avec un collègue, les facilitateurs doivent préparer et répéter à l'avance le contenu des sessions et des activités d'apprentissage.

Les activités et les exercices de l'atelier doivent être adaptés à la réalité et au contexte culturel des participants. Ceci est également valable pour les objectifs, la structure et le calendrier. Pour cette raison, les facilitateurs doivent se renseigner à l'avance sur le domaine des droits humains dans lequel les participants travaillent, sur leur niveau d'éducation, sur leur âge, sur leur sexe et sur leurs origines (si cela se justifie). Les facilitateurs doivent donc éviter d'utiliser les mêmes méthodes d'apprentissage partout : un groupe de DDH composé d'avocats et d'assistants juridiques sera peut-être réceptif à des concepts abstraits et à une approche académique avec des présentations sur PowerPoint, tandis qu'un groupe composé de paysans ayant un faible niveau d'éducation scolaire sera plus sensible à une méthode visuelle et ancrée dans un contexte (voir le chapitre 2 sur l'apprentissage des adultes). Quel que soit leur milieu d'origine, les participants ne démarrent jamais de zéro. Même s'ils n'utilisent pas les concepts du manuel de sécurité, ils doivent avoir des idées concernant la sécurité et la protection. **La difficulté pour les facilitateurs est de relier ces expériences concrètes aux concepts de sécurité et de protection.**



UNE OU PLUSIEURS ORGANISATIONS DANS LE MÊME ATELIER

Les méthodes et outils utilisés pour réaliser les ateliers diffèrent selon que les facilitateurs travaillent avec une ou plusieurs organisations. Les objectifs du processus de formation peuvent être affectés par un certain nombre de problèmes liés aux différentes identités des organisations partenaires et aux contextes dans lesquels elles travaillent.

Quand tous les participants sont issus d'une même organisation ou communauté, le facilitateur peut tirer parti du fait de travailler avec un **groupe homogène** dont les attentes et les intérêts en matière de sécurité sont communs, et qui partage les mêmes menaces, les mêmes vulnérabilités et les mêmes capacités. Le facilitateur peut alors choisir des exemples et des exercices tirés de leur propre expérience. Les activités et les exercices réalisés formeront alors la base du plan de sécurité que l'organisation ou la communauté devra élaborer, ce qui permettra d'accélérer le processus de développement de capacités.

Quand le **groupe est hétérogène** c'est-à-dire que les participants sont issus d'organisations différentes, d'autres difficultés se présentent pour le facilitateur, notamment celles de définir des objectifs communs, de gérer les différentes attentes des participants, etc. Les participants peuvent également avoir des inquiétudes différentes par rapport à leur sécurité, ils peuvent être confrontés à des menaces différentes et ne pas avoir les mêmes vulnérabilités et capacités. La confidentialité des informations peut également former une difficulté. Certaines organisations ne souhaitent pas partager des informations internes, ce qui peut ralentir le processus. Les facilitateurs devront dans ce cas générer une dynamique de groupe qui favorise la compréhension commune, tout en canalisant la diversité. Il sera tout aussi important d'installer la confiance dès le début du processus. Vous trouverez dans les annexes de ce Guide une série d'idées d'activités pouvant servir à bâtir cette confiance. Ces activités peuvent être adaptées en fonction des différents contextes.

Malgré ces difficultés, les ateliers regroupant plusieurs organisations différentes peuvent aussi présenter des avantages. La diversité des participants et l'opportunité pour eux de partager leurs expériences enrichissent et dynamisent souvent le processus. Chaque organisation évoluant dans un contexte différent amènera sa propre identité, sa propre culture et ses propres idées sur les questions de sécurité. Cette diversité permet aux participants de partager leur expérience. Chaque organisation bénéficiera à son tour de cette diversité, ce qui créera un processus d'apprentissage mutuel. Il est même possible que ces processus donnent naissance à des réseaux ou à des accords de solidarité et de soutien mutuel.

MOTIVATION DES PARTICIPANTS

Tant au niveau individuel qu'au niveau de l'organisation, et quels que soient les objectifs de l'atelier, le processus est voué à l'échec si les participants n'ont pas la motivation nécessaire pour prendre les questions de sécurité au sérieux. Ce facteur dépend en partie de la capacité du facilitateur à mobiliser les participants autour d'objectifs communs et à encourager leur participation active. Il est tout aussi important que les facilitateurs puissent détecter les éventuels signes précoces de désengagement ou de manque de motivation, et qu'ils en discutent avec la direction, les leaders ou la personne de contact désignée afin que des mesures correctives puissent être prises. Les facilitateurs peuvent utiliser le « Cahier de bord personnel » proposé en [Annexe 3 de ce chapitre](#) comme un guide pour aider les participants à tirer le maximum de chaque session de formation.



ATELIERS EN MILIEU URBAIN ET RURAL

Les besoins en termes de technologie diffèrent entre milieux urbains ou ruraux, de la même manière que les environnements de travail des organisations ou communautés partenaires. Dans les zones rurales reculées en particulier, les facilitateurs doivent essayer d'être auto-suffisants, c'est-à-dire d'utiliser un paper-board, des marqueurs et d'autres outils similaires plutôt qu'un ordinateur portable et un projecteur¹. Mais les facilitateurs doivent surtout se montrer créatifs et utiliser le matériel qu'ils trouvent autour d'eux. Ils doivent également imprimer les informations données et les résultats d'ateliers précédents pour en distribuer des copies aux organisations et communautés partenaires.

Dans les milieux urbains et dans les zones rurales disposant d'infrastructures et de services publics appropriés, les facilitateurs pourront recourir davantage à la technologie (ordinateurs portables, projecteurs, connexions internet). Ils doivent cependant être préparés à organiser l'atelier sans l'aide de ces outils, au cas où ceux-ci ne fonctionneraient pas ou au cas où les facilitateurs penseraient que les participants seraient plus réceptifs à une manière plus traditionnelle d'organiser les sessions. Les facilitateurs peuvent également fournir des copies électroniques des résultats de l'atelier.

Dans tous les cas, les facilitateurs doivent se renseigner préalablement sur les moyens technologiques disponibles dans le local où est donné l'atelier, et se préparer en conséquence. Il faut cependant garder à l'esprit que ce sont avant tout les échanges face-à-face et les activités conjointes qui donnent toute leur utilité aux ateliers.

¹ Facilitators can use a laptop for note-taking purposes if it has enough battery power or there are adequate power sources; care should be taken to ensure data protection and encryption when travelling to remote areas.

La distinction entre contexte urbain et rural est bien prise en compte dans ce Guide et dans les activités d'apprentissage qu'il propose. Lorsque c'est nécessaire, ces activités sont donc adaptées à l'un ou l'autre de ces contextes. Ce qui est applicable à des organisations urbaines ne le sera peut-être pas pour des communautés rurales, et vice-versa. Il peut par exemple sembler inadapté de concevoir un plan de sécurité formel pour une communauté paysanne. Au lieu de cela, les facilitateurs préféreront se concentrer sur l'élaboration de mesures et de stratégies de protection concrètes qui pourront ensuite être mises en pratique dans les activités quotidiennes de la communauté. Les méthodes employées peuvent aussi être différentes. Les sections du Guide concernées par cette question précisent si les activités d'apprentissage sont destinées à être appliquées aux deux contextes ou à un seul.

La distinction entre ateliers ruraux et urbains a aussi d'autres implications au niveau du contenu. Il est bien plus important pour les organisations et les communautés rurales d'agir de manière conjointe et collective, et c'est la raison pour laquelle ce Guide met l'accent sur les ateliers des **réseaux de protection destinés aux communautés rurales**. Cette décision a été prise sur base de plusieurs années d'expérience de terrain auprès de communautés et d'organisations locales en zones rurales. Ces groupes sont confrontés à d'énormes difficultés pour assurer leur protection collective face aux menaces et aux risques résultant de leur travail pour la défense de leurs droits économiques, sociaux et culturels, y compris le droit au territoire où ils vivent et travaillent.²

Les DDH opèrent en effet au sein de contextes socio-institutionnels relativement complexes. Ils interagissent avec d'autres organisations locales, des ONG, des acteurs non-étatiques et des institutions publiques. Tous ces acteurs peuvent opérer simultanément au niveau local, régional, national et/ou international. Ce réseau de relations entre acteurs internes et externes peut donc contribuer à générer une capacité d'action collective (c'est-à-dire la protection des membres de la communauté et la défense du territoire).

PENDANT LES SESSIONS CONSACRÉES AUX RÉSEAUX DE PROTECTION, LES FACILITATEURS DOIVENT :

- **Informers les communautés quant aux avantages qu'offre un réseau, notamment pour les aider à avoir accès ou à mobiliser des ressources (internes et externes) et pour générer une protection (pour les membres individuels et pour la collectivité).**
- **Proposer des outils qui aident les communautés à mieux comprendre la question du territoire et la manière dont elles fonctionnent en tant que groupe.**
- **Améliorer les capacités de la communauté à défendre son territoire.**
- **Renforcer la capacité du mouvement de DDH à poursuivre son travail de défense des droits humains.**

Les facilitateurs trouveront des informations supplémentaires sur les réseaux de protection pour les communautés rurales dans le **chapitre 5.8 de ce Guide**.

² PI réalise en ce moment une étude sur les réseaux de protection communautaires. Ce travail se base sur les expériences en cours avec des communautés rurales du Guatemala et d'autres pays où PI possède des bureaux de protection locaux. Les résultats de ce projet sont attendus pour la fin de l'année 2014 et sont destinés à servir de base d'informations pour améliorer les pratiques actuelles et les stratégies de protection des DDH opérant au sein de communautés.

☆ CE QUI FAIT LE SUCCÈS D'UN ATELIER :

- > L'engagement de la direction de l'organisation et/ou des leaders de la communauté.
- > Une préparation faite conjointement avec l'organisation participante.
- > Une connaissance des questions liées à sécurité, tant au niveau de l'institution qu'au niveau de l'individu.
- > La qualité, la diversité et le dynamisme de la méthodologie (vidéos, cartes, jeux de rôles, etc.) et le partage de l'expérience du facilitateur pour favoriser la compréhension des situations.
- > Un contenu adapté aux attentes et aux expériences des participants.
- > La présence, si possible, de deux facilitateurs pour diriger l'atelier.
- > Des activités et des exercices adaptés au contexte.
- > Un plan de sécurité contenant des objectifs clairs et réalistes. (Il est préférable d'avoir un plan de sécurité simple adapté aux besoins plutôt qu'un plan ambitieux qui ne sera pas appliqué).
- > Des résultats concrets pour les participants.
- > Un lieu approprié.

PHASE 3 - PHASE DE SUIVI DES SESSIONS DE L'ATELIER

Pour des thèmes complexes comme la gestion de la sécurité d'une organisation ou d'une communauté, des ateliers de formation uniques sont rarement utiles. Pour que le processus de développement de capacités contribue de manière efficace à créer un changement et obtienne des résultats durables, il faut assurer un suivi des sessions de formation de l'atelier, une fois celles-ci terminées. Au cours de cette troisième phase, les facilitateurs et les partenaires doivent se rencontrer plusieurs fois, et éventuellement même organiser une suite à la formation si le besoin s'en fait sentir. Comme au cours des phases précédentes, la période de suivi doit être organisée conjointement avec la direction de l'organisation ou les leaders de la communauté ayant reçu la formation. C'est pourquoi **il est important d'inclure dans l'accord écrit conclu au début du processus un engagement de l'organisation à réaliser les activités de suivi**. Ceci étant dit, il n'y a aucune restriction à organiser des rencontres en-dehors de l'accord initial si le partenaire en fait la demande ou si une opportunité se présente. Par exemple, si l'organisation partenaire appelle le facilitateur pour lui demander conseil à la suite d'un incident de sécurité récent.

Il n'y a pas de limite au nombre de réunions de suivi que les organisations et les facilitateurs peuvent organiser, mais leur nombre dépendra principalement de contraintes horaires et budgétaires. D'autre part, il est important de trouver le bon équilibre entre le besoin de guidance de la part du facilitateur et la capacité à gérer son propre plan de sécurité. Malgré ces considérations, l'expérience nous montre qu'une phase de suivi réussie doit se dérouler en trois étapes.



La première étape est **l'évaluation de l'atelier** par l'organisation partenaire, qui est chargée de donner une appréciation de la qualité de la formation et de la performance des facilitateurs en regard de ses propres attentes. Cette étape doit avoir lieu immédiatement après l'atelier ou dans les quelques jours suivants, pour que les détails soient toujours frais dans l'esprit des participants. L'évaluation doit aussi aider les facilitateurs à parfaire la pertinence des ateliers. Le « **Formulaire d'évaluation de l'atelier** » figurant en **Annexe 4 de ce chapitre** peut servir de modèle pour cette évaluation.



La seconde étape concerne les **réunions de suivi**. Ces réunions doivent être organisées régulièrement (tous les mois ou tous les deux mois) pendant une période donnée (de six mois à deux ans selon les circonstances) et doivent permettre d'évaluer la mise en pratique du plan et des mesures de sécurité élaborées pendant les sessions de l'atelier. Elles donnent l'opportunité aux facilitateurs de

résoudre les problèmes et d'aider les partenaires à surmonter les obstacles qu'ils peuvent rencontrer en cours de route. Dans les [Annexes 5 de ce chapitre](#), les facilitateurs trouveront un tableau intitulé « **Réunions mensuelles de suivi** » conçu pour les aider à structurer leur dialogue avec la direction de l'organisation ou les leaders de la communauté partenaire. Il est très important que les partenaires comprennent que cette étape n'est pas une évaluation de leurs progrès ou de leur manque de progrès dans l'application du plan de sécurité, mais qu'elle concerne en premier lieu les besoins et les barrières qu'ils peuvent rencontrer. Les réunions constituent aussi des occasions d'apprendre de l'expérience des facilitateurs (p.e. « ceci est arrivé à d'autres organisations, est-ce arrivé à la vôtre ? », etc.). Sur ce thème, voyez également le chapitre 2.3 du NMP au sujet des barrières et des processus organisationnels. L'expérience nous montre que trop souvent, le travail d'élaboration d'un plan de sécurité est perçu comme onéreux et intimidant par les membres des organisations ou communautés partenaires, alors qu'en réalité ce n'est pas le cas. Les facilitateurs doivent être clairs sur ce point, tout en rappelant cependant aux organisations et communautés qu'il n'y a pas de recette miracle, et certainement pas de plan de sécurité prêt-à-l'emploi qu'elles pourraient utiliser.



La troisième et dernière étape concerne la **fin de la collaboration ou le début d'un nouveau cycle**. L'étape précédente fournit la base pour évaluer ce qui doit être fait ensuite. En fonction du stade atteint par l'organisation/communauté concernant l'adoption du plan et le niveau d'engagement interne, les facilitateurs pourront décider de mettre un terme à la collaboration, de commencer un nouveau cycle, ou de creuser plus en détail sur des thèmes particuliers. Le « **Formulaire d'évaluation final** » figurant en [Annexe 6 de ce chapitre](#) peut être utilisé comme guide à cet effet.

ANNEXE 1

ÉVALUATION PRÉALABLE

> ÉVALUATION DE RISQUES ET GESTION DE SÉCURITÉ POUR DÉFENSEURS DES DROITS HUMAINS

A COMPLÉTER PAR LE FACILITATEUR EN CONSULTANT AVEC LE DDH/L'ORGANISATION/LA COMMUNAUTÉ PARTENAIRE

NOM DE LA PERSONNE EN CHARGE DE L'ÉVALUATION:

DATE ET LIEU:

PERSONNE INTERROGÉE (ET POSITION DANS SON ORGANISATION):

Note pour les facilitateurs: veuillez prendre en compte que certaines organisations ne souhaiteront pas consigner par écrit toutes les informations demandées dans ce formulaire pour des raisons de sécurité. Si tel est le cas, il faudra leur donner l'assurance que les données communiquées seront conservées en sécurité.

A. PROFIL

1. Nom du DDH, de l'organisation ou du réseau ; coordonnées et adresse.

2. Pour les organisations et les réseaux, indiquez le type d'organisation :

- ONG locale / organisation basée dans une communauté
- ONG nationale
- ONG internationale
- Institution nationale (p.e. Commission nationale des droits humains, Bureau de l'ombudsman)
- Institution académique ou de recherche
- Gouvernement
- Indépendant (attaché à aucune institution ou organisation)
- Autre (spécifiez)

3. Le participant a-t-il un (ou plusieurs) bureau(x) ?

- Oui
- Non

4. Nombre de bureaux (y compris les branches), lieu (pays et ville) et nombre de personnes employées.**5. Veuillez indiquer les principaux groupes-cibles avec/pour lesquels travaille le défenseur, l'organisation ou le réseau :**

- Défenseurs des droits humains
- Populations indigènes
- Médias
- Travailleurs migrants
- Décideurs politiques
- Police, armée ou forces de sécurité
- Déplacés internes, réfugiés, immigrants
- Femmes
- Prisonniers
- Minorités sexuelles
- Autres (spécifiez)

6. Veuillez indiquer les principaux thèmes liés aux droits humains traités actuellement par le défenseur, l'organisation ou le réseau :

- Liberté d'information/d'expression
- Liberté de vivre à l'abri de la torture
- Droits liés au travail
- Accès à la Justice (procès équitables, arrestations arbitraires, etc.)
- Droits des minorités: Religieuses Ethniques Autres
- Droits des réfugiés
- Droits des défenseurs des droits humains
- Droits des femmes
- Droits de l'enfant
- Bonne gouvernance
- Droits économiques, sociaux et culturels
- Autres (spécifiez)

7. Indiquez les principales activités réalisées (maximum 3) :

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Recherche | <input type="checkbox"/> Campagnes anti-corruption |
| <input type="checkbox"/> Formation | <input type="checkbox"/> Journalisme |
| <input type="checkbox"/> Publications | <input type="checkbox"/> Plaidoyer |
| <input type="checkbox"/> Développement communautaire | <input type="checkbox"/> Surveillance |
| <input type="checkbox"/> Résolution de conflits | <input type="checkbox"/> Aide juridique |
| <input type="checkbox"/> Éducation aux droits humains | <input type="checkbox"/> Autres |

B. INFORMATIONS CONTEXTUELLES

1. Quelles sont les principales violations des droits humains commises dans la zone/communauté concernée?

2. Quels sont les principaux facteurs contribuant à ces violations ?

3. Qui sont les principaux auteurs de violations des droits humains dans la zone/communauté concernée ?

4. En quoi le travail du défenseur affecte-t-il ces personnes ?

5. Comment les participants ont-ils réagi au travail des DDH ?

6. Votre travail a-t-il des implications différentes pour les femmes et les hommes ? Si oui, en quoi ?

C. PRATIQUES ACTUELLES DU DDH, DE L'ORGANISATION OU DU RÉSEAU EN MATIÈRE DE GESTION DE LA SÉCURITÉ

1. Quels sont les risques qu'ils encourent en raison de leur travail en faveur des droits humains (pensez également à l'information et la communication) ? Pourquoi ?

2. Les participants ont-ils connu des incidents de sécurité liés à leur travail qui ont mis en péril leur sécurité ? Si oui, veuillez décrire ces incidents (Quand est-ce arrivé ? Qu'est-ce qui est arrivé ? Qui était impliqué ?)

3. Le DDH, l'organisation ou la communauté analyse-t-elle les incidents individuellement ou (dans le cas des organisations et des réseaux) conjointement ?

4. Quelles sont les mesures de sécurité appliquées actuellement ? A quels risques ces mesures répondent-elles ?

5. L'organisation planifie-t-elle activement sa sécurité ? Si oui, comment ?

D. GESTION DES OPÉRATIONS INFORMATIQUES PAR L'ORGANISATION/RÉSEAU/DÉFENSEUR.

1. Comment les ordinateurs sont-ils utilisés ? (ordinateurs fixes, ordinateurs portables, tablettes, etc.)

2. Des incidents de sécurité informatiques ont-ils eu lieu (e-mails ou site internet piratés, vols d'ordinateurs ciblés, etc.) ?

3. Le défenseur, l'organisation ou la communauté peut-elle compter sur un soutien en matière de technologies de l'information ? Si oui, de la part de qui ?

4. Que font les participants actuellement pour protéger les données informatiques ?

5. Comment les téléphones sont-ils utilisés pour des tâches liées au travail (e-mails professionnels lus par téléphone, etc.).

E. ASPECTS DE BIEN-ÊTRE À PRENDRE EN COMPTE PAR LE FACILITATEUR PENDANT L'ÉVALUATION

1. Sur base des informations fournies ci-dessus, pourrait-il y avoir des cas de traumatismes résultant d'événements ou d'expériences qui auraient eu un impact important sur le bien-être des membres du personnel ? (p.e. une attaque physique subie en raison du travail comme DDH, avoir été témoin d'actes violents commis contre d'autres personnes, etc.)

2. Les DDH ont-ils parlé d'incidents de sécurité ou d'attaques subies dans le passé ayant entraîné un niveau de risque élevé susceptible de créer un état de nervosité parmi le personnel ?

3. Y a-t-il des indications d'une charge de travail élevée pouvant avoir un impact sur le bien-être physique et émotionnel en termes de stress et de fatigue ?

4. La politique et la pratique de l'organisation prennent-elles en compte le bien-être des employés (vacances annuelles, congés pour récupérer des heures supplémentaires ou du travail fait le week-end, services de soutien tels qu'une aide psychologique (obligatoire ou sur demande), etc.) ?

5. Quelle est l'atmosphère générale parmi les membres du personnel ? Permettrait-elle une discussion ouverte sur le stress et la peur au sein du personnel ?

6. La direction soutient-elle l'idée d'inclure la question du bien-être dans le processus de développement de capacités ?

F. MOTIVATION ET ENGAGEMENT

1. Quelle est votre motivation à participer à un processus de développement de capacités centré sur la gestion de la sécurité ?

2. Réfléchissez aux éventuelles initiatives de développement de capacités auxquelles vous auriez déjà participé. Considérant uniquement celles qui ont eu du succès : quels sont les facteurs qui ont contribué à la réussite du processus de changement organisationnel ?

3. Quel changement souhaitez-vous voir comme résultat de votre participation à ce processus de développement de capacités - tant au niveau individuel qu'au niveau de l'organisation ?

4. Qui doit être impliqué pour que ce changement ait lieu ?

G. QUI DOIT ÊTRE IMPLIQUÉ POUR QUE CE CHANGEMENT AIT LIEU ?

1. Combien de personnes participeront-elles à l'atelier ?

2. Quelle est la composition du groupe de participants ? (direction/leaders, personnel/membres)

3. Combien de jours l'atelier va-t-il durer ?

4. Où va-t-il avoir lieu ? Quel est le matériel technique disponible ?

5. Quels doivent être les objectifs de l'atelier ?

H. AUTRES

Veuillez indiquer ici tout autre commentaire, remarque ou question :

MÉMORANDUM D'ENTENTE

> OU ACCORD POUR LE DÉVELOPPEMENT DE CAPACITÉS DE GESTION DE LA SÉCURITÉ

TO BE COMPLETED BY THE FACILITATOR IN CONSULTATION WITH THE HRD/ORGANISATION/COMMUNITY

ACCORDS CONCLUS AVEC LE PARTENAIRE

NOM DU RÉSEAU, DE L'ORGANISATION OU DE LA COMMUNAUTÉ:

DATE:

FACILITATEUR:

PERSONNEL DE COORDINATION OU DE DIRECTION:

POINT DE CONTACT POUR LES QUESTIONS DE SÉCURITÉ:

PERSONNE(S) DE CONTACT:

ACCORDS:

RESPONSABILITÉS PRISES POUR ASSURER LE RESPECT DES ACCORDS (DÉTAILS CI-DESSOUS):

DÉLAIS D'APPLICATION:

EXEMPLES D'INDICATEURS DE PROGRÈS

(Il doit s'agir ici d'étapes concrètes correspondant à la profondeur et à la complexité du changement souhaité. Elles doivent répondre aux questions «Qui fait quoi comment?»)

Note : ces exemples sont appropriés à un hypothétique atelier en milieu urbain et n'ont ici qu'une valeur d'exemple.

1. Les résultats suivants sont attendus: il s'agit d'actions facilement réalisables, comme par exemple participer à un atelier. (Entre 4 et 8 indicateurs)

1. Tous les membres de l'organisation participent aux ateliers d'analyse de risques et de plan de sécurité.
2. La direction et les points de contact pour les questions de sécurité participeront aux réunions de suivi.
3. Toute personne devant utiliser des outils de sécurité informatiques participera aux sessions qui y sont consacrées.
4. Tous les membres de l'organisation participent à l'évaluation globale de la performance de l'organisation en matière de sécurité.
5. Les personnes ayant besoin de conseils concernant un cas spécifique ont participé à une réunion au cours de laquelle elles ont pu être conseillées.
6. Les membres de l'organisation participent à l'analyse du contexte institutionnel.
- ...

2. Les résultats suivants sont souhaités: il s'agit ici d'actions indiquant un apprentissage plus actif ou un engagement plus important. (Entre 8 et 12 indicateurs).

1. Les membres de l'organisation sont conscients de la nécessité de se doter d'un plan de sécurité et des mesures qu'il contient.
2. Tous les membres de l'organisation rapportent les incidents de sécurité au bon endroit (le cahier des incidents ou le point de contact pour les questions de sécurité).
3. Les membres de l'organisation formulent des propositions pour améliorer le plan et corriger ses points faibles.
4. Les membres de l'organisation appliquent en moyenne 50 % du plan de sécurité et des mesures qu'il contient.
5. Les membres de la direction de l'organisation et le point de contact pour les questions de sécurité analysent les incidents de sécurité et évaluent les menaces, les vulnérabilités et les capacités qui y sont associées.
6. Les membres de la direction de l'organisation (ou le point de contact pour les questions de sécurité) informent le reste de l'organisation des résultats de l'analyse des incidents et recueillent les impressions et les contributions de chacun.
7. Les membres de la direction de l'organisation et les points de contact pour les questions de sécurité préparent des protocoles établissant les actions à entreprendre en cas de situation d'urgence.
- ...

3. Les résultats suivants sont idéaux: ces actions indiquent une réelle transformation et une réalisation maximale des objectifs. Il est possible qu'elles prennent plus de temps que ce qui est prévu dans le programme pour se mettre en place. (Entre 3 et 6 indicateurs)

1. L'ensemble du plan de sécurité est appliqué entièrement par tous les membres de l'organisation.
2. Les membres de la direction de l'organisation et les points de contact pour les questions de sécurité possèdent toutes les informations nécessaires sur les risques ; ils les analysent, créent des protocoles ou des mesures pour y réagir, et les présentent au reste de l'organisation pour accord ; ils s'assurent également que les analyses de contexte et de risque sont bien réalisées et que les plans de sécurité sont bien préparés régulièrement.
3. L'organisation gère le risque de manière autonome, elle n'a besoin de conseils ou de formation qu'en résultat de ses propres analyses.
- ...

EXAMPLES OF PROGRESS INDICATORS

1. Les résultats suivants sont attendus: il s'agit d'actions facilement réalisables, comme par exemple participer à un atelier. (Entre 4 et 8 indicateurs)

2. Les résultats suivants sont souhaités: il s'agit ici d'actions indiquant un apprentissage plus actif ou un engagement plus important. (Entre 8 et 12 indicateurs).

3. Les résultats suivants sont idéaux: ces actions indiquent une réelle transformation et une réalisation maximale des objectifs. Il est possible qu'elles prennent plus de temps que qui est prévu dans le programme pour se mettre en place. (Entre 3 et 6 indicateurs)

SUIVI

Le facilitateur et le partenaire s'accordent sur la date et la forme des activités de suivi et des réunions à venir.

Signature de la personne responsable

(approuvé).

CAHIER DE BORD PERSONNEL

> TIRER LE MAXIMUM D'UN PROCESSUS DE FORMATION:

UN CAHIER DE BORD PERSONNEL EST UN OUTIL PERMETTANT AUX PARTICIPANTS D'AVOIR UNE RÉFLEXION (INDIVIDUELLE OU COLLECTIVE) SUR UN PROCESSUS D'APPRENTISSAGE OU DE DÉVELOPPEMENT DE CAPACITÉS

Vous trouverez le cahier de bord sur la page suivante. Imprimez-en une copie pour chaque participant, avec un nombre de pages égal au nombre de jours de la formation. Expliquez la fonction du cahier de bord aux participants dès le premier jour de la formation. Prévoyez du temps à la fin de chaque journée ou pendant la matinée suivante pour que les participants puissent le compléter. Les informations contenues dans les cahiers de bord restent en possession des participants.

Il arrive souvent lors d'un processus ou d'un atelier de formation que les participants aient de nombreuses expériences d'apprentissage différentes. Celles-ci ont tendance à se mélanger et donc à s'effacer. Cela peut se produire assez rapidement. Nous avons constaté qu'à mi-parcours d'une formation, la plupart des personnes ont des difficultés à se souvenir exactement de ce qu'elles ont appris au cours des premiers jours.

Ce cahier de bord personnel vous aidera à bénéficier au maximum de l'expérience de formation. Vous pourrez y noter les messages les plus importants de chaque journée. Au terme de chaque journée de formation (ou le matin suivant), vous disposerez de 10 à 15 minutes pour réfléchir aux activités du jour (ou du jour précédent) et pour noter les enseignements que vous avez jugé les plus importants.

A la fin de la formation, ce document vous servira de résumé de ce que vous avez appris et ce dont vous avez fait l'expérience. Ce résumé vous aidera à choisir des enseignements que vous souhaitez utiliser dans votre travail quotidien.

- **Dans le premier encart** (voir page suivante), vous pouvez noter les **observations** que vous avez faites pendant la journée. Qu'avez-vous entendu ? Qu'avez-vous vu ? Il n'y a pas de mauvaises réponses, n'hésitez donc pas à écrire tout ce qui vous vient à l'esprit.
- **La seconde question** concerne le sentiment que ces observations ont suscité en vous. Les impressions sensorielles sont essentielles à l'apprentissage, c'est pourquoi nous nous efforcerons de faire appel à tous les sens pendant le processus de formation, afin d'approfondir l'apprentissage. Dans vos réflexions, citez les événements que vous avez trouvés **marquants** tout au long de la journée : ceux qui vous ont enthousiasmé, ceux qui vous ont surpris, étonné, ennuyé, etc. ?
- **La troisième question** concerne la **signification de vos sentiments**. Pourquoi avez-vous été étonné ? Pourquoi tel événement était-il marquant ? Pourquoi n'étiez-vous pas d'accord avec ce qui était dit ou fait ? Qu'est-ce que cela vous apprend sur vos expériences par rapport au thème de l'atelier jusqu'à présent ?
- **La dernière question** question concerne l'avenir et l'impact de l'atelier sur votre travail. **Qu'avez-vous appris** sur vous-même ? Qu'est-ce que cela implique pour vous ? Qu'allez-vous faire pour **changer ou pour améliorer** vos compétences et votre comportement ? Qu'est-ce que cela implique pour votre travail ou vos activités futures ?

CAHIER DE BORD PERSONNEL

JOUR

1. Qu'ai-je observé aujourd'hui ? Quels ont été les thèmes abordés ? Quels exercices avons-nous réalisés ?

2. Quels ont été les éléments marquants dans les sessions d'aujourd'hui ? Qu'est-ce qui a suscité mon enthousiasme ? Avec quoi n'étais-je pas d'accord ?

3. Pourquoi étais-je enthousiaste ? Pourquoi n'étais-je pas d'accord ?

4. Qu'ai-je appris sur moi-même ? Qu'est-ce que cela implique pour mon travail ? Que vais-je changer ou ajouter dans ma manière de travailler ?

PREMIÈRE ÉTAPE DU SUIVI

> FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE L'ATELIER

1. L'atelier de formation a-t-il répondu à vos attentes ? Si non, pourquoi ?

2. Vos connaissances et votre expérience ont-elles été appréciées et incorporées activement dans la formation ? Si non, comment pourrait-on améliorer ce point ?

3. Le contenu de la formation était-il bien préparé ? Si non, qu'est-ce qui pourrait être fait différemment ?

4. L'atelier était-il facile à comprendre ? Si non, comment pourrait-on améliorer ce point ?

5. Vous sentez-vous désormais en mesure de travailler activement à la gestion de votre sécurité ? Si non, de quel type de soutien supplémentaire auriez-vous besoin ?

6. Vous sentez-vous désormais en mesure de partager vos connaissances avec d'autres personnes ? Si non, de quel type de soutien supplémentaire auriez-vous besoin ?

7. Pour améliorer nos compétences de formateurs, nous accordons beaucoup d'importance à vos commentaires. N'hésitez pas à nous dire quels sont nos points forts et quels sont les points à améliorer.

NOM DU FACILITATEUR :

Points forts :

Points à améliorer :

NOM DU FACILITATEUR :

Points forts :

Points à améliorer :

NOM DU FACILITATEUR :

Points forts :

Points à améliorer :

8. La logistique de la formation était-elle adéquate (le lieu, les trajets, etc.) ?

DEUXIÈME ÉTAPE DU SUIVI

> RÉUNIONS MENSUELLES DE SUIVI

ORGANISATION OU COMMUNAUTÉ :

DATE & LIEU :

PERSONNE RESPONSABLE DU SUIVI :

1. INCIDENTS DE SÉCURITÉ.

1. Notez-vous et analysez-vous les incidents de sécurité ?

2. Agressions subies :

2. PLAN DE SÉCURITÉ.

1. Quelles ont été les mesures de sécurité les plus efficaces de votre plan de sécurité ?

2. Vos vulnérabilités ont-elles diminué ?

3. Vos capacités ont-elles augmenté ?

4. En quelle proportion les membres de l'organisation ont-ils appliqué les mesures de sécurité ?

5. Y a-t-il eu une résistance à l'application des règles de sécurité de la part de certains membres de l'organisation ?

6. A quelles difficultés institutionnelles avez-vous dû faire face pour mettre en avant le plan de sécurité ?

7. En quelle proportion le plan de sécurité a-t-il été appliqué ?

8. Quand prévoyez-vous de réévaluer vos risques et de revoir votre plan de sécurité ?

3. AUTRES FACTEURS.

1. Éléments liés au contexte :

2. Observations Générales :

TROISIÈME ÉTAPE DU SUIVI

> ÉVALUATION FINALE

Les éléments présentés dans le formulaire ci-dessous doivent servir à rapporter les réalisations d'un DDH, d'une organisation ou d'une communauté à la suite du processus de développement de capacités. Le tableau contient une liste de contrôle et un espace réservé pour expliquer brièvement la décision qui a été prise : soit de finaliser le processus, soit de modifier ses termes, soit d'initier un nouveau cycle. Un espace est également prévu pour donner des notes sur le processus de soutien qui a été fourni.

Pour assurer une approche participative, l'organisation partenaire doit être associée à l'évaluation, de préférence en participant à une session d'évaluation pendant laquelle les DDH ont la possibilité de discuter du processus, des progrès réalisés et des enseignements tirés. Cette session contribuera à fournir les informations nécessaires pour apporter les réponses aux questions ci-dessous.

1. Raisons pour lesquelles une des entités ou les deux entités ont décidé de mettre un terme à la collaboration :

2. Évaluation générale de la situation au moment où la collaboration a cessé :

3. Soutien supplémentaire du facilitateur pouvant encore être nécessaire sur base de la liste présentée dans le tableau ci-dessous :

4. Évaluation générale du processus de soutien :

