



Exemples de risques liés à la programmation

Sources : les informations contenues dans ce document s'appuient sur la propre expérience de FHI 360 en plus de plusieurs ressources (décrites dans la section Ressources), notamment :

- Gestion des risques pour les programmes de prévention de l'extrémisme violent (PEV) : Note d'orientation à l'intention des praticiens
- Transformer l'extrémisme violent : guide pour les artisans de la paix
- Améliorer l'impact des programmes de prévention de l'extrémisme violent : une boîte à outils pour la conception, le suivi et l'évaluation
- Lignes directrices opérationnelles sur la préparation et la mise en œuvre d'actions financées par l'UE, spécifiques à la lutte contre le terrorisme et l'extrémisme violent dans les pays tiers
- Approches innovantes concernant les programmes : Aperçus et leçons tirées de l'Initiative de Résilience Communautaire du Bureau des Initiatives de Transition de l'USAID au Liban (2014-2017)
- Manuel : 3 étapes pour travailler dans des situations fragiles et affectés par des conflits (WFCs)

Ce document ne vise pas à anticiper les risques qui seront applicables à votre projet P/CEV ou à prescrire les risques que vous devriez planifier sur votre projet. Il s'agit d'une liste illustrative des risques que d'autres projets ou responsables de la mise en œuvre de P/CEV ont identifiés et de quelques lignes directrices pour évaluer et traiter ces risques. Cette liste n'est pas exhaustive ou nécessairement pertinente pour votre projet. Considérez-le comme une ressource pour aider votre organisation à commencer à réfléchir aux catégories et aux types de risques qui pourraient être pertinents pour vous.

QUEL EST LE RISQUE ?	QUESTIONS CLÉS POUR ÉVALUER ET ATTÉNUER LE RISQUE
<p>Le fait de travailler avec des bailleurs, en particulier des gouvernements ou des organisations étrangères, pourrait affecter la façon dont les autres (votre gouvernement, votre communauté locale ou d'autres organisations locales) vous perçoivent ou perçoivent leurs actions à votre égard.</p> <p>Cela comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risques pour la crédibilité et la légitimité : votre organisation pourrait être perçue comme étant partielle ou cherchant à promouvoir des intérêts étrangers. • Risques pour la sécurité : votre organisation ou son personnel pourrait faire l'objet d'une surveillance accrue et d'un éventuel harcèlement de la part du gouvernement, des agences de sécurité, des groupes EV ou autres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment vos bailleurs sont-ils perçus par les différentes parties prenantes ? • Y a-t-il d'autres projets que votre bailleurs met actuellement en œuvre dans votre communauté/pays ? Si oui, comment ces projets sont-ils perçus ? • Comment le fait d'accepter un financement de la part de certains bailleurs aura-t-elle un impact sur vos relations avec les différentes parties prenantes ? • Y a-t-il des groupes spécifiques qui hésiteraient ou refuseraient de travailler avec vous en raison de la source du financement ? • Le fait de travailler avec ce bailleur affectera-t-il votre capacité à mettre en œuvre certaines activités de manière sûre et efficace ? • Comment pouvez-vous encadrer et communiquer sur votre relation avec ce bailleur pour atténuer ces risques ?

QUEL EST LE RISQUE ?	QUESTIONS CLÉS POUR ÉVALUER ET ATTÉNUER LE RISQUE
<p>Les personnes que votre projet inclut ou exclut pourraient créer des risques et avoir un impact négatif sur votre programme, les bénéficiaires/partenaires que vous engagez et le contexte plus généralement. Ces risques pourraient inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aliéner ou marginaliser davantage les individus, les groupes ou les zones qui ne sont pas sélectionnés • Stigmatiser les individus, les groupes ou les zones qui sont sélectionnés ou les exposer à des risques, y compris pour leur sécurité. • Renforcer ou contribuer négativement aux dynamiques de pouvoir et aux modèles de marginalisation existants dans la communauté <p>CONSEIL : Pour une discussion plus détaillée sur les problèmes potentiels d'inclusion ou d'exclusion des jeunes, consulter la section Implication des jeunes dans la programmation dans le module de Mise en œuvre [lien vers la section « Comment élaborer votre plan pour atteindre et sélectionner les jeunes ? »]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qui votre projet inclut-il ? Quel est l'impact de leur inclusion sur votre projet, vos relations avec d'autres individus/groupes et la dynamique du pouvoir dans votre communauté ? • Qui votre projet exclut-il ? Quel est l'impact de leur exclusion sur votre projet, vos relations avec d'autres individus / groupes et la dynamique du pouvoir dans votre communauté ? • Comment allez-vous sélectionner les personnes qui seront engagées dans le projet en tant que bénéficiaires ou partenaires ? • Comment communiquerons-nous sur notre processus de sélection et ses résultats ? • Les informations que nous recueillons sur les bénéficiaires et les partenaires des projets les mettront-elles potentiellement en danger ? Comment partageons-nous et protégeons-nous les renseignements que nous recueillons sur les communautés et les individus qui les composent ? Quelles informations partageons-nous avec des partenaires – tels que des bailleurs ou des organismes gouvernementaux – et y a-t-il des risques potentiels pour le partage de ces informations ? • Si vous avez l'intention d'établir un partenariat avec le gouvernement et ses organismes ou de les impliquer, quelle sera l'incidence de leur participation sur votre projet, en particulier si certains groupes considèrent la performance ou l'action du gouvernement comme un problème ? • Si vous ne vous associez pas au gouvernement et à ses organismes, cela affectera-t-il l'accès à votre projet et ses résultats ?
<p>Concentrer votre projet sur P/CEV, en particulier s'il s'agit d'un nouveau domaine de programmation pour votre organisation, pourrait présenter certains risques, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cela pourrait affecter la façon dont vous êtes perçu par les autres acteurs de votre communauté et votre crédibilité à leurs yeux. Par exemple, si le travail P/CEV est considéré comme des efforts ciblés contre un groupe spécifique, vous pourriez être considéré comme partial envers ce groupe. • Cela peut nuire ou avoir un impact sur d'autres activités de votre organisation. Par exemple, bien que le travail de consolidation de la paix et d'engagement des jeunes puisse alimenter et informer le travail de P/CEV, il peut également y avoir des tensions lorsque vous donnez la priorité à un domaine de programmation par rapport à l'autre, ou si votre travail de P/CVE fait hésiter les acteurs à travailler avec vous sur d'autres types de programmes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comment le fait de travailler sur des projets P/CEV pourrait-il affecter vos relations avec différents acteurs et groupes de la communauté ? • Comment vos efforts de sensibilisation et d'engagement des intervenants peuvent-ils aider à atténuer ces risques ? • Le fait de se concentrer explicitement sur le P/CVE affecterait-il la capacité de votre organisation à travailler et éventuellement la sécurité des personnes impliquées dans son travail ? Si oui : <ul style="list-style-type: none"> ▸ Est-il approprié de cadrer votre projet différemment ? Si c'est le cas, comment conciliez-vous cela avec la nécessité pour votre organisation d'être transparente et crédible ? • Le travail de P/CEV est-il une priorité dans votre communauté et pour votre organisation ? Si c'est le cas, comment cela a-t-il été déterminé ? • La place que vous accordez à la P/CVE vous empêche-t-elle de réaliser d'autres types de programmes ou a-t-elle un impact sur votre capacité à le faire ? Si oui : <ul style="list-style-type: none"> ▸ Quel est l'impact potentiel ? ▸ Que pouvez-vous faire pour faire face à cet impact ou l'atténuer ? ▸ Quelle est la raison pour laquelle on accorde la priorité au travail de P/CEV ?

QUEL EST LE RISQUE ?	QUESTIONS CLÉS POUR ÉVALUER ET ATTÉNUER LE RISQUE
<p>Les projets P/CVE interviennent souvent dans des environnements instables ou fragiles présentant des menaces particulièrement élevées pour la sécurité, notamment de la part de groupes extrémistes violents, d'autres groupes violents ou criminels, ou éventuellement d'actions de l'État. Ces menaces pourraient empêcher les organisations d'accéder à certaines zones ou à certains groupes, de mettre en œuvre des activités sur le terrain et pourraient affecter la sécurité des personnes impliquées dans le projet. Par conséquent, il est essentiel que l'organisation évalue continuellement les risques de sécurité et prenne les mesures appropriées pour les atténuer et y répondre. Cependant, il est tout aussi important que l'organisation comprenne et atténue les risques potentiels de ses propres mesures de sécurité et la façon dont elles sont perçues par les autres. Par exemple, le déplacement du lieu d'un événement à l'extérieur d'une zone non sécurisée peut rendre difficile la participation des principaux intervenants, ou demander la présence de la police à un événement pour assurer la sécurité pourrait rehausser la visibilité de cet événement et faire en sorte que la communauté ne se sente plus à l'aise pour y assister.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la situation sécuritaire dans les zones sur lesquelles votre projet se concentrera ? • Des groupes violents, y compris des groupes extrémistes violents, y sont-ils présents ou y opèrent-ils ? • Le projet exposera-t-il le personnel, les partenaires ou les bénéficiaires à des risques accrus pour la sécurité ? • Quels processus, mesures et ressources avez-vous mis en place pour protéger le personnel, les partenaires et les bénéficiaires ? • Votre personnel dispose-t-il des connaissances et de la formation nécessaires pour répondre aux risques de sécurité s'ils surviennent ? • Comment les mesures de sécurité que vous avez mises en place sont-elles perçues ou seront-elles perçues par les autres dans le contexte ? Quelles sont les conséquences potentielles de l'adoption de certaines mesures ? • L'instauration de la confiance et des relations avec les partenaires et les parties prenantes locales peut-il accroître la sûreté et la sécurité ?
<p>Il existe des risques liés à l'utilisation des ressources par votre projet pendant la mise en œuvre, et ceux-ci sont particulièrement pertinents dans les environnements où des conflits ou des groupes extrémistes violents sont présents. Sans contrôles appropriés, les fonds de votre projet pourraient être détournés vers des groupes illégaux ou criminels ou pourraient renforcer l'économie illégale ou liée à un conflit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles mesures prenez-vous pour vous assurer que les fonds ne seront pas détournés ou utilisés au profit de groupes illégaux ou criminels ? • D'où proviennent les ressources/matériels pour votre projet et qui bénéficie de leur vente/location ?
<p>Les membres de votre équipe peuvent également être un facteur de création ou d'atténuation des risques.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les personnes qui font partie de votre équipe sont importantes ; par exemple, si votre projet se déroule dans une communauté présentant des divisions ethniques ou religieuses, si votre équipe, en particulier les cadres supérieurs et les décideurs qui la composent, sont issus d'un de ces groupes, votre projet pourrait être perçu comme partial. De même, si certains des membres de votre équipe sont affiliés à un groupe politique particulier, vous risquez de vous aliéner les membres qui s'opposent à ce groupe. • Si les membres de l'équipe n'ont pas les connaissances et la formation nécessaires pour comprendre et répondre aux dynamiques de conflit ou pour engager des personnes qui soutiennent l'extrémisme ou la violence, cela pourrait compromettre l'impact de votre projet et, dans certaines situations, la sécurité du personnel et des participants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vos procédures de recrutement et de RH intègrent-elles la diversité, l'inclusion et la sensibilité aux conflits, le cas échéant ? • Comment les antécédents du personnel et leurs positions sur les facteurs clés liés aux conflits et à l'EV affectent-ils votre projet ? • Le personnel a-t-il les connaissances et la formation nécessaires pour reconnaître, comprendre et répondre aux dynamiques de conflit et aux tensions sociales ? • La composition et la hiérarchie de votre équipe tiennent-ils compte de la diversité (ethnique, religieuse, sociale, politique, etc.) dans votre contexte ? • La communauté et/ou des groupes spécifiques qui la composent perçoivent-ils votre équipe comme neutre ? • Les antécédents ou les caractéristiques des membres de votre équipe (leur origine ethnique/religieuse, leur affiliation politique, leur sexe, etc.) affectent-ils le type d'activités dans lesquelles ils peuvent être impliqués ou les endroits où ils peuvent aller dans la communauté ?

QUEL EST LE RISQUE ?

Bien que cela soit vrai pour tout projet, l'arrêt progressif et la fermeture des projets de P/CEV en particulier peuvent créer des tensions et des risques s'ils ne sont pas traités avec soin et de manière sensible aux conflits. Les projets de P/CEV fonctionnent souvent dans des communautés qui ont été désavantagées ou marginalisées et la coupure des services ou du soutien pourrait exacerber les problèmes et les frustrations, en particulier si la communauté ne s'attend pas à ce que le projet se termine ou ne comprend pas pourquoi ces services et ce soutien changent ou cessent. En outre, le financement des programmes de P/CEV peut être peu fiable et dépend souvent des cycles de financement et des priorités des bailleurs internationaux. Souvent, bien que ce qui est nécessaire pour s'attaquer aux facteurs de l'EV est un engagement à long terme, votre organisation n'est en mesure de trouver du financement que pour une série d'activités à court terme qui sont parfois difficiles à concevoir et à mettre en œuvre en tant que programme cohérent.

QUESTIONS CLÉS POUR ÉVALUER ET ATTÉNUER LE RISQUE

- Quels sont les effets négatifs possibles de l'arrêt des services ou du soutien commencés dans le cadre du projet ?
- Votre équipe a-t-elle un plan clair pour le retrait progressif et la clôture de vos activités et du projet ?
- Quels éléments pouvez-vous inclure dans votre conception des activités pour vous assurer que les activités ou leurs résultats sont durables après la clôture du projet?
 - Pouvez-vous établir un partenariat avec les acteurs locaux et promouvoir leur appropriation de certaines initiatives afin qu'ils puissent poursuivre leurs efforts après la fin du projet ?
- Quelles mesures pouvez-vous prendre pour gérer les attentes des partenaires, des bénéficiaires et de la communauté depuis le début du projet et jusqu'à sa fin ?
 - Comment pouvez-vous vous assurer de ne pas susciter des attentes irréalistes tout en engageant les partenaires, les bénéficiaires et la communauté à adhérer et à soutenir votre projet ?
- Les partenaires du projet, les bénéficiaires et la communauté en général savent-ils que le projet se termine et comprennent-ils pourquoi il se termine ?
 - Quelles méthodes (réunions, consultations, matériel de communication, etc.) utilisez-vous pour préparer vos partenaires, les bénéficiaires et la communauté à la clôture de votre projet ou à la fin de votre soutien à des activités spécifiques ?