

## Évaluation du domaine d'intervention « Droits humains » de MISEREOR – Résumé

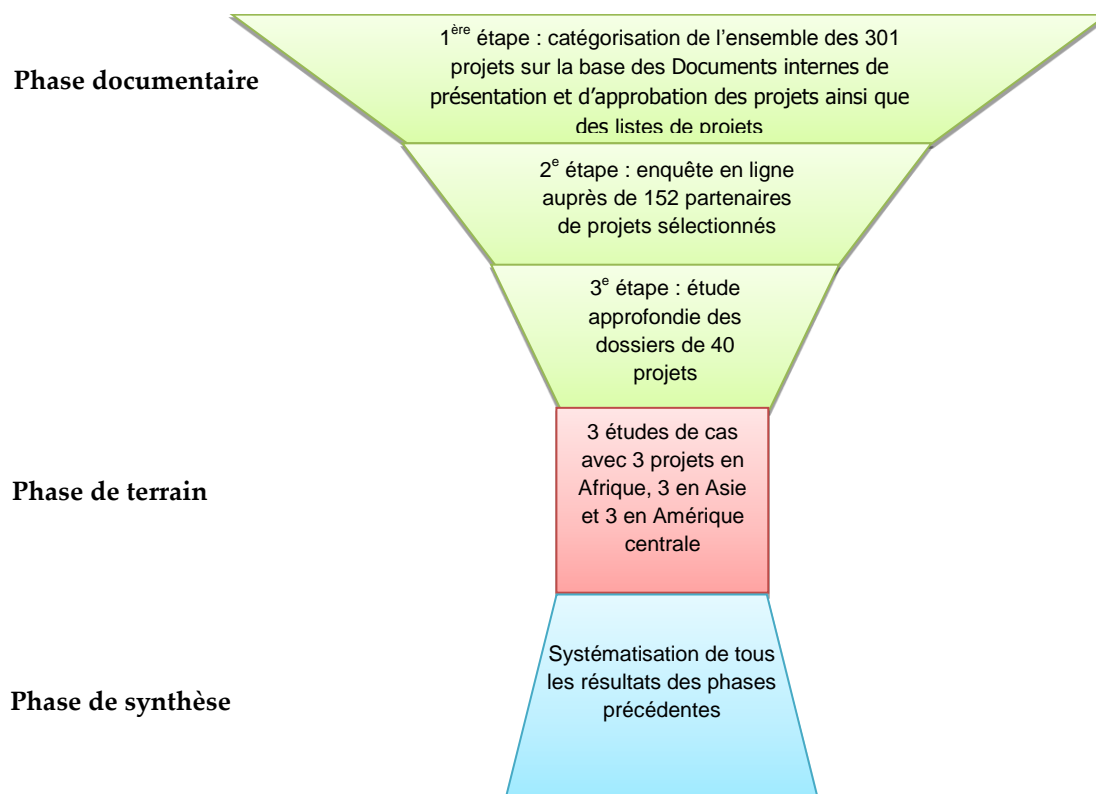
L'évaluation du domaine d'intervention « Droits humains » de MISEREOR a été effectuée entre octobre 2016 et avril 2018 par une équipe de 4 évaluateurs, complétée par une experte supplémentaire lors de la phase documentaire et une évaluatrice locale pour chacune des études de cas. Le processus d'évaluation a été géré par un groupe de suivi de 6 membres appartenant à différents domaines de la division « Coopération internationale » de MISEREOR.

### 1. Objectifs de l'évaluation et méthodologie

L'évaluation avait pour but de vérifier les logiques d'intervention sous-jacentes au domaine d'intervention et l'efficacité de différents concepts d'action et instruments du travail en faveur des droits humains ainsi que de tirer des conclusions pour la pratique en matière d'aide. Outre l'intérêt propre en matière d'apprentissage, l'évaluation servait à rendre compte au public et au Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ). MISEREOR s'attendait également à obtenir des indications sur la façon dont des effets généralement reconnus comme étant difficilement mesurables dans le domaine des droits humains peuvent être saisis.

L'évaluation du domaine d'intervention s'est réalisée en trois phases : la phase documentaire, la phase de terrain, pendant laquelle des projets couvrant trois pays ont été évalués de manière exemplaire sur la base des critères CAD et, enfin, la phase de synthèse pendant laquelle des conclusions et recommandations ont été formulées pour le domaine d'intervention. En termes de méthodologie, l'évaluation du domaine d'intervention reposait sur une approche en plusieurs étapes selon la procédure de l'entonnoir : dans chaque étape, l'intensité et la qualité de l'analyse augmentaient et en même temps le nombre de projets diminuait.

Schéma 1 : Méthodologie basée sur la procédure de l'entonnoir en plusieurs étapes



Source : graphique établi par nos soins.

- a) Lors de la **phase documentaire**, une première étape consistait à systématiser l'ensemble des 301 projets à l'aide des Documents internes de présentation et d'approbation et des listes de projets. Dans une deuxième étape, une enquête en ligne avec des questions ouvertes et fermées a été réalisée avec la moitié des partenaires (152). Le taux de réponse de 77% (117 partenaires) était remarquablement élevé. Lors d'une troisième étape, une analyse approfondie des documents de projet a été effectuée portant sur un échantillon de 40 projets en cours (y compris deux projets antérieurs). Cette analyse a été complétée par des interviews et groupes de discussion avec 24 membres du personnel de MISEREOR. Les résultats ont été regroupés dans un rapport d'étude documentaire et dans une annexe sous forme de tableau.
- b) La quatrième étape prévoyait l'approfondissement des conclusions de la phase documentaire au cours d'une **phase de terrain** pendant laquelle à chaque fois trois approches de projet au Cameroun, aux Philippines et au Salvador/Guatemala ont été évaluées de façon exemplaire selon les critères CAD. Les critères de sélection des pays étaient entre autres les suivants : un nombre suffisant de partenaires afin de pouvoir comparer différentes approches de projet et examiner des projets de tous les trois domaines prioritaires ; un projet international ou agissant au niveau supranational appuyant/renforçant le travail sur place devait être inclus ; des projets financés par le BMZ devaient être majoritaires ; la sécurité des équipes d'évaluation, des membres du personnel des partenaires et des représentant(e)s des groupes cibles devait être assurée.

Les méthodes suivantes étaient appliquées lors de la phase de terrain : étude des dossiers des projets ; interviews et groupes de discussion ouverts ou basés sur un guide de questions avec le personnel responsable de MISEREOR et des partenaires, représentant(e)s des groupes cibles, avec des détenteurs de pouvoirs étatiques et responsables politiques ainsi qu'avec des organisations de la région. Dans les groupes de discussion avec les partenaires, des instruments d'auto-évaluation ont été utilisés. À la fin des séjours sur le terrain, un atelier a été réalisé à chaque fois également avec des représentant(e)s d'autres organisations partenaires travaillant dans le domaine des droits humains dans le pays en question. Des informations et appréciations qualitatives ont été validées par triangulation, la diversité des perspectives ayant été assurée. Le principe de « ne pas nuire » (*do no harm*) a été respecté pendant l'ensemble du séjour sur le terrain. Les résultats de la phase de terrain sont présentés dans trois rapports d'études de terrain.

- c) Pendant la dernière étape – la **phase de synthèse** –, les résultats partiels et enseignements tirés (*lessons learnt*) des phases documentaire et de terrain précédentes ont été réunis et complétés par d'autres entretiens avec les responsables des différents départements et de la direction générale de MISEREOR ainsi qu'au sein du bureau pour le travail de lobbying et relations publiques à Berlin. Sur cette base, des conclusions transversales ont été formulées pour le domaine d'intervention comprenant des recommandations pour l'orientation future de la stratégie/politique d'aide.

L'évaluation était comprise comme un **processus d'apprentissage commun**. Les résultats intermédiaires ont été discutés dans des phases de réflexion périodiques avec le groupe de suivi de l'évaluation et avec des membres de personnel intéressés de MISEREOR. Pendant la phase de terrain, des résultats partiels ont également fait l'objet de réflexions avec les partenaires et ont été présentés et discutés ensuite dans le cadre d'ateliers de clôture. Cela a permis de confronter régulièrement le point de vue extérieur de l'équipe d'évaluation à l'appréciation interne des membres de personnel de MISEREOR et de leurs partenaires.

## 2. Organisations chargées de la mise en œuvre des projets et projets évalués

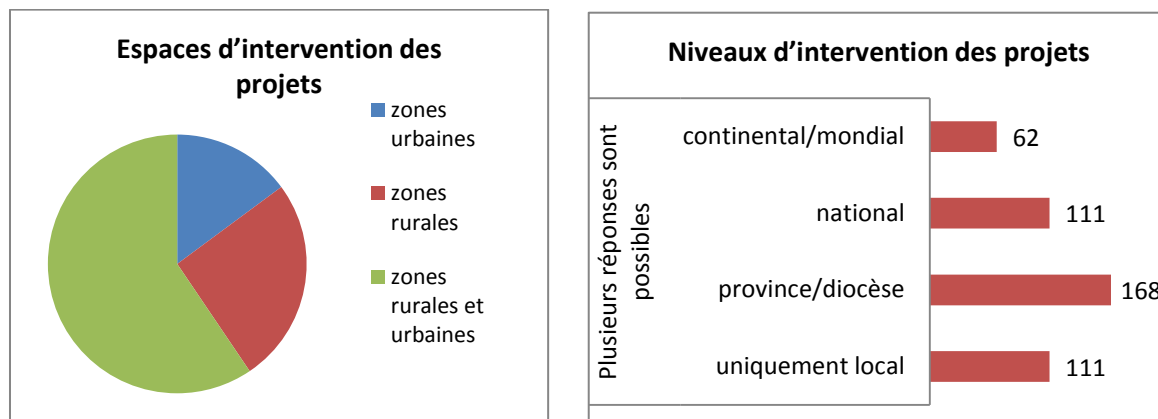
L'évaluation du domaine d'intervention avait pour objet l'analyse de 301 projets ayant bénéficié chacun d'une aide de plus de EUR 50 000 (octroyée de 2013 à 2015) et pour lesquels au moins deux projets antérieurs d'une conception similaire avaient été appuyés par MISEREOR. Les projets pris en compte étaient classés par MISEREOR comme présentant les axes prioritaires suivants : droits humains ; état de droit, développement du droit et de la jus-

tice ; promotion de la démocratie, participation démocratique et société civile ; médias et libre circulation des informations ; protection des peuples menacés ; droits au logement et fonciers ; promotion de l'égalité des femmes et développement soucieux de l'égalité des genres. Lors de la sélection des projets, MISEREOR s'est concentrée en outre sur trois domaines prioritaires :

- protection des droits de groupes particulièrement vulnérables
- participation aux processus de décision politiques
- conflits liés à l'accès aux ressources

L'ensemble des 301 projets se répartit géographiquement sur 22 pays en Afrique/Moyen-Orient (78 projets), 12 pays en Asie/Pacifique (76 projets), 14 pays en Amérique latine/Caraïbes (122 projets) et sur le niveau international (25 projets).

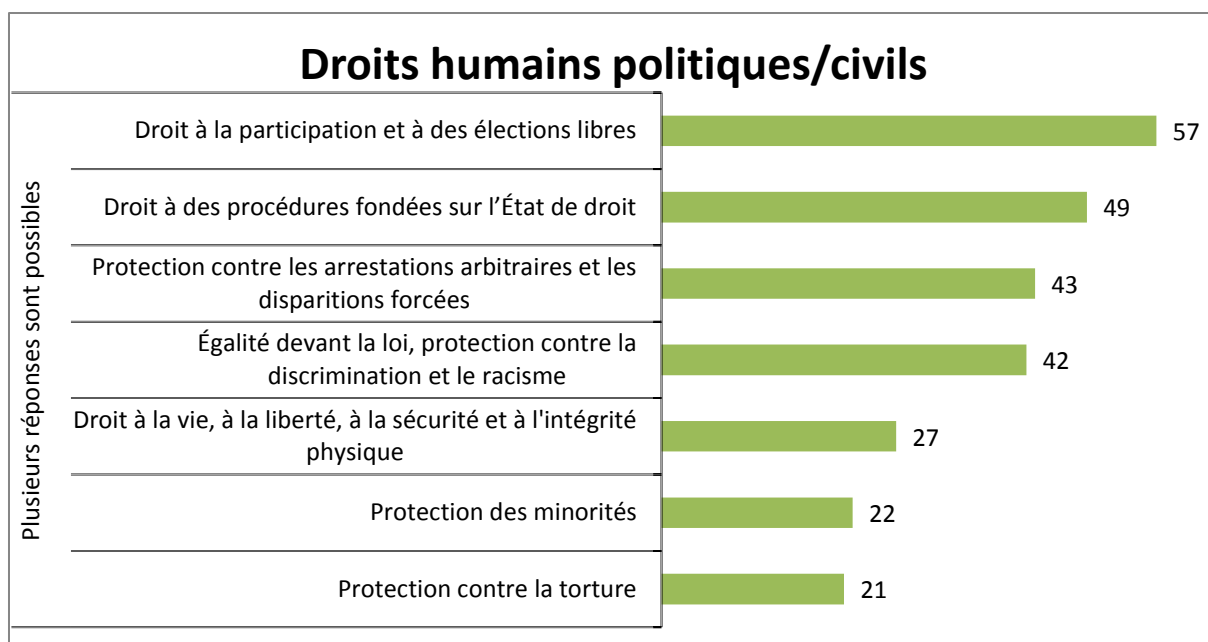
Les projets étaient situés à différents niveaux d'intervention et dans différents espaces d'intervention.



Source : graphiques établis par nos soins.

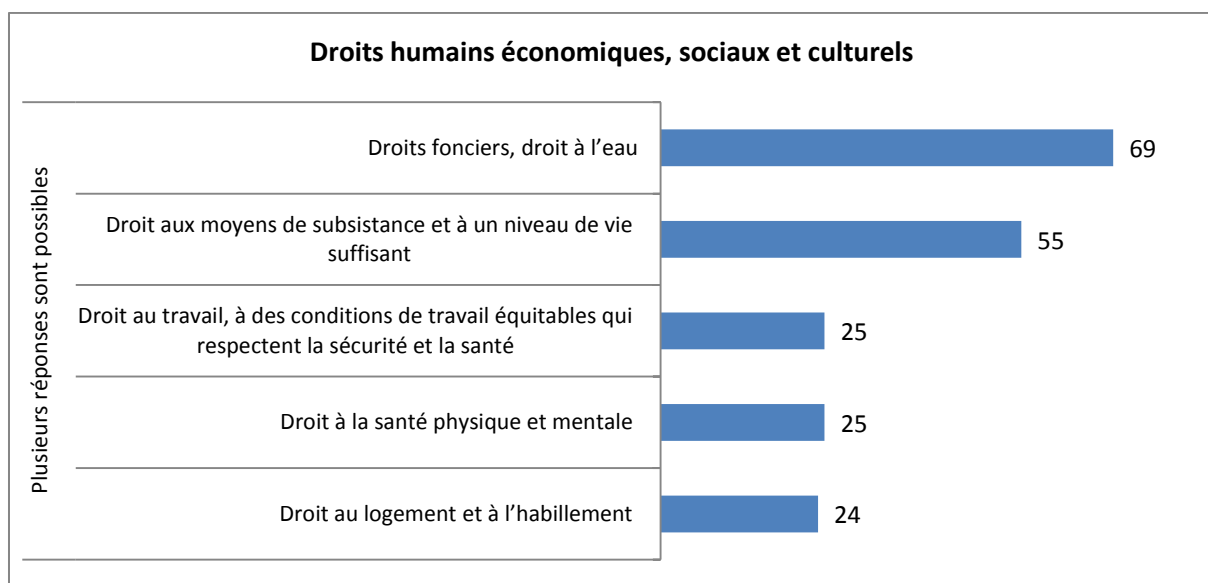
Beaucoup de projets étaient actifs non seulement dans le travail en faveur des droits humains, mais aussi dans d'autres domaines (par ex. assainissement de bidonvilles, agriculture). En ce qui concerne les références aux droits humains, l'équipe d'experts a distingué trois catégories de projets. Premièrement : les projets ayant comme objectif explicite la mise en œuvre de différents droits humains (par ex. par la documentation, le changement du cadre juridique, le travail sur des cas individuels, la protection des victimes, l'exercice d'une influence sur la politique) et s'adressant à l'État en tant détenteur de devoirs. Deuxièmement : les « projets de développement basés sur les droits humains » ayant un contenu plus général, mais englobant également les droits humains en tant que paramètre de référence. L'objectif prioritaire de ces projets consiste à améliorer les conditions de vie des groupes de population pauvres et marginalisés. Troisièmement : des projets qui ne faisaient pas explicitement référence aux droits humains (env. 25% des projets).

La majorité des projets tiennent compte aussi bien des droits humains civils et politiques que des droits humains économiques, sociaux et culturels (droits ESC). Les droits humains de groupes spécifiques (femmes, enfants, personnes handicapées) n'étaient pris en compte par les projets que dans 82 cas. En ce qui concerne les droits civils et politiques, l'accent était mis sur les droits humains suivants :



Source : graphique établi par nos soins.

En ce qui concerne les droits ESC, les projets accordaient la priorité aux droits humains suivants :



Source : graphique établi par nos soins.

En ce qui concerne les droits humains de groupes spécifiques, l'accent était mis sur les droits de la femme (51 projets), suivis par les droits de l'enfant (20 projets).

112 (37%) des répondants juridiques (porteurs de projets) sont des partenaires ecclésiastiques, dont 91 commissions ou services catholiques (par ex. des commissions Justice et Paix), 15 appartenant à l'Église catholique (par ex. des diocèses), 5 organisations proches de l'Église. Si l'on compare les continents, l'Afrique enregistre le nombre proportionnel le plus élevé de partenaires ecclésiastiques (62% des partenaires), suivie de l'Amérique latine (37% des partenaires) et de l'Asie (17% des partenaires). 180 (60%) partenaires sont des organisations de la société civile d'utilité publique. Il faut toutefois préciser que parmi ces organisations non gouvernementales (ONG), il y a aussi beaucoup d'organisations ecclésiastiques ou proches de l'Église qui se sont constituées légalement comme des ONG.

En fonction de leur orientation du point de vue du contenu, les 301 projets présentaient un large éventail de groupes cibles différents : ils travaillent avant tout avec des groupes cibles

pauvres et fortement touchés par des violations des droits humains : par ex. des femmes et enfants victimes de violence, traite humaine et prostitution forcée ; des groupes de population vulnérables ou déplacés suite à des projets de large envergure ; des peuples indigènes menacés ; des victimes de persécution politique, des prisonniers politiques et autres détenus ; des personnes travaillant dans des conditions proches de l'esclavage, des enfants travailleurs ; des personnes handicapées ; des groupes de population dont l'accès au logement, à l'éducation, aux services sanitaires et aux prestations sociales de l'État est limité.

Lors de la sélection des projets évalués dans le cadre des trois études de cas sur le terrain, il a été essayé de refléter la diversité des contenus et approches des projets et les différentes organisations partenaires. Au Salvador/Guatemala, des organisations ecclésiastiques et laïques promouvant les droits humains, un réseau de partenaires et des organisations individuelles ainsi que des partenaires agissant au niveau national et local étaient représentés. Au Cameroun, l'ensemble des partenaires se situait au niveau national et local et représentait exclusivement des structures ecclésiastiques. Aux Philippines, des projets d'organisations professionnelles laïques ainsi que des réseaux de partenaires proches de l'Église ont été évalués. Les projets couvraient tous les trois domaines prioritaires : (i) conflits liés à l'accès aux ressources, surtout dans le secteur minier et dans l'exploitation de grandes plantations (Salvador, Philippines et Cameroun) ; (ii) protection de groupes particulièrement vulnérables (population Maya, victimes de violences sexuelles, de persécution politique au Guatemala, filles victimes de la traite humaine ainsi que détenus au Cameroun, prisonniers politiques aux Philippines) ; (iii) participation aux processus de décision politiques (par ex. habitants de bidonvilles quant aux logements aux Philippines, communautés touchées par l'extraction minière et les plantations au Salvador, aux Philippines et au Cameroun). Les projets évalués portaient sur la violation des droits humains politiques/civils (génocide, exécutions extrajudiciaires, torture, détention arbitraire et disparition forcée, violation de l'intégrité physique) ainsi que sur la violation de droits ESC spécifiques (droit à l'eau et à la richesse en ressources naturelles, droit au logement).

La plupart des partenaires réalisant l'ensemble des 301 projets travaillent dans un environnement politique difficile, caractérisé par des conflits et violations des droits humains, l'injustice sociale et la privation de droits, la fragilité de l'État, l'absence d'État de droit et un degré élevé d'impunité des auteurs de violations des droits humains ainsi que par une forte corruption. En tant que défenseurs des droits humains, ils sont donc exposés eux-mêmes, tout comme leurs groupes cibles, à des risques élevés lors de leur travail. Il s'agit aussi bien de diffamations publiques, d'espionnage, de menaces verbales et physiques que d'arrestations, d'enlèvements, voire de meurtres de défenseurs des droits humains, en passant par des perquisitions de bureaux ou confiscations d'équipements. Dans plusieurs pays, de nouvelles lois et directives limitent le travail des partenaires et compliquent leur financement extérieur. La gestion des risques varie d'un partenaire à l'autre.

### **3. Conclusions transversales concernant le domaine d'intervention**

Selon la perception de MISEREOR, la coopération en matière de droits humains et de développement sont fortement liées entre elles : la pauvreté n'est pas considérée seulement comme un manque de ressources matérielles, mais aussi comme une privation de droits fondamentaux, par ex. du droit à l'autodétermination et à la participation, du droit à l'alimentation, à la formation scolaire de base, à la santé, au logement et à un niveau de vie suffisant. « La pauvreté de larges groupes de la population est souvent à l'origine de violations des droits humains [...]. En même temps, la pauvreté est souvent la conséquence de violations des droits humains. » (MISEREOR : cadre d'orientation pour les droits humains, 2006, 12). Pour MISEREOR, les droits humains ne constituent donc pas un secteur classique, comme par ex. la formation professionnelle ou le développement rural, mais plutôt un champ de travail transversal composé de différents secteurs partiels avec leurs différentes stratégies et instruments. Parmi les membres du personnel de MISEREOR, il y a un large

éventail d'interprétations en ce qui concerne la définition d'un projet en faveur des droits humains. De même, le cadre d'orientation de 2006 n'est pas connu par tous.

Si le travail en faveur des droits humains nécessite une approche transversale, qu'est-ce qui caractérise alors un projet promouvant les droits humains ou un projet de développement basé sur ces droits ? Les deux catégories de projets reposent sur une approche commune basée sur les droits (humains). La saisie de terres, les expulsions, la discrimination, etc. sont analysées en tant que violations des droits. Les partenaires misent sur le renforcement des groupes cibles afin que ceux-ci puissent faire valoir leurs droits (humains). L'importance d'une telle approche fondée sur les droits est évidente : elle fournit un point de référence clair, basé sur des normes juridiques universellement valables. Compte tenu des déficits structurels du système juridique national ou des changements du contexte national, il peut être fait appel aux normes et codes du droit international et du système des droits humains. Ceci fournit un cadre juridique stable, universellement valable. Lorsqu'ils sont informés sur leurs droits, les groupes cibles prennent conscience de ces droits, peuvent agir en tant que sujets de droits et ne restent pas dans le rôle de victimes du destin. Les communautés se sentent « autonomisées » si elles constatent d'avoir des droits qui ne leur peuvent pas être niés. Cela donne du soutien aux groupes de population pauvres et marginalisés, renforce leur confiance en soi et leur dignité et les motive dans la confrontation à des groupes d'intérêts puissants.

Mais les études de terrain se réfèrent aussi à des défis stratégiques lors de la mise en œuvre de l'approche basée sur les droits humains dans des contextes politiques/sociaux dans lesquels les droits humains ne sont acceptés que de façon limitée au niveau politique, social et culturel et les violations des droits humains sont aisément acceptées par la majorité de la population. Il s'agit donc également d'améliorer l'acceptation sociale des droits humains à l'aide de la sensibilisation et du travail de relations publiques. S'il y a un manque d'acceptation sociale du concept international des droits humains, les partenaires font souvent référence au droit constitutionnel national et/ou aux lois nationales, surtout si des normes en matière de droits humains ont déjà été transposées en droit national (par ex. en Inde, aux Philippines). Pour appuyer leurs arguments, les partenaires font également appel à des droits à fondement éthique/moral ou au droit naturel. Si cette approche tactique est bien compréhensible, elle présente pourtant le risque que les « droits humains » disparaissent peu à peu du débat politique de la société civile et que le concept de l'universalité des droits humains applicable à tous les individus et tous les peuples est réduit à un concept particulier de « lois nationales ». Dans de telles situations, le dialogue avec les partenaires joue un rôle particulièrement important afin d'assurer continuellement les uns aux autres quelle est l'ampleur du concept des droits humains.

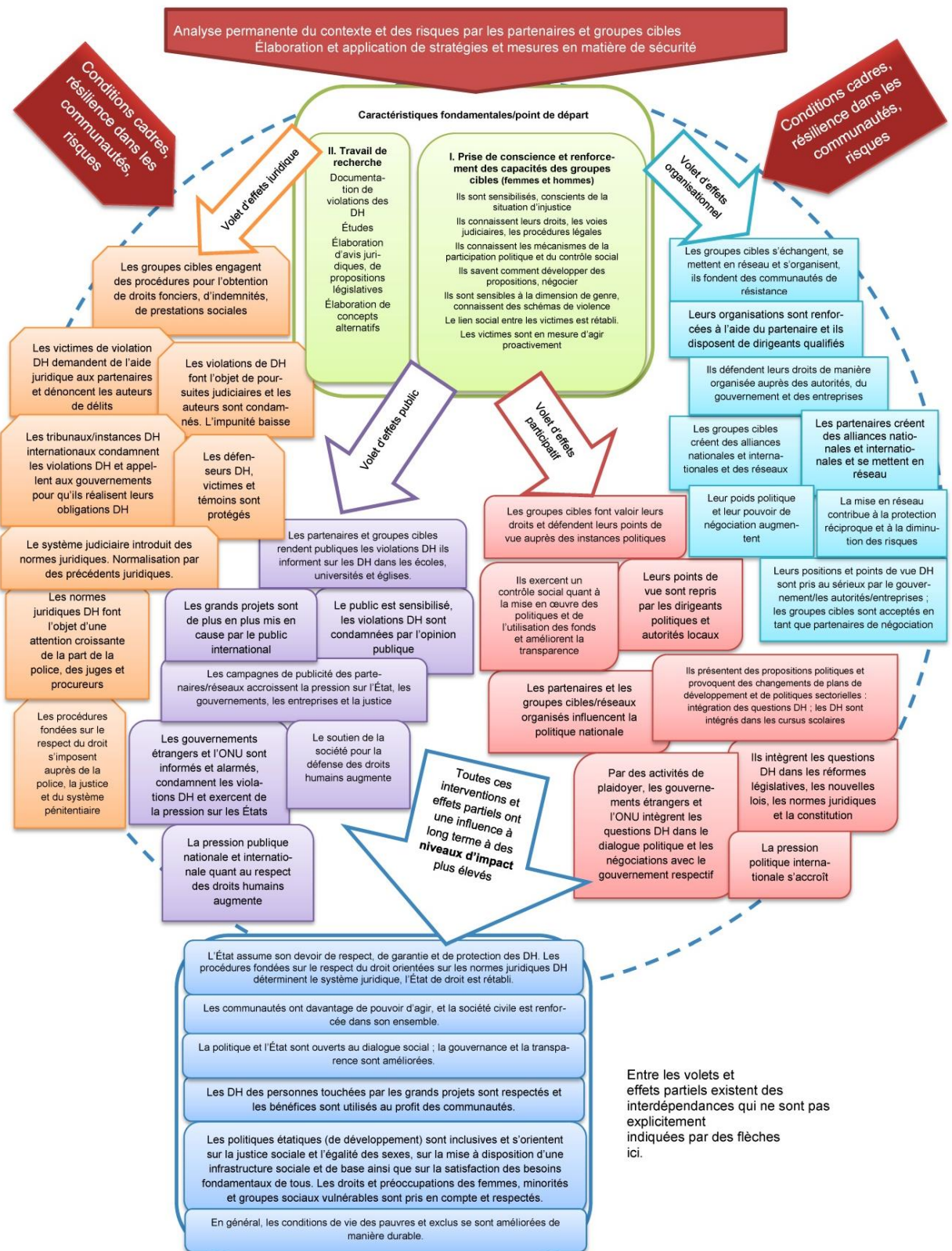
Étant donné la diversité des projets et approches, l'équipe d'évaluation a choisi un procédé inductif pour développer un **ensemble des effets** de projets en faveur des droits humains, basé sur les dossiers des projets, les effets mentionnés dans l'enquête en ligne et le retour d'information des partenaires pendant la phase de terrain et reflétant la logique relative aux effets du domaine d'intervention dans son ensemble. Elle estime que les effets ne se réalisent qu'au moment où les acteurs utilisent réellement les activités des projets et les prestations des partenaires. Les acteurs centraux du changement sont les groupes cibles ainsi que les organisations partenaires. Le modèle des effets se compose des sept éléments suivants (cfr. le schéma) :

- Caractéristiques fondamentales/point de départ I : prise de conscience et renforcement des capacités des groupes cibles
- Caractéristiques fondamentales/point de départ II : travail de recherche des organisations partenaires
- Volet d'effets 1 : organisation et mise en réseau
- Volet d'effets 2 : participation et lobbying
- Volet d'effets 3 : relations publiques/exercice de pression publique
- Volet d'effets 4 : assistance juridique et définition de normes
- Niveau global avec d'autres effets systémiques

Les volets d'effets ne peuvent pas être considérés de façon isolée ; du fait de leur interdépendance, ils contribuent à potentialiser les changements. La grande majorité des projets présentent simultanément des activités aux caractéristiques fondamentales I et des mesures couvrant de deux à quatre autres volets d'effets. Les effets hypothétiques représentés dans l'ensemble des effets représentent une grande partie des effets réalisés, tels qu'ils ressortent de l'étude des dossiers, de l'enquête et des études de terrain.

La lutte pour les droits (par ex. les droits fonciers) est souvent une condition préalable pour que d'autres approches sectorielles puissent fonctionner de manière durable. Cependant, la garantie d'un droit foncier ou au logement n'améliore pas encore durablement la situation de vie des groupes de population pauvres. Des « mesures de développement » complémentaires sont en effet nécessaires (par ex. des méthodes d'agriculture durable, mesures génératrices de revenus, formation professionnelle). Chacune d'elles a sa propre logique d'intervention. Cela vaut également pour les mesures de gestion civile des conflits. Différents partenaires offrant des services de conseil et d'assistance juridiques proposent aussi des procédures de médiation pour régler des conflits au niveau des familles, villages, cantons, etc. par la voie extrajudiciaire. Dans ce contexte, les partenaires ecclésiastiques, surtout les groupes Justice et Paix, jouent un rôle important de médiation et de réconciliation. Cela souligne l'interdépendance du travail en faveur des droits humains, de la prévention de la violence/gestion civile des conflits et du travail de développement.

# Ensemble des effets de projets en faveur des droits humains



Source : graphique établi par nos soins.



#### 4. Résultats du travail de projet et appréciation selon les critères CAD

**Pertinence** : Du point de vue du contexte, des droits humains et des groupes cibles, MISE-REOR travaille avant tout avec des promoteurs de projet **pertinents** pour améliorer la défense des droits (humains) et la situation de vie de groupes particulièrement vulnérables en fonction de l'orientation thématique respective. En ce qui concerne le contexte spécifique des projets, ceux-ci sont estimés majoritairement comme étant **pertinents**, même si, souvent, les projets ne fixent pas par écrit une analyse du contexte basée sur les droits humains. À part les partenaires de MISEREOR, il existe dans tous les pays couverts par les études de cas d'autres acteurs pertinents qui luttent pour les droits humains avec ou sans soutien externe. Une **analyse des acteurs** d'un ensemble de partenaires potentiels dans le domaine des droits humains dans des pays clés n'a pas encore été effectuée.

**Concepts d'action et stratégies** : L'ensemble des effets de projets démontre qu'il est nécessaire d'intégrer différentes stratégies. En règle générale, les projets analysés travaillent avec un ensemble de stratégies composé des éléments suivants : renforcement des capacités des groupes cibles, développement organisationnel et mise en réseau, travail de recherche, de documentation et d'étude, lobbying, travail d'information et de relations publiques ainsi que services de conseil et d'assistance juridiques. 80% des projets renforcent les capacités d'agir de façon autonome des groupes cibles. Un large consensus existe quant au fait que la prise de conscience à elle seule n'est pas suffisante pour faire respecter les droits humains. Le travail de recherche et d'étude ainsi que le conseil et la défense juridiques sont appliqués par 40 à 50% des projets qui font entre autres recours à des organisations spécialisées telles que des collectifs d'avocats. Il n'y a que peu de partenaires chez lesquels des stratégies ont été identifiées comme n'étant pas adéquates (par ex. des approches caritatives). Des stratégies de sécurité sont également importantes pour le travail propre des partenaires. Cependant, pas tous les partenaires ne les mettent en œuvre de la même manière.

En général, on peut constater une sensibilité élevée des partenaires au contexte lors de la sélection, de l'application et de la réorientation de stratégies et de leurs instruments. Cela vaut en particulier pour les stratégies du travail d'information et de relations publiques et de lobbying et, en particulier, de l'application d'instruments de lobbying au niveau international et/ou de l'utilisation d'instruments en matière de droits humains des Nations Unies (ONU). En ce qui concerne la pertinence et l'efficacité d'interventions au niveau des ONU, les avis des partenaires sont partagés. Des différences en ce qui concerne la sélection de stratégies entre les partenaires ecclésiastiques ou laïques ou entre les organisations composés par des membres et d'autres organisations n'ont pas été identifiées.

La complexité du travail en matière de droits humains souligne la nécessité d'un travail coordonné entre les organisations promouvant les droits humains. Beaucoup de partenaires se mettent en réseau. Surtout pour les projets internationaux, il y a une complémentarité d'interventions locales, nationales et internationales de plusieurs partenaires. Il existe une série d'exemples positifs d'effets de synergie grâce à de telles mises en réseau, mais aussi des exemples négatifs de synergies potentielles non utilisées.

**Efficacité** : La dépendance du contexte, la complexité, l'approche à plusieurs niveaux et la durée de beaucoup de projets en matière de droits humains posent des exigences spécifiques en ce qui concerne la planification et le suivi. Souvent, les effets ne se vérifient qu'après un certain temps. De ce fait, il est nécessaire de réfléchir et travailler à long terme dans le cadre d'un processus allant outre le cycle de projet de trois ans. Un système d'objectifs et d'indicateurs fixé pour trois ans n'apparaît pas adéquat pour saisir tous les effets et changements. Il y a plutôt lieu de recourir à une conception de processus, par ex. sur neuf ans, avec des objectifs à long terme et intermédiaires. Cela vaut également pour le suivi qui devrait être conçu sous forme de processus et intégrer des évolutions du contexte, évaluations des risques et l'influence de celles-ci sur les stratégies à appliquer. Ces éléments sont importants car ils influencent la réalisation des objectifs. Les études de cas inclus dans l'évaluation montrent quelques exemples de suivi de processus.

Parmi les 146 projets promouvant les droits humains qui ont fait l'objet d'un examen approfondi concernant le degré de réalisation des objectifs, un tiers ont réalisé pleinement leurs objectifs, deux tiers les ont réalisés essentiellement et seulement 6 projets n'ont réalisé leurs objectifs qu'en partie. Les études de cas fournissent des exemples montrant qu'un suivi trop étroit des grandeurs cibles des indicateurs ne reflète pas vraiment les progrès réalisés. En fonction du point de vue, de l'orientation vers le processus ou de l'orientation vers le projet, l'évaluation de l'efficacité du travail des partenaires peut varier, si un objectif est atteint seulement dans la troisième phase du projet. Les facteurs ayant eu une influence positive sur la réalisation des objectifs étaient entre autres la proximité vis-à-vis des groupes cibles et leur intégration, le professionnalisme, le travail de relations publiques ou lobbying, la mise en réseau, une orientation stratégique souple, engagée et persévérante ainsi que les facteurs promouvant une conjoncture politique et un système juridique fonctionnant. Dans presque tous les cas, les groupes cibles ont été atteints, bien que souvent il ne soit pas clair dans quelle mesure. Les facteurs négatifs ayant entravé la réalisation des objectifs étaient dans la plupart des cas des adversités liées au contexte.

**Efficience :** Pour l'appréciation de l'efficacité des projets en matière de droits humains, les mêmes critères sont appliqués que pour d'autres projets de développement social et politique. L'évaluation de l'efficacité en matière de coûts/effet est plus difficile à réaliser car souvent les effets ne se réalisent qu'à long terme et il est difficile de déterminer le coût global. À cause de leur interdépendance nationale et internationale, le coût total des projets promouvant les droits humains peut être plus élevé. Lors du choix de la stratégie, les partenaires réfléchissent sur la possibilité d'obtenir un maximum d'effets avec des ressources limitées : par ex. création de synergies pour réduire le coût global et renforcer les changements ; travail avec des multiplicateurs ; initiation de procès modèles dont les jugements peuvent être déterminants pour d'autres cas et/ou lobbying pour le changement de lois dont peut bénéficier toute la population d'un pays. Ces stratégies n'avaient pas toutes le large impact souhaité. Les risques élevés auxquels sont confrontés beaucoup de projets promouvant les droits humains peuvent limiter l'efficacité : d'une part, les coûts augmentent à cause de la gestion nécessaire des risques et de précautions de sécurité, d'autre part, le travail des projets est entravé par des menaces et dangers, et souvent les effets prévus ne peuvent pas être réalisés dans des contextes peu sûrs.

**Effets :** La plupart des effets ont été réalisés au niveau individuel et des groupes cibles : au niveau individuel, des processus d'apprentissage et changements de comportement ont été impulsés. Des traumatismes affectant les victimes de violations des droits humains ont été réduits. Les groupes cibles revendiquent leurs droits et exercent une influence sur les plans de développement locaux. Les conflits dans les communautés sont réduits. La situation de vie individuelle est améliorée par ex. par le respect des engagements de l'État : dédommagement et restitution de terres ou garantie de l'accès aux terres, au logement et à l'infrastructure de base ou bien au développement professionnel. Plusieurs cas de changement de l'opinion publique et d'une plus haute pression de l'opinion publique exercée sur les décideurs sont rapportés. Il y a une attention accrue pour la question des droits humains ce qui permet aux groupes cibles de mieux réaliser les droits humains. Les organisations de la société civile et les partenaires, en tant que partie de cette société civile, sont renforcés ; ils sont mieux équipés pour mobiliser les personnes et influencer la politique. Au niveau de l'État, des lois, politiques et plans de développement ont été modifiés pour tenir compte des normes en matière de droits humains. Des autorités, telles que les parquets judiciaires et administrations pénitentiaires reprennent les normes en matière de droits humains. Dans quelques cas, des violations des droits humains par des entreprises commerciales ont fait l'objet de poursuites par les autorités et gouvernements ou ont été empêchées préventivement par des lois. Au niveau des Nations Unies, les partenaires ont réussi à rendre publiques des violations des droits humains et à exiger des réactions des États en question. Cependant, l'influence de projets sur le niveau étatique n'est pas linéaire – à différents moments, des progrès ont été réalisés, ensuite il y a eu des pas en arrière avec une escalade extrême des conflits. Beaucoup moins de partenaires ont constaté des effets sur des entreprises. Un certain nombre de partenaires indiquent qu'il y a eu des effets positifs non pré-

vus : par ex. un engagement plus élevé qu'escompté des groupes cibles, une portée du projet au-delà des attentes et une multiplication d'expériences positives ainsi que des réactions positives inattendues du gouvernement et des entreprises aux demandes des projets. La plupart des effets négatifs sont attribués à des changements de contexte défavorables.

**Durabilité :** La moitié des partenaires ayant participé à l'enquête en ligne supposent que seulement une partie des changements seraient pérennisés si le financement externe disparaissait. Les facteurs suivants ont une influence positive sur la durabilité des effets : stabilisation individuelle de victimes de violations des droits humains ; renforcement des capacités et organisation des groupes cibles ; multiplication d'exemples de succès ; recours à des normes juridiques existantes ou changement de politiques et normes juridiques. Les risques compromettant la durabilité sont des changements de contexte, tels que l'instabilité politique, un environnement conflictuel, une forte résistance/pression de groupes d'intérêt puissants susceptibles d'anéantir les progrès accomplis. Les structures et schémas de relations entre les partenaires et groupes cibles exercent aussi une influence sur la durabilité des effets. Les stratégies des organisations partenaires visant à promouvoir leur propre autonomie financière et la durabilité de leurs structures font certes l'objet de réflexions, mais elles ne sont mises en œuvre que de façon limitée.

## 5. Le rôle de MISEREOR

Dans le cadre d'orientation « droits humains », MISEREOR a formulé l'exigence de promouvoir non seulement les partenaires au Sud, mais aussi le travail en matière de droits humains complémentaire des ONG au Nord, en Allemagne, en Europe et au niveau international et de lutter elle-même pour le respect des droits humains afin de faire entendre plus fortement les préoccupations des partenaires du Sud dans les pays industrialisés et dans les organismes internationaux pour les droits humains. Afin de répondre à cette exigence qu'elle s'est elle-même fixée, MISEREOR soutient ses partenaires de diverses manières. D'une part, le travail en matière de droits humains est soutenu financièrement par la subvention de projets. Les partenaires sont formés afin qu'ils puissent exercer une influence sur les instances de défense des droits humains au niveau des Nations Unies. D'autre part, MISEREOR se voit investie de la responsabilité d'exercer elle-même une influence sur la situation des droits humains dans les pays respectifs par un propre travail de lobbying au sein de l'Église et vis-à-vis des décideurs politiques en Allemagne, de l'UE et des Nations Unies. Finalement, MISEREOR s'engage en faveur de la protection des partenaires dans des situations de menaces particulières. Les partenaires ont qualifié la collaboration avec MISEREOR majoritairement comme bonne, surtout le dialogue avec les chargé(e)s de projet auprès de MISEREOR et le soutien dans des situations dangereuses. Il existe toutefois un certain nombre de propositions quant à l'amélioration de la collaboration dans le domaine des droits humains.

MISEREOR a réalisé beaucoup de choses à travers la promotion d'organisations pour les droits humains et par des initiatives propres. Pour l'exécution des diverses tâches dans les différents champs d'action, MISEREOR avait créé des capacités en termes de collaborateurs à plein temps pour le domaine de travail des droits humains. Ces capacités ont ensuite été modifiées lors de la réorganisation des divisions principales. Les tâches sont maintenant décentralisées et se répartissent sur les différentes divisions principales, le bureau de lobbying et relations publiques à Berlin et plusieurs conseillers/conseillères à terme sans que le partage des compétences soit clairement précisé. Une coordination entre les divisions, sous quelque forme que ce soit, pour le travail sur les droits humains n'existe pas en ce moment. Une telle situation a des implications sur la gestion du savoir et l'ancrage organisationnel et conceptuel du travail en matière de droits humains au sein de l'organisation.

## 6. Recommandations envers MISEREOR

L'évaluation adresse les paquets de recommandations suivants à MISEREOR quant à l'organisation future du domaine d'intervention des droits humains :

- a) **Recommandations pour l'orientation conceptuelle** : Le cadre d'orientation « droits humains » datant de 2006 devrait être revu et mis à jour. Il devrait être distribué au sein de l'association et expliqué aux membres de personnel par l'intermédiaire de sessions de dialogue et de qualification. Le flux et l'échange d'informations sur le thème des droits humains entre la Division « Coopération internationale » et la Division « Engagement en Allemagne » devraient être élargis et les liens entre les projets et champs de travail devraient être renforcés.
- b) **Recommandations pour la politique de soutien** : Une analyse du contexte et une stratégie d'aide basée sur les droits humains devraient être élaborées pour tous les pays où l'accent est mis sur la « promotion des droits humains ». Elles devraient en outre être complétées par une analyse des acteurs d'organisations promouvant les droits humains. Le travail concerté avec d'autres agences d'aide devrait être approfondi pour atteindre un vaste éventail d'organisations pertinentes qui luttent pour les droits humains. Les processus de mise en réseau de celles-ci devraient être appuyés.

Afin de répondre à la dépendance du contexte, la complexité et l'évolution sous forme de processus de beaucoup de projets en matière de droits humains, il conviendrait d'envisager un financement de processus, avec une planification des processus à long terme qui dépasse les périodes de trois ans prévues pour les projets. Conformément à l'orientation vers le processus dans la planification, MISEREOR devrait permettre un suivi de processus basé sur la réflexion qui laisse suffisamment de place pour des changements de contexte et considérations stratégiques. Ce suivi pourrait être mis à l'épreuve avec des partenaires sélectionnés. Les évaluations externes de projets promouvant les droits humains devraient tenir compte non seulement des critères CAD, mais aussi des analyses du contexte et des risques issues du travail des partenaires et inclure une appréciation du développement de la stratégie et de ses modifications. Dans le sens de l'orientation transversale du travail en matière de droits humains, des indications faisant référence aux droits humains devraient être incluses dans toutes les lignes directrices pour les modèles et rapports pertinents.

- c) **Recommandations pour le dialogue avec les partenaires** : L'évaluation a identifié les thèmes suivants qui devraient être approfondis dans le dialogue avec les partenaires : traits communs et limites de droits naturels ou à fondement éthique/moral et religieux par rapport au cadre juridique universel des droits humains ; conditions contextuelles, risques et stratégies en matière de sécurité ; cadre d'orientation « droits humains » ; procédés de planification et suivi de processus. Il est envisageable de prévoir des rencontres périodiques avec les partenaires tous les deux ans.
- d) **Recommandations pour la gestion des risques** : Des mécanismes d'aide rapide et non bureaucratique aux partenaires dans des situations de risques devraient être institutionnalisés et un guide correspondant pour les partenaires, collaborateurs de MISEREOR et experts devrait être élaboré. Les expériences du passé consistant à faire sortir du pays des collaborateurs et collaboratrices d'organisations partenaires en cas de menaces devraient être évaluées ensemble avec d'autres agences d'aide. Les collaborateurs devraient être informés sur ce guide et l'évaluation. Des mesures de protection et de prévention devraient être communiquées aux partenaires sous forme de conseils, qualifications et formations. Ils devraient en outre être informés sur les possibilités d'assistance par MISEREOR en cas d'urgence et sur les programmes de secours d'autres institutions/organisations.
- e) **Recommandations pour le lobbying** : les partenaires devraient être appelés à jouer un rôle actif aussi sur le plan international. À cet effet, une liste devrait être dressée pour les informer quels pays faisant l'objet d'un soutien à des projets seront prochainement examinés par le Conseil des droits de l'homme des Nations Unies pour vérifier la situation

des droits humains. Sur demande, des formations correspondantes devraient être communiquées, proposées ou financées. La politique en matière de droits humains devrait aussi être une priorité de MISEREOR dans le travail correspondant de lobbying et d'actions de défense des propres droits au sein de l'Église, ainsi qu'au niveau politique national et international.

- f) **Recommandations pour le pilotage et la coordination du travail en matière de droits humains** : Le découpage des responsabilités est de nature à nuire au pilotage intégral du travail en matière de droits humains et à la gestion du savoir. Les responsabilités devraient donc être harmonisées. À cet effet, il serait judicieux de créer un groupe de travail permanent, chargé du suivi de l'évaluation, de la coordination et du pilotage ainsi que de la gestion du savoir en matière de droits humains au sein de l'association. Le groupe de travail devrait se composer des personnes suivantes : pour chacun des trois continents Afrique, Asie et Amérique latine, un(e) représentant(e) de la Division « Coopération internationale », le responsable de l'économie et des droits humains du département « Politique et défis planétaires », un(e) représentant(e) du bureau de MISEREOR à Berlin et les conseillers/conseillères à terme ou charg(é)es de mission en matière de droits humains.

Aix-la-Chapelle, juin 2018