

Un choix difficile :

manuel à l'usage des humanitaires
pour des décisions fondées sur
l'éthique et les principes



Table des matières

Préface	2
1. Introduction	3
1.1 Pourquoi utiliser ce manuel ?.....	3
1.2 À qui ce manuel s'adresse-t-il ?	4
1.3 Ce manuel à quoi sert-il ?.....	4
2. Le processus de délibération sur des dilemmes éthiques	5
2.1 L'outil d'aide à la prise de décision fondée sur l'éthique	7
Comment utiliser l'outil.....	7
2.2 Avant d'utiliser l'outil : planifier la conversation de sorte à permettre des délibérations honnêtes.....	9
2.3 Pendant le processus de délibération : utilisation de l'outil	10
2.4 Après avoir utilisé l'outil : prendre une décision et la communiquer, prévoir et gérer les conséquences, appliquer la décision, en assurer un suivi, tirer des enseignements	11
3. Comment l'éthique complète-t-elle les principes humanitaires ?	12
3.1 Éthique appliquée	13
3.2 Types et niveaux de dilemmes	15
4. Remarque finale	16
5. Pour aller plus loin	17
Remerciements	18
Annexe A : Exemples d'utilisation de l'outil d'aide à la prise de décision fondée sur l'éthique	19
Exemple 1 : exemple organisationnel – redéploiement de personnel.....	19
Exemple 2 : exemple inter-organisations – travailler dans un camp de personnes en déplacement forcé.....	22
L'outil d'aide à la prise de décision fondée sur l'éthique – feuille de travail pour les réponses	25
Schéma synthétique sur une page de l'outil d'aide à la prise de décision fondée sur l'éthique	27

Préface

Le présent manuel et outil d'aide à une prise de décision fondée sur l'éthique a été élaboré à la suite d'une étude menée en 2023 sur les dilemmes éthiques en Afghanistan.¹ L'étude a révélé l'absence, pour les acteurs humanitaires, d'une méthode claire et structurée pour le dialogue et la prise de décision face à des dilemmes éthiques. La version pilote du manuel a été mise à l'essai lors de multiples ateliers en janvier et février 2024, avec des collègues humanitaires travaillant dans trois contextes distincts : l'Afghanistan, la Libye et le Myanmar. Les retours de ces sessions ont permis d'affiner le contenu du document, lequel a également bénéficié du soutien d'un groupe de revue par des pairs.

Nous vous recommandons d'utiliser le guide et l'outil au sein de vos organisations respectives et de les adapter à vos besoins. Pour recevoir des informations supplémentaires à propos du guide ou un accompagnement éventuel pour l'utilisation de l'outil, veuillez contacter Humanitarian Outcomes à l'adresse research@humanitarianoutcomes.org ou les auteurs, Nigel Timmins à l'adresse nigel.timmins@humanitarianoutcomes.org et Manisha Thomas à l'adresse manisha.thomas@humanitarianoutcomes.org.

¹ Bowden, M., Hakimi H., Harvey, P., Nemat, O., Moosakhel, G-R., Stoddard, A., Thomas, M., Timmins, N. et Voight, T. (2023). *Navigating ethical dilemmas for humanitarian action in Afghanistan*. Humanitarian Outcomes. https://www.humanitarianoutcomes.org/HRRRI_Afghanistan_June_2023

> 1.1 Pourquoi utiliser ce manuel ?

Les acteurs humanitaires sont souvent confrontés à des dilemmes éthiques, qu'il s'agisse de choix opérationnels immédiats ou de questions stratégiques plus importantes. Un dilemme se définit par la nécessité de choisir entre deux ou plusieurs options difficiles, chacune comportant des conséquences potentiellement négatives, sans qu'il y ait de solution idéale ou évidente. Les principes humanitaires — humanité, impartialité, neutralité, indépendance — ne suffisent pas toujours pour aider à la prise de la meilleure décision ; ils peuvent même parfois engendrer eux-mêmes le dilemme. Lorsque nous ne sommes confrontés qu'à de mauvaises options, ou que les principes sont contradictoires, une délibération éthique peut nous guider vers la meilleure manière de mener une action humanitaire fondée sur les principes.

Ce guide propose un outil et un processus de délibération structurée qui permettent aux organisations et aux individus de faire les choix les plus conformes à une action humanitaire guidée par des principes. Ils s'appuient sur une approche d'éthique appliquée, visant à surmonter des difficultés concrètes par le recours aux théories et principes éthiques.

Le document se compose de trois parties :

1. **Introduction et objectif** du manuel et de l'outil d'aide à la prise de décision éthique.
2. **Le processus de prise de décision fondée sur l'éthique**, pierre angulaire de l'efficacité de l'outil.
 - a. **L'outil d'aide à la prise de décision fondée sur l'éthique**, qui procure aux organisations et organismes inter-organisations une méthode structurée pour approfondir la réflexion sur les dilemmes éthiques et définir une ligne de conduite.
 - b. **La gestion du processus de délibération** avant, pendant et après l'utilisation de l'outil.
3. **Un exposé des bases éthiques de l'outil**, notamment en quoi l'éthique renforce les principes humanitaires, la notion d'éthique appliquée, et d'autres précisions sur les dilemmes éthiques.

Pour en savoir plus sur les cadres éthiques évoqués, on trouvera la liste Pour aller plus loin en fin de document. Les annexes proposent deux cas pratiques illustrant l'utilisation de l'outil face à des dilemmes courants dans le milieu humanitaire (Annexe A), une feuille de travail vierge pour y consigner les réponses pendant l'utilisation de l'outil, ainsi qu'un schéma synthétique d'une page décrivant l'outil.

Suivre le processus de délibération ne garantit pas que le choix sera aisé, ni que la décision finale échappera à la controverse. Il ne garantit pas non plus d'atteindre un consensus : parfois, il faudra consentir à des compromis ou se résoudre à une solution imparfaite. Les dilemmes peuvent persister, ou de nouveaux peuvent surgir, nécessitant une démarche continue de délibération éthique.

Néanmoins, le processus devrait :

- contribuer à la transparence ;
- donner l'occasion d'apprendre au fil du temps ;
- offrir la possibilité de réévaluer si la décision reste la bonne.

> 1.2 À qui ce manuel s'adresse-t-il ?

Il s'adresse à toute personne confrontée à un dilemme éthique dans un contexte humanitaire. Ensemble, le manuel et l'outil aident à choisir le meilleur moyen de faire respecter les principes humanitaires et les valeurs organisationnelles.

Lors d'un véritable dilemme éthique, chaque ligne de conduite potentielle viole un principe moral important. Parfois la prise de décision peut s'avérer ardue, voire pénible. Cependant, la complexité inhérente à ce type de dilemmes ne justifie pas de renoncer à rechercher la conduite la plus juste.²

Il est souvent tentant de différer une décision, laissant les circonstances imposer une issue. Les échanges non structurés et non modérés entre collègues peuvent devenir improductifs, difficiles, voire toxiques. Un cadre méthodique pour aborder ces décisions difficiles peut aider à prévenir ce type de situation. Ce manuel est essentiellement destiné à faciliter, pour les organisations et organismes inter-organisationnels (équipes de pays pour l'action humanitaire, forums d'ONG, etc.), l'examen soigneux des dilemmes rencontrés. Les individus peuvent également trouver l'outil utile pour organiser leurs propres pensées.

> 1.3 Ce manuel à quoi sert-il ?

Ce manuel a pour vocation d'aider les lecteurs ou lectrices à diriger, animer ou participer à un dialogue structuré et pertinent avec les parties prenantes, lequel permettra d'analyser le dilemme sous diverses perspectives éthiques. Les décideurs, en particulier, pourront trouver précieux le recours à l'outil pour parvenir à une décision.

Dans le cadre de la prise de décision, ce manuel vous aide à documenter vos choix (en tant qu'outil de redevabilité) et à expliciter les raisons sous-tendant ces choix, notamment en ce qui concerne :

- les compromis consentis, en particulier leurs impacts sur les personnes touchées par une crise ;
- les contraintes ayant rendu impossible un meilleur choix ;
- tout effort supplémentaire entrepris (plaidoyer, diplomatie humanitaire, etc.).

Notons que les décisions peuvent varier d'une organisation à l'autre, en fonction de la mission, du mandat ou des valeurs propres à chacune.

NB : Ce manuel n'a pas vocation à traiter d'inconduite sous quelque forme que ce soit. Pour ces questions, il convient de se référer aux valeurs, politiques, procédures, et mécanismes d'alerte propres à votre organisation.

« De nombreux professionnels de l'aide humanitaire admettent que leur travail se compose d'une succession de dilemmes. Il est impossible d'éluder cette dimension du travail ou de résoudre ces dilemmes à l'aide d'un cadre universel de règles ou de directives pratiques... Un cadre a ses limites : il ne saurait apporter de solution à certaines situations. Il s'agit plutôt de reconnaître l'inévitabilité de ces dilemmes, mais surtout, de comprendre qu'ils reflètent la portée des activités dans lesquelles les professionnels de l'aide humanitaire sont engagés. »

— Edkins, J. (2000). *Whose hunger? Concepts of famine, practices of aid*, University of Minnesota Press.

² Fraser, V., Hunt, M.R., Schwartz, L. et de Laat, S. (2014). *Humanitarian Health Ethics Analysis Tool: HHEAT handbook*. <https://humethnet.files.wordpress.com/2015/06/hheat-handbook.pdf>

L'outil de délibération éthique sur les dilemmes (*voir encadré 1 pour des exemples*) fait appel à l'éthique appliquée.³ La figure 1, présentée ci-après, décrit les étapes clés à suivre avant, pendant et après la délibération sur un dilemme éthique à l'aide de l'outil (*pour plus d'informations sur le processus, voir plus loin*). La durée du processus peut varier en fonction du nombre de parties prenantes impliquées, de l'urgence d'une décision et de la complexité du dilemme ou du contexte. Par ailleurs, le processus pourrait nécessiter une ou plusieurs discussions. Il est essentiel de garder à l'esprit que les débats autour de la question se poursuivront en dehors du processus formel. Par conséquent, il importe d'assurer la prise en compte de toutes les perspectives.

Dans certains cas, l'action qui déclenche la délibération s'est déjà produite. Dans ce cas, l'outil devrait servir à réfléchir sur ce qui s'est passé et sur la conduite à tenir au cas où la situation viendrait à se reproduire.

Il est possible que la décision finale n'implique pas toutes les parties qui ont pris part à la délibération. Pour gérer les attentes, spécifiez clairement qui — d'une institution ou d'un organisme inter-organisations — assumera la responsabilité de la décision finale.

L'outil (Tableau 1 et schéma synthétique sur une page) se compose d'une série de questions éthiques. En vous proposant des questions sous différents angles éthiques, il vous aide à envisager le dilemme selon des points de vue variés. Cela vous permet de saisir les conséquences potentielles de chaque option envisageable.

Encadré 1 : Exemples de dilemmes éthiques nécessitant un examen systématique

NB : Les exemples ci-dessous sont simplifiés. Dans la pratique, l'objectif du manuel est d'encourager une réflexion approfondie sur les subtilités et les options.

- Fournir des services au risque de causer du tort ?**
Contexte : Les autorités déplacent de force une population minoritaire vers des camps. Les camps ne disposent pas de suffisamment de provisions, et les autorités ont limité la liberté de mouvement de cette population. Les organisations humanitaires devraient-elles intervenir dans ces camps ? Selon le principe d'humanité, oui, pour atténuer les souffrances et les abus potentiels. Mais les autorités limitent les services et les droits. Le principe d'indépendance devrait-il alors restreindre l'aide ? En offrant l'aide humanitaire, cautionnons-nous malgré nous l'existence de ces camps ?
- Exprimer nos convictions ou poursuivre notre mission ?** Les humanitaires sont souvent témoins de violations commises par les autorités. Nous avons le devoir moral de dénoncer les atteintes aux droits humains. Cependant, cela pourrait entraîner la suspension de nos activités ou d'autres conséquences qui pourraient à leur tour limiter notre accès et notre capacité à fournir les services. D'un côté, il y a l'avantage immédiat de continuer à fournir l'aide ; de l'autre, exprimer nos convictions pourrait induire des changements significatifs à long terme. Le principe d'humanité l'emporte-t-il sur l'utilité d'exprimer publiquement nos convictions ?
- Quel degré de compromis est acceptable pour maintenir notre action ?** Pour autoriser l'activité des acteurs humanitaires, les autorités peuvent exiger d'eux le paiement de « taxes » ou autres concessions. Le principe d'humanité nous incite à trouver le moyen de rester et d'agir. Toutefois, ces « taxes » pourraient servir à financer une partie belligérante. De plus, cela revient à permettre aux autorités de n'autoriser que les organisations « approuvées » à intervenir. Comment agir selon le principe « ne pas nuire » dans cette situation ?

³ Plusieurs cadres existent, qui partagent tous les mêmes particularités d'un processus délibératif étape par étape. Parmi ces cadres, citons : Fraser et al. 2014 ; Markkula Center for Applied Ethics. (2021). *A framework for ethical decision making*. <https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/a-framework-for-ethical-decision-making/> ; et Clarinval, C. and Biller-Andorno, N. (2014). Challenging operations: An ethical framework to assist humanitarian aid workers in their decision-making processes. *PLOS Current Disasters*. <https://reliefweb.int/report/world/challenging-operations-ethical-framework-assist-humanitarian-aid-workers-their-decision>

Figure 1 :
le processus de
délibération

Avant d'utiliser l'outil

1. Qui devriez-vous impliquer ? Avez-vous besoin d'une ou de plusieurs conversations ?
2. Indiquez clairement qui est responsable de prendre la décision finale.
3. Veillez à ce que tout le monde soit préparé pour la ou les conversations.
4. Indiquez clairement le rôle des personnes participantes.

Pour les détails et exemples, voir plus bas.

Pendant l'utilisation de l'outil

1. Commencez par un dilemme générique pour permettre aux personnes de penser différemment.
2. Favorisez une conversation honnête, respectueuse et ouverte.
3. Indiquez les règles de confidentialité aux participants.
4. Encouragez activement la participation.
5. Accueillez toutes les idées et suggestions.

Pour les détails et exemples, voir plus bas.

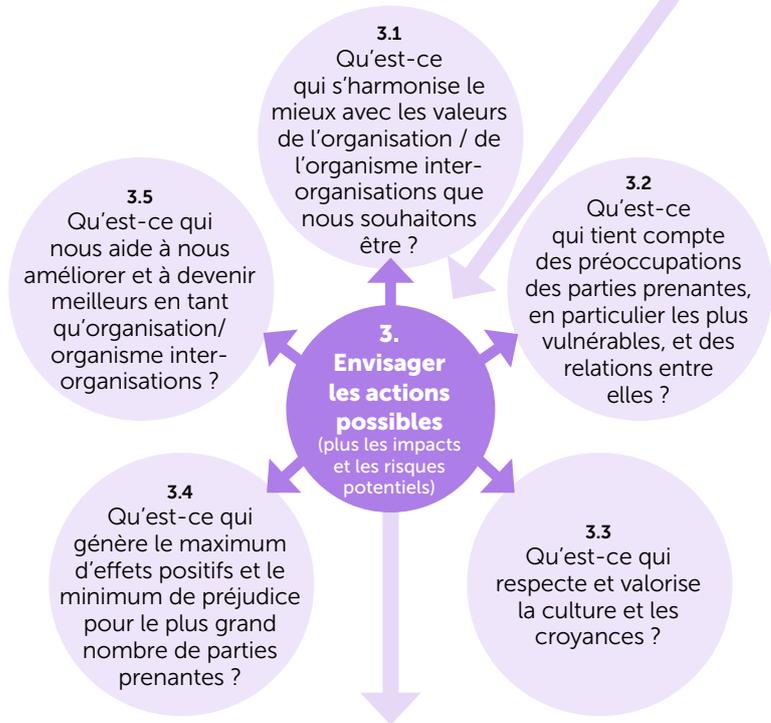
Utilisation de l'outil pour résoudre le dilemme

1. Cerner le dilemme éthique

- 1.1 Quel est le dilemme ?
- 1.2 Quels sont les impacts opérationnels du dilemme ?
- 1.3 De quelle façon le dilemme affecte-t-il les différentes parties prenantes ?

2. Repérer les principes compromis ou qui risquent de l'être

- 2.1 Quels principes humanitaires ou droits humains sont compromis ou risquent de l'être ?
- 2.2 Quelles valeurs organisationnelles ou autres principes éthiques sont compromis ou risquent de l'être ?



4. Choisir une ou plusieurs options privilégiée(s)

- 4.1 Quelle(s) option(s) privilégier, et pourquoi ?
 - Indiquez les raisons pour lesquelles vous avez choisi cette ou ces options, ainsi que toute réserve ou hypothèse qui vous empêche d'adopter d'autres.
- 4.2 Quelles autres actions pouvez-vous entreprendre pour éviter ou atténuer les risques ou les impacts négatifs ?

5. Convenir des prochaines étapes

- 5.1 Quelles sont les prochaines étapes convenues après délibération ?
 - Examinez et détaillez ce qui suit :
 - Quel est le processus décisionnel final et qui impliquera-t-il ?
 - Qui transmettra la décision, quand et comment ?
 - Comment surveillerez-vous la situation ? Quels sont les indicateurs à mettre en place pour imposer un réexamen ?

Après l'utilisation de l'outil

1. Suivez le processus convenu pour d'autres délibérations et prises de décision.
2. Communiquez la décision et ses fondements à toutes les parties prenantes.
3. Gérez tout risque éventuel résultant de la décision.
4. Veillez à la protection de toute personne qui n'est pas d'accord avec la décision.
5. Appliquez la décision, contrôlez les résultats, évaluez l'impact, puis réexaminez la décision.

Pour les détails et exemples, voir plus bas.

2.1 L'outil d'aide à la prise de décision fondée sur l'éthique

Comment utiliser l'outil

- ❑ Avant toute chose, parcourez l'intégralité de l'outil pour vérifier si vous avez besoin d'informations supplémentaires.
 - Afin d'optimiser le temps de réunion avec les parties prenantes pour l'utilisation de l'outil, il est conseillé de clarifier le dilemme éthique en amont.
- ❑ Concentrez votre attention sur les questions et les actions proposées dans la colonne de gauche, intitulée « Question/Action ». La colonne de droite, « notes explicatives », fournit des éclaircissements utiles.
- ❑ Suivez l'ordre suggéré des questions/actions. Il peut s'avérer nécessaire de revenir sur certaines d'entre elles si de nouvelles options apparaissent.
- ❑ Les questions/actions 1 et 2 vous aident à bien comprendre la situation.
- ❑ La question/action 3 est le cœur de l'outil, vous guidant dans l'analyse du dilemme selon diverses perspectives éthiques.
 - Traitez les questions dans l'ordre que vous souhaitez, à condition d'examiner toutes les actions possibles au regard de chaque question.
- ❑ Les questions/actions 4 et 5 portent sur la prise de décision, la définition des prochaines étapes et la justification des options envisagées et des décisions prises.
- ❑ Consultez le [schéma synthétique d'une page des principales questions/actions de l'outil](#), que vous pourrez distribuer aux personnes présentes pour servir de mémo rapide.

Tableau 1 : L'outil d'aide à la prise de décision fondée sur l'éthique

QUESTION/ACTION	NOTES EXPLICATIVES
1. Cerner le dilemme éthique	
1.1 Quel est le dilemme ?	<ul style="list-style-type: none"> • Diverses parties prenantes peuvent avoir des points de vue différents sur le dilemme éthique et sur la raison pour laquelle il constitue un problème à ce stade. Définir clairement ce dilemme aide à prévenir malentendus et conflits. Le dilemme et son contexte doivent faire l'objet d'une compréhension commune de toutes et tous.
1.2 Quels sont les impacts opérationnels du dilemme ?	<ul style="list-style-type: none"> • Envisagez les impacts opérationnels et organisationnels, notamment la capacité à fournir l'aide humanitaire aux communautés affectées, la sécurité du personnel et l'image de l'organisation.
1.3 Comment le dilemme affecte-t-il les différentes parties prenantes ?	<ul style="list-style-type: none"> • Comment les droits des personnes sont-ils affectés ? (Dans l'immédiat, mais aussi peut-être à l'avenir ?) Examinez les divers impacts sur différents groupes, surtout les plus touchés. • Cherchez autant que possible à connaître les points de vue des personnes affectées.
2. Repérer les principes compromis ou risquant de l'être	
2.1 Quels droits ou principes humanitaires sont compromis ou risquent de l'être ?	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminez quels droits, principes humanitaires ou cadres juridiques applicables (droits de l'homme, droits des réfugiés, droit humanitaire international) risquent d'être compromis. Envisagez également le principe « ne pas nuire » et la centralité de protection. • Cherchez autant que possible à connaître les points de vue des personnes affectées.
2.2 Quelles sont les valeurs organisationnelles ou autres principes éthiques qui sont compromis ou qui risquent de l'être ?	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminez quelles valeurs organisationnelles sont compromises ou risquent de l'être. • Cherchez autant que possible à connaître les points de vue des personnes affectées.

(suite à la page suivante)

3. Explorer les actions possibles

NB : Pour chaque question, considérez :

- plus d'une option/réponse (la première réponse pourrait ne pas être la meilleure option) ;
- l'impact sur la population touchée et les parties prenantes ;
- la possibilité que l'action engendre de nouveaux risques à court ou long terme.

3.1 Qu'est-ce qui correspond le mieux aux valeurs de l'organisation/organisme inter-organisations que nous souhaitons être ?

- L'action est-elle en accord avec les valeurs de l'organisation/organisme inter-organisations ? Demandez-vous si vous n'êtes-vous pas en train d'essayer de trouver des excuses pour ne pas faire ce qu'il faut.

3.2 Qu'est-ce qui tient compte des préoccupations des parties prenantes, en particulier les plus vulnérables, et des relations entre elles ?

- Quels sont les points de vue des différents groupes, en particulier des populations affectées ? Essayez de faire preuve d'empathie envers chaque groupe de parties prenantes. Cela vous permettra de comprendre la portée du problème, de leur point de vue, ainsi que les contraintes qui pèsent sur elles.

3.3 Qu'est-ce qui respecte et valorise la culture et les croyances ?

- Soyez conscient que plusieurs cultures et croyances peuvent être impliquées. Vous devez connaître et comprendre les cadres moraux communément acceptés par la population locale.
- Envisagez de quelle façon les cadres moraux recourent les principes humanitaires ou les valeurs organisationnelles. La population touchée est plus susceptible d'accepter des actions qui sont en accord avec ses propres valeurs.

3.4 Qu'est-ce qui génère le maximum d'effets positifs et le minimum de préjudice pour le plus grand nombre de parties prenantes ?

- Demandez-vous qui sera avantagé : la priorité doit être donnée à ceux ou celles dont les besoins sont les plus importants.
- Prenez en considération l'importance relative du programme (les services chirurgicaux de première ligne, par exemple, prévalent sur la distribution de matelas).
- Examinez les risques pour les populations touchées (« ne pas nuire »). Si l'action concerne des services humanitaires, évaluez objectivement les avantages du service et ne partez pas du principe que toute intervention humanitaire a le même niveau d'impact positif.

3.5 Qu'est-ce qui nous aide à nous améliorer et à devenir meilleurs en tant qu'organisation/organisme inter-organisations ?

- Examinez comment l'organisation peut s'améliorer dans sa capacité à gérer le dilemme dans le respect des principes. Les dilemmes sont des événements récurrents et ne doivent pas être traités de manière isolée ; leur gestion contribue au l'élaboration pratique des valeurs, des principes et de la culture de l'organisation/organisme inter-organisations.

4. Choisir une ou plusieurs options privilégiée(s)

4.1 Quelle(s) option(s) privilégier, et pourquoi ?

- Indiquez les raisons pour lesquelles vous avez choisi cette ou ces options, ainsi que toute réserve ou hypothèse qui vous empêche d'en adopter d'autres.

4.2 Quelles autres actions pouvez-vous entreprendre pour éviter ou atténuer les risques ou les impacts négatifs ?

- Considérez les « lignes rouges » nécessaires.
- En documentant les options retenues, les hypothèses et les limites potentielles, vous créez un degré de redevabilité. Vos explications peuvent mettre en lumière les contraintes externes qui pourraient limiter votre choix, comme les restrictions d'accès, le manque de fonds, et des règles et règlements du quartier général ou des donateurs.

5. Convenir des prochaines étapes

5.1 Quelles sont les prochaines étapes convenues après la délibération ?

- Examinez les aspects suivants et expliquez vos réponses :
 - Quel est le processus de prise de décision final et qui impliquera-t-il ?
 - Qui transmettra la décision, quand et comment ?
 - Comment surveillerez-vous la situation ? Quels sont les éléments déclencheurs à définir pour imposer un réexamen ?

- Avant de conclure la discussion, récapitulez les prochaines étapes, en particulier celles relatives à la prise de décision.
- Les décideurs devront déterminer :
 - s'ils peuvent partager en toute sécurité avec les parties prenantes concernées le raisonnement qui sous-tend la ou les options privilégiées (question 4), et ce par souci de transparence ;
 - si le raisonnement consigné crée une possibilité de négociation.



2.2 Avant d'utiliser l'outil : planifier la conversation de sorte à permettre des délibérations honnêtes

1. Qui devriez-vous impliquer ? Une seule conversation peut suffire dans certains cas, mais d'autres situations peuvent exiger plusieurs échanges à différents endroits, avec divers membres du personnel, à divers niveaux hiérarchiques au sein de l'organisation, ou avec une variété de partenaires et de parties prenantes internes ou externes. Pensez à qui convier pour chaque discussion. Considérez comment les conclusions d'une conversation peuvent influencer celles d'autres conversations ou être influencées par elles.

2. Indiquez clairement qui est responsable de prendre la décision finale.

Bien que la délibération soit une partie cruciale du processus décisionnel, la décision finale reviendra en dernier ressort, à un leader ou à un groupe de leaders. Indiquez clairement qui prendra la décision, pour éviter d'offusquer quiconque pendant ou après les délibérations.

→ Il convient d'informer les parties prenantes (par exemple, en interne au sein d'une organisation ou d'un organisme inter-organisations) sur qui participe à quelles étapes du processus de délibération. Cette mesure est cruciale pour construire la confiance et susciter un large appui pour le processus de délibération et ses résultats ou la décision qui en ressort.

3. Veillez à ce que tout le monde soit préparé pour la ou les conversations. Indiquez clairement les objectifs, le rythme et les résultats attendus du processus. Dans la pratique, le rythme dépendra de l'urgence de la question et des processus décisionnels de l'organisation/organisme inter-organisations. (Voir l'exemple d'ordre du jour dans [l'encadré 2.](#))

→ Vérifiez que les participants connaissent les principes humanitaires, les valeurs de leur organisation et toute valeur culturelle/confessionnelle pertinente dans le contexte. Lorsque cela est possible, proposez des lectures préalables, notamment ce manuel et sa [vidéo de présentation](#), afin de familiariser les personnes avec l'outil.

4. Indiquez clairement le rôle de chaque personne. Ces personnes représentent-elles d'autres ou expriment-elles leurs propres points de vue ?

Encadré 2 : Exemple d'ordre du jour pour une séance de délibération (3 heures)

1. Entrée en matière

- Accueil et présentations. (15 min)
 - Raisons de la réunion, règles de base et déclaration de conflit d'intérêts potentiels.
 - Qui sera responsable de prendre la décision finale à l'issue des délibérations.
- Analyser un dilemme éthique sans rapport avec le contexte pour développer un raisonnement fondé sur l'éthique. (10 min)

2. Examiner le dilemme

(à l'aide de l'outil, Question 1, 2 and 3)

- Cerner les problèmes éthiques ainsi que les principes à risque et menacés. (50 min)
- Examiner les actions possibles, leur impact et les risques éventuels en utilisant différents points de vue éthiques. (80 min, pause incluse)

3. Identifier l'option ou les options préférées et convenir des étapes à venir

- Sélectionner l'option ou les options préférées tout en prenant note de toute contrainte. (15 min)
- Déterminer les prochaines étapes pour la prise de décision et la communication de celle-ci. (10 min)

Mise en garde



Les discussions sur les dilemmes risquent d'être manipulées, parfois involontairement ou en raison de préjugés inconscients, en vue d'un résultat souhaité.

Le processus n'est utile que si les participants sont disposés à examiner la situation sous différents angles. Les participants devront prêter une oreille réceptive pour mieux comprendre les points de vue divergents, et non écouter pour réagir ou justifier leur propre position.

L'éthique concerne la personne, ainsi que les croyances organisationnelles et les responsabilités. En tant que personnes, nous avons tous une « intuition morale ». Et chaque participant et participante, en tant qu'individu doté d'une responsabilité morale, doit réfléchir à la manière dont il ou elle souhaite participer au processus. Se retirer du processus, par exemple, est également un choix. C'est lorsque tout le monde écoute activement et participe de manière constructive que le processus donne les meilleurs résultats.



2.3 Pendant le processus de délibération : utilisation de l'outil

1. Commencez par un dilemme générique pour permettre aux personnes de penser différemment (voir l'encadré 3).

Cette approche élargit le champ de réflexion et favorise une ouverture d'esprit face au dilemme à traiter.

2. Favorisez une conversation honnête, respectueuse et ouverte.

Envisagez la présence d'animateurs ou animatrices externes indépendants.

→ Établissez des « règles de base » claires pour le déroulement de la conversation (voir l'encadré 4). Tenez compte du fait que certains participants ou participantes peuvent ressentir de vives émotions sur le sujet. Rappelez-leur leur responsabilité morale dans la création d'un dialogue constructif. Tenez compte des normes culturelles et sociales propres au contexte.

→ Invitez les participants à déclarer tout conflit d'intérêts potentiel concernant le dilemme.

3. Indiquez les règles de confidentialité aux participants.

Décidez si les discussions seront confidentielles ou si vous appliquerez la règle de Chatham House (toute information discutée peut être partagée, mais l'identité des participants et participantes ne doit pas être révélée). Créez un environnement sûr où tous les participants peuvent s'exprimer librement.

→ Garantir au groupe que chaque membre peut s'exprimer librement, sans crainte de répercussions personnelles ou professionnelles, ni d'être cité en dehors de la réunion, est une responsabilité partagée.

4. Encouragez activement tout le monde à participer.

Ne laissez pas une minorité dominer les débats. Trouvez des méthodes qui permettent aux plus réservé(e)s de s'exprimer, y compris de manière anonyme (discussions de groupe, exercices, Post-it virtuels/physiques, etc.). N'interprétez pas le silence comme un accord ou un acquiescement. Proposez des services d'interprétation, au besoin.

→ Certaines personnes peuvent se sentir incapables de s'exprimer en raison de :

- peur des répercussions ;
- leur degré d'ancienneté dans l'organisation ;
- leur genre ;
- leur appartenance ethnique ;
- la crainte que les autres ne soutiennent pas leurs points de vue.

Dans de tels cas, trouvez des façons différentes d'obtenir leurs avis, telles que des espaces réservés (par exemple, uniquement aux femmes) ou des manières de parler directement et de façon confidentielle au décideur.

Encadré 3 : Exemple de dilemme générique à utiliser comme entrée en matière (15 min)

- Présenter le dilemme – voir ci-après. (1 min)
- Former des groupes de 2 ou 3 personnes pour qu'elles réfléchissent à ce qu'elles feraient. (4 min)
- Organiser une discussion en plénière sur les choix des participants et participantes. (10 min)

EXEMPLE DE DILEMME ÉTHIQUE 1 :

- Vous êtes près d'une voie ferrée et vous voyez un tramway/train fou s'approcher.
- Plusieurs personnes, liées et immobilisées, se trouvent sur la trajectoire du tramway. Un levier, à portée de main, vous permettrait de dérouter le tramway vers une autre voie, où se trouve une seule personne, également attachée, mais que vous connaissez et qui vous est chère.

• Tireriez-vous le levier ?

EXEMPLE DE DILEMME ÉTHIQUE 2 :

- Deux ami(e)s vous demandent d'assister à leur mariage en tant qu'invité(e) d'honneur pour faire un discours. Les cérémonies se tiendront à la même heure, le même jour, dans des villes différentes.
- Un(e) de ces ami(e)s est riche et vous savez que son mariage, dans un fabuleux hôtel 5 étoiles d'une ville que vous souhaitez visiter, promet d'être somptueux. De surcroît, vous aurez l'occasion d'y revoir de vieux amis.
- L'autre ami(e) est l'un(e) de vos plus anciens camarades de l'école primaire et n'a personne d'autre à qui confier ce rôle. Les futurs mariés ne sont pas riches et vous savez que bien que l'événement soit humble, il revêt une grande importance pour eux.
- À quel mariage choisiriez-vous d'assister ?

Encadré 4 : Exemple de « règles de base »

- Tous les participants et participantes sont égaux, indépendamment de leur position ou de leur rôle. Les personnes en position d'autorité, y compris les responsables et les donateurs, devront s'assurer d'honorer ce principe d'égalité.
- Il n'est pas permis d'interrompre les autres.
- Il n'y a pas de mauvaises idées.
- Participez à la conversation, écoutez les autres de façon active et tenez vos appareils électroniques hors de portée.
- La règle de Chatham House est adoptée pour encourager les participants à s'exprimer librement.

5. Accueillez toutes les idées et suggestions.

Il est essentiel de créer un environnement dans lequel les participants et participantes se sentent libres de réfléchir et d'apporter des perspectives variées, basées sur leurs expériences personnelles et professionnelles. L'ouverture d'esprit est essentielle ; ainsi, il convient d'éviter tout langage corporel négatif (par exemple, lors de l'évocation d'idées contestées) et de trouver des moyens de contribuer de manière constructive à la discussion (voir l'[encadré 5](#)).

- Gardez à l'esprit que chaque personne porte en elle des croyances et des valeurs profondes, qui orientent ses priorités de façon unique. La démarche pratique d'une personne envers un dilemme peut être perçue comme contraire à l'éthique par une autre. Les débats sur un sujet controversé qui nous tient à cœur peuvent intensément mobiliser ces sentiments moraux.
- Gardez à l'esprit que la décision finale peut nécessiter l'adoption d'options multiples.

Encadré 5 : Que dois-je faire pendant les délibérations ?

- Comment puis-je enrichir le débat de manière constructive ?
- Quels aspects dois-je mettre en avant au regard de mes principes éthiques personnels ?
- Suis-je véritablement à l'écoute pour comprendre les perspectives d'autrui ?
- Ma participation est-elle marquée par une réelle ouverture, ou suis-je persuadé(e) d'avoir la seule position valable ?

Une bonne délibération est en fait une réflexion sur les sentiments, qui aboutit à une action raisonnable.

— David Hume



2.4 Après avoir utilisé l'outil : prendre une décision et la communiquer, prévoir et gérer les conséquences, appliquer la décision, en assurer un suivi, tirer des enseignements

1. Suivez le processus convenu pour la suite des délibérations et prises de décision. Il est crucial d'assurer le suivi de ce que vous avez convenu au cours du processus (voir l'[encadré 6](#) pour savoir ce que vous pouvez faire). Si, pour quelque raison que ce soit, des changements s'avèrent nécessaires, informez-en immédiatement les parties prenantes pour éviter rumeurs et mécontentement.

2. Communiquez la décision à toutes les parties concernées. Dans la mesure du possible, précisez ses limites et fondements.

- Demandez-vous si vous avez besoin d'adapter le message aux différentes parties prenantes internes/externes.

3. Gérez tout risque éventuel résultant de la décision. Trouver des moyens d'atténuer les risques liés à la décision.

4. Veillez à la protection de toute personne qui n'est pas d'accord avec la décision. Travailler contre sa conscience morale peut être psychologiquement éprouvant et peut compromettre le bien-être (« préjudice moral »). Discutez des inquiétudes des participants et participantes, sans jugement, et trouvez des moyens de soutenir ces personnes, notamment leur santé mentale, si besoin par un soutien psychologique. Ayez conscience des « déclencheurs » potentiels. Travaillez avec les personnes pour que leur déception face à la décision ne nuise pas aux autres, aux programmes ou à l'organisation. Proposez une prise de contact régulière et fixez les dates à l'avance.

5. Appliquez la décision, contrôlez les résultats, évaluez l'impact, puis réexaminez la décision. Après la prise de décision, assurez un suivi de son application. Réfléchissez à son efficacité à des intervalles convenus et réévaluez sa pertinence au vu de l'expérience acquise et des nouvelles informations. Là encore, l'utilisation de l'outil peut aider. Ajustez la décision si nécessaire et justifiez les modifications, à des fins de responsabilisation.

Encadré 6 : Que dois-je faire après la délibération et la décision ?

- Comment puis-je soutenir la décision pour contribuer à son succès lorsqu'aucune des solutions n'était idéale ?
- Puis-je adhérer à la décision malgré les compromis ? Si non, comment exprimer mon désaccord de manière responsable ? Comment le faire d'une façon qui ne soit ni perturbatrice ni irrespectueuse ?

Comment l'éthique complète-t-elle les principes humanitaires ?

Les **principes humanitaires** ont été élaborés pour faire face aux situations complexes et aux dilemmes qui surgissent souvent lors des catastrophes, des conflits et des cas de déplacement. Ils aident à atteindre les populations dans le besoin et sont eux-mêmes fondés sur des normes éthiques. L'Assemblée générale des Nations Unies (dans sa résolution 58/114, 2003) a reconnu ces principes, que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies (OCHA) décrit comme suit :

- **humanité** – une solution doit être trouvée aux souffrances humaines partout où elles se manifestent, et ce dans le but de protéger la vie et la santé et d'assurer le respect de l'être humain ;
- **impartialité** – l'action humanitaire doit être menée sur la seule base des besoins, en donnant la priorité aux cas de détresse les plus urgents et en ne faisant aucune distinction sur la base de la nationalité, de la race, du sexe, des convictions religieuses, de la classe sociale ou des opinions politiques ;
- **neutralité** – les acteurs humanitaires ne doivent pas prendre parti dans des hostilités ou s'engager dans des controverses de nature politique, raciale, religieuse ou idéologique ;
- **indépendance** – l'action humanitaire doit être autonome par rapport aux objectifs politiques, économiques, militaires ou autres que tout acteur peut avoir au regard des zones où l'action humanitaire est mise en œuvre.⁴

D'autres concepts pertinents sont la centralité de la protection et le principe « ne pas nuire ».^{5, 6, 7}

Dans certaines situations, les principes humanitaires seuls ne sont pas suffisamment clairs pour nous aider à décider de la meilleure ligne de conduite. Parfois, les principes eux-mêmes, les droits et d'autres valeurs et engagements sont en contradiction les uns avec les autres. Dans de tels cas, les cadres éthiques fournissent aux organisations, individus et décideurs des outils pour avancer.

L'éthique se réfère à des normes solides en matière de bien et de mal. Elle définit ce que nous devons faire en termes de droits, d'obligations, de bien-être de la société, d'équité et de vertus spécifiques, et consiste en des normes de comportement raisonnable, comme la défense de violer, de voler, de tuer, d'agresser, de calomnier ou de frauder. Elle englobe également des valeurs positives telles que l'honnêteté et la compassion. En protégeant les droits, tels que le droit à la vie et le droit à la sécurité, l'éthique renforce les principes humanitaires.

Les acteurs humanitaires interviennent lorsque les détenteurs d'obligations – généralement les États – sollicitent leur aide ou expertise, ou lorsqu'un État ne veut pas ou ne peut pas garantir les droits

Il arrive que les principes humanitaires soient en contradiction les uns avec les autres. Prenons l'exemple d'un organisme confronté à des besoins humanitaires importants ; le financement qu'il reçoit d'un donateur l'aide à honorer le principe d'humanité. Toutefois, ce même donateur pourrait également financer ou aider un ou plusieurs belligérants (sans être directement impliqué dans le conflit). Dans ce contexte, l'acceptation des fonds peut-elle compromettre la neutralité de l'organisation ?

⁴ Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA). (2012). *OCHA on message: humanitarian principles*. <https://reliefweb.int/report/world/ocha-message-humanitarian-principles-enar>

⁵ Comité permanent inter-organisations (CPI). (2013). *La centralité de la protection*. Déclaration. <https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2020-11/The%20Centrality%20of%20Protection%20in%20Humanitarian%20Action%20%28English%29.pdf>

⁶ CPI. (2016). *La protection dans le cadre de l'action humanitaire*. Politique. <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-protection-priority-global-protection-cluster/iasc-policy-protection-humanitarian-action-2016>

⁷ Anderson, M. B. (1999). *Do no harm; how aid can support peace – or war*. Lynee Rienr Publishers.

fondamentaux et les besoins vitaux de sa population. Les droits universels,⁸ ainsi que d'autres droits et dispositions du droit international humanitaire, sont énoncés dans la Charte humanitaire du manuel *Sphère*, notamment :

- le droit à la vie dans la dignité ;
- le droit de bénéficier d'une assistance humanitaire ;
- le droit à la protection et la sécurité.⁹

La Charte humanitaire note que « la dignité signifie davantage que le seul bien-être physique ; elle impose le respect de la personne, notamment des systèmes de valeurs et des croyances des individus et des communautés concernées, et le respect des droits de l'homme qui leur sont dus, dont la liberté au sens général et la liberté de conscience et de pratique religieuse ».

L'éthique consiste également à développer nos propres normes éthiques, qui sont distinctes de nos sentiments personnels. Pour que nos décisions soient fondées sur l'éthique, elles ne peuvent être uniquement basées sur nos désirs, comme l'envie de consommer plus que sa part d'un gâteau au chocolat. L'éthique implique également que nous nous penchions sur nos convictions et comportements, et que nous veillions à ce que nous-mêmes et les institutions que nous contribuons à façonner respectent les normes éthiques.¹⁰

3.1 Éthique appliquée

Ce manuel et outil s'inspire de « l'éthique appliquée »,¹¹ qui consiste à appliquer des théories et principes éthiques à des situations et des dilemmes du monde réel. Il vous incite à envisager un dilemme sous des angles éthiques différents. Ces angles ne sont pas totalement distincts, car ils partagent certaines perspectives et ont chacun leur propre valeur.

Les cadres éthiques (*pour plus de détails, voir la partie [Pour aller plus loin](#)*) utilisés dans l'outil sont décrits ci-dessous.

L'éthique des devoirs (ou « éthique déontologique ») met l'accent **sur les valeurs et obligations de la personne qui décide, ainsi que sur le « caractère intrinsèquement bon ou mauvais » d'une action**, indépendamment de ses conséquences. Cette approche privilégie le respect des droits humains et de la dignité des personnes concernées, même si cela signifie une aide moindre à court terme. Certains humanitaires invoquent l'importance de l'action humanitaire simplement parce qu'une certaine forme d'intervention est « la bonne chose à faire ». D'autres affirment qu'un conflit pourrait moins se prolonger si l'aide humanitaire était suspendue. (*Question 3.1 dans [l'outil](#)*)

EXEMPLE

Les autorités vous ont interdit de travailler avec certains groupes et ne vous autorisent à aider que d'autres, également dans le besoin. Vous décidez alors de ne pas entreprendre d'activités humanitaires.

L'éthique du soin (ou « éthique féministe ») met en avant l'importance des soins, de l'empathie, des interactions entre les parties prenantes et de la réactivité envers et entre toutes les personnes, sans distinction de genre ou d'identité. Dans cette perspective, la décision est guidée par notre capacité à nous mettre à la place de l'autre et à réagir avec empathie, en intégrant des points de vue différents des nôtres (inclusivité), en examinant nos propres préjugés et en prenant conscience des déséquilibres de pouvoir. (*Question 3.2 de [l'outil](#)*)

EXEMPLE

Vous priorisez la profondeur des relations avec les communautés locales plutôt qu'à l'échelle. Ou vous priorisez l'inclusion dans la prise de décision, même si elle ralentit le processus, et évitez la méthode « dirigiste ».

⁸ Les droits de l'homme universels sont les « libertés et droits fondamentaux » d'un individu, lesquels sont immuables, inaliénables et applicables à tout être humain. Comme l'indique la Déclaration universelle des droits de l'homme, ces droits comprennent le droit de tout individu à la vie, à la liberté et à la sûreté de sa personne (article 3), et le droit de ne pas être soumis à des traitements cruels, inhumains ou dégradants (Art. 5). Voir : <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

⁹ Sphere Association. (2018). *manuel Sphère : la Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire*. Quatrième édition. <https://spherestandards.org/handbook-2018/>

¹⁰ Fondé sur Velasquez, M., Andre, C., Shanks, T., S.J. et Meyer, M.J. (2010). *What is ethics?* Markkula Center for Applied Ethics. <https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/ethical-decision-making/what-is-ethics/>

¹¹ Fondé sur Markkula Center (2021) et Clarnival et Biller-Andorno (2014).

Les cadres éthiques pertinents des communautés concernées recevant l'aide humanitaire.

Chaque peuple ou culture possède ses propres systèmes éthiques et moraux (qui découlent de cultures, croyances ou communautés particulières). Il est crucial d'intégrer ces cadres dans tout processus de délibération. C'est ainsi que, pour beaucoup dans le monde, la foi joue un rôle prépondérant dans la définition des valeurs et croyances. (*Question 3.3 de l'outil*)

L'objectif n'est pas de déterminer qui a « raison » ou qui a le « meilleur » code éthique ou la « meilleure » morale, mais de respecter et d'inclure la culture des personnes touchées par la crise.¹²

Cela dit, bien qu'il soit essentiel de respecter les normes culturelles et morales, celles-ci peuvent parfois

contredire les valeurs et droits humains universels. Avoir conscience des similitudes peut ouvrir des possibilités de dialogue (*voir l'encadré 7 sur maqasid al-sharia et sur l'ubuntu*).

L'éthique utilitaire (ou « conséquentialiste ») vise à produire le « plus grand bien » pour le plus grand nombre. Dans le domaine de l'action humanitaire, cette approche vise à maximiser les résultats des interventions. L'évaluation éthique se base sur deux critères : le nombre de vies sauvées, en portant l'attention sur les personnes les plus vulnérables, et/ou la réduction de leurs souffrances. Les motivations et les modalités de l'intervention sont moins importantes que l'atteinte de ces résultats. (*Question 3.4 de l'outil*)

EXEMPLE Accepter des fonds d'un belligérant pour aider un plus grand nombre de personnes.

« L'éthique de la vertu » met en avant l'importance de cultiver des qualités morales, comme la compassion, l'honnêteté et l'intégrité, afin de devenir une meilleure personne et d'orienter sa prise de décision et ses actions. Si un individu est vertueux et cherche activement à s'améliorer, ces traits de caractère l'orienteront naturellement vers les bons choix. (*Question 3.5 de l'outil*)

EXEMPLE Une organisation crée un comité d'éthique pour évaluer constamment son processus décisionnel, apprendre à porter de meilleurs jugements dans des situations difficiles et améliorer intentionnellement sa culture organisationnelle afin de devenir le type d'organisation qu'elle aspire à être.

Encadré 7 : « Maqasid al-charia » et l'ubuntu

Selon « maqasid al-charia » (objectifs de la charia), tout verdict doit promouvoir la justice, l'équité et le bien-être individuel et social. Cette approche permet des jugements fondés sur le contexte et l'impact sur le bien-être humain plutôt qu'une application stricte de la charia, et favorise le dialogue sur la pertinence des différents codes juridiques. (Voir : Kamali M.H. (1999). Maqāṣid al-Sharī'ah: The objectives of Islamic law. *Islamic Studies*, Vol. 38, No. 2, pp. 193 à 208. Islamic Research Institute, International Islamic University, Islamabad.)

L'ubuntu, concept d'Afrique subsaharienne, signifie « je suis parce que nous sommes ». Il met l'accent sur l'humanité, la compassion et la responsabilité sociale. Son ensemble de valeurs comprend la réciprocité, le bien commun, les relations pacifiques, la dignité humaine, la valeur de la vie humaine, le consensus, la tolérance et le respect mutuel.

¹² Le principe 5 du Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et les organisations non gouvernementales (ONG) lors des opérations de secours en cas de catastrophe (1994) stipule : « Nous respecterons la culture et les coutumes. » Consultez : <https://www.ifrc.org/fr/notre-promesse/bien-agir/code-de-conduite-pour-le-mouvement-international-de-la-croix-rouge-et-du>

3.2 Types et niveaux de dilemmes

Nous faisons tous des choix éthiques au quotidien : l'éthique n'est pas un exercice particulier. Cela dit, certains dilemmes et choix éthiques sont plus importants que d'autres et méritent une réflexion plus approfondie. Les dilemmes éthiques peuvent survenir à différents niveaux, comme dans les exemples suivants.

- **Individuel/personnel** : interactions quotidiennes des travailleurs humanitaires avec les personnes et communautés en crise, les autorités et les parties aux conflits.

EXEMPLE Des circonstances extérieures obligent un individu à agir au-delà de son expertise, ce qui peut causer un préjudice. Le refus d'agir peut également causer un préjudice.

- **Niveau opérationnel national/infranational** : négociations avec les autorités et ceux qui détiennent le pouvoir au niveau local et au niveau du projet.

EXEMPLE Les autorités veulent souvent contrôler les décisions clés concernant l'embauche ou le ciblage. Quel degré de contrôle une organisation humanitaire doit-elle accepter ?

Quels niveaux de détournement de l'aide ou de taxation sont acceptables ? Dans quelle mesure devrions-nous faire preuve de transparence à ce sujet auprès de la haute direction et/ou d'autres organisations ?

- **Niveaux stratégiques ou du siège** : allocations de financement, conception et appels de programmes, coordination stratégique et équilibre entre les intérêts institutionnels et autres.

EXEMPLE S'il faut ou non interrompre temporairement ou suspendre les opérations. Quand mettre en place des lignes rouges ?

Comment équilibrer la prise de parole/le plaidoyer et le silence afin de continuer à fonctionner ?

Les exigences d'un donateur mettent-elles en danger les valeurs/principes fondamentaux de l'organisation ?

Le tableau ci-dessous utilise la catégorisation des dilemmes selon Hugo Slim. Il donne des exemples des risques auxquels les acteurs humanitaires sont confrontés et des dilemmes créés par ces risques.¹³

Tableau 2 : Catégorisation des dilemmes

TYPES ET EXEMPLES DE DILEMMES ÉTHIQUES	EXEMPLES DE RISQUES
<p>Préjudices potentiels provoqués par l'action humanitaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si les organisations veulent répondre aux impératifs humanitaires et continuer à offrir de l'aide, mais que les autorités abusent de leur autorité, sont corrompues ou coercitives : quel degré de préjudice est inévitable (« risque résiduel ») ? • Quel niveau de préjudice involontaire est acceptable ou contrebalancé par la contribution positive de l'aide (c'est-à-dire sauver des vies et soulager les souffrances) ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la corruption ou de la violence parce que les autorités se disputent, saisissent, taxent ou détournent l'aide de façon corrompue. • Ne pas demander des comptes aux pouvoirs publics et saper les contrats sociaux – en remplaçant les responsabilités de l'État et des autorités locales par des services humanitaires. • Permettre la discrimination, l'exclusion ou les abus par la manière dont l'aide est ciblée ou fournie. • Exposer à des risques les personnes bénéficiant de l'aide en communiquant les données aux autorités.
<p>Risques d'association, de complicité et de piège moral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les organisations doivent communiquer avec les autorités pour obtenir l'autorisation de travailler. Mais quel niveau d'association est inacceptable ou favorise les actions négatives des autorités ? • Comment équilibrer la prise de parole publique et le silence/la diplomatie tranquille pour maintenir l'accès ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sembler légitimer les régimes abusifs et leur donner les moyens en travaillant avec eux ou en demandant l'autorisation d'opérer. • Permettre les actes répréhensibles – par ex. faciliter les camps de concentration, les déplacements forcés ou rester silencieux face aux violations des droits. • Accepter ou non des financements de donateurs qui contribuent indirectement au conflit.

(suite à la page suivante)

¹³ Slim, H. (2015). *Humanitarian ethics: A guide to the morality of aid in war and disaster*. Hurst Publishers.

TYPES ET EXEMPLES DE DILEMMES ÉTHIQUES	EXEMPLES DE RISQUES
<p>Devoirs de diligence</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment concilier les responsabilités envers le personnel et les impératifs humanitaires pour répondre aux situations d'insécurité ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Donner la priorité à la présence plutôt qu'à la sécurité, ou vice versa.
<p>Risques moraux liés au pouvoir et à la croissance humanitaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Répondre aux exigences croissantes du devoir de diligence et aux normes de sécurité plutôt que de maintenir la présence et la proximité avec les personnes en situation de crise. • Dilemmes politiques causés par une mauvaise utilisation du secteur humanitaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus et protocoles compliqués autour de la fourniture de l'aide et de la distance par rapport aux personnes touchées par la crise. • Donner la priorité aux intérêts de l'organisation plutôt qu'à ceux des personnes en crise. • Utiliser l'aide pour « nourrir les gens là-bas afin qu'ils ne viennent pas ici ». • L'aide est considérée comme un moyen d'entretenir le conflit et les violations des droits.

Source: Slim 2015.

Les dilemmes éthiques apparaissent à différents niveaux ; par conséquent, les organisations et les individus ont besoin de processus appropriés. Certains nécessitent une réflexion personnelle, d'autres une courte réunion d'équipe au niveau local, d'autres des processus plus complexes. Mais nous pouvons appliquer les principes et les approches de la délibération éthique à chacun de ces cas.

Voici des exemples de la manière dont les organisations peuvent mettre en œuvre des approches éthiques :

- intégrer l'éthique aux réunions/processus réguliers ;
- assurer la formation du personnel ;
- impliquer des éthiciens ;
- renvoyer les dilemmes aux comités d'éthique (internes/externes) pour nous aider à analyser les problèmes et à trouver des solutions.¹⁴

4

Remarque finale

Ce guide et outil ne constitue pas une formule magique permettant de résoudre facilement les dilemmes éthiques. Même après un examen attentif, de nombreux dilemmes éthiques empêchent les humanitaires de savoir s'ils ont pris la bonne décision.

En utilisant régulièrement un cadre pour aborder les dilemmes selon différents points de vue éthiques, nous pouvons prendre des décisions basées sur ce qui semble le mieux, même lorsqu'il n'existe pas de bonne option. Un tel processus et la documentation qui en résulte – y compris la ou les options choisies, leurs fondements et les contraintes examinées – peuvent contribuer à une plus grande redevabilité dans les réponses humanitaires au fil du temps.

¹⁴ McGowan, C.R., Baxter, L., DuBois, M., Sheather, J., Khondaker, R., Cummings, R. et Watkins, K. (2020). Preparing humanitarians to address ethical problems. *Conflict and Health*, 14(1):72. <https://doi.org/10.1186/s13031-020-00319-4>

- Anderson, M. B. (1999). *Do no harm; how aid can support peace – or war*. Lynee Riener Publishers.
- Barnett, M. et Weiss, T. eds. (2008). *Humanitarianism in question: Politics, power and ethics*. Cornell University Press.
- Bonde, S. et Firenze, P. (2013). *Making choices: A framework for making ethical decisions*. Making choices: ethical decisions at the frontier of global science, seminar, Brown University, spring semester 2011.
<https://open.maricopa.edu/societyandbusiness/chapter/a-framework-for-making-ethical-decisions/>
- Bowden, M., Hakimi H., Harvey, P., Nemat, O., Moosakhel, G-R., Stoddard, A., Thomas, M., Timmins, N. et Voight, T. (2023). *Navigating ethical dilemmas for humanitarian action in Afghanistan*, Humanitarian Outcomes.
https://www.humanitarianoutcomes.org/HRRRI_Afghanistan_June_2023
- Broussard, G., Rubenstein, L.S., Robinson, C., Maziak, W., Gilbert, S.Z. et DeCamp, M. (2019). Challenges to ethical obligations and humanitarian principles in conflict settings: a systematic review. *Journal of International Humanitarian Action* 4, 15. <https://jhumanitarianaction.springeropen.com/articles/10.1186/s41018-019-0063-x>
- Clarival, C. et Biller-Andorno, N. (2014). Challenging operations: An ethical framework to assist humanitarian aid workers in their decision-making processes. *PLOS Current Disasters*. <https://reliefweb.int/report/world/challenging-operations-ethical-framework-assist-humanitarian-aid-workers-their-decision>
- Fraser, V., Hunt, M.R., Schwartz, L. et de Laat, S. (2014). *Humanitarian Health Ethics Analysis Tool: HHEAT handbook*.
<https://humethnet.files.wordpress.com/2015/06/hheat-handbook.pdf>
- Global Humanitarian Platform (GHP). (2007).
<https://www.icvanetwork.org/transforming-our-network-for-impact/principles-of-partnership/>
- Haver, K. et Carter, C. (2016). *What It Takes: Principled pragmatism to enable access and quality humanitarian aid in insecure environments*. Humanitarian Outcomes. <https://www.humanitarianoutcomes.org/publications/what-it-takes-principled-pragmatism-enable-access-and-quality-humanitarian-aid-insecure>
- Hutchings, K. (2018). *Global ethics: An introduction*. Politique.
- Comité permanent inter-organisations (CPI). (2013). *La centralité de la protection*. Déclaration.
<https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2020-11/The%20Centrality%20of%20Protection%20in%20Humanitarian%20Action%20%28English%29.pdf?>
- CPI. (2016). *La protection dans le cadre de l'action humanitaire*. Politique. <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-protection-priority-global-protection-cluster/iasc-policy-protection-humanitarian-action-2016>
- Kamali M.H. (1999). Maqāṣid al-Sharī'ah: The objectives of Islamic law. *Islamic Studies*, Vol. 38, No. 2, pp. 193 à 208. Islamic Research Institute, International Islamic University, Islamabad.
- Magone C., Neuman M., Weissman, F. (2011). *Humanitarian negotiations revealed: The MSF experience*.
<https://msf-crash.org/en/war-and-humanitarianism/humanitarian-negotiations-revealed-msf-experience>
- Markkula Center for Applied Ethics. (2021). *A framework for ethical decision making*.
<https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/a-framework-for-ethical-decision-making/>
- McGowan, C. et al. (2020). *Preparing humanitarians to address ethical problems*. Conflict and Health. 14:72
- Slim, H. 2015. *Humanitarian ethics : A guide to the morality of aid in war and disaster*. Hurst Publishers.
- Association Sphere. (2018). *manuel Sphere : la Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire*. Quatrième édition. <https://spherestandards.org/handbook-2018/>
- Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA). (2012). *OCHA on message: humanitarian principles*. <https://reliefweb.int/report/world/ocha-message-humanitarian-principles-enar>
- Velasquez, M., Andre, C., Shanks, T., S.J. et Meyer, M.J. (2010). *What is ethics?* Markkula Center for Applied Ethics.
<https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/ethical-decision-making/what-is-ethics/>

Remerciements

Le présent manuel a été élaboré dans le cadre du programme Humanitarian Rapid Research Initiative (HRRI) de Humanitarian Outcomes, en collaboration avec [United Kingdom Humanitarian Innovation Hub \(UKHIH\)](#), avec le soutien de [United Kingdom Foreign and Commonwealth Development Office \(UK FCDO\)](#).

Nous remercions les membres du groupe d'évaluation par les pairs pour leurs commentaires extrêmement utiles :

- Brad Adams (International Rescue Committee)
- Marc DuBois (maître de recherche, SOAS University of London)
- Johan Eldebo (World Vision International)
- Josh Hallwright (directeur adjoint, Centre for Humanitarian Leadership, Deakin University, Australie)
- Ehsan Shamsi-Gooshki (conférencier, Monash Bioethics Center, Monash University, Melbourne, Australie ; chargé de cours en éthique biomédicale, Medical Ethics and History of Medicine Research Centre, Tehran University of Medical Sciences)
- Rachel Hastie (Oxfam International)
- Salar Khudadad (Save the Children International)
- Lars Löfquist (président du réseau NOHA, directeur, Programme de Master en action humanitaire internationale (NOHA), maître de conférence/chargé de cours, Faculty of Theology, Uppsala University, Sweden) ;
- Eileen Morrow (Conseil international des agences bénévoles)
- Aninia Nadig (consultante indépendante)
- Diana Ongiti (Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge)
- Hugo Slim (chargé de recherche principal, Las Casas Institute for Social Justice, Blackfriars Hall, University of Oxford)
- Alexa Swift Reeves (consultante indépendante)
- Ceux et celles souhaitant garder l'anonymat.

Un grand merci à la centaine de personnes travaillant dans des organisations nationales/locales, des ONG internationales, le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge et les Nations Unies en Afghanistan, en Libye et au Myanmar qui ont gentiment testé la version préliminaire de l'outil et fourni un retour d'information inestimable, ainsi qu'à ceux qui ont participé à l'organisation des sessions. Orzala Nemat, avec des collègues en Afghanistan, et Nigel Timmins et Manisha Thomas, avec des collègues travaillant en Libye et au Myanmar, ont effectué les tests. Nous remercions également Adrienne Testa (UKHIH), Paul Harvey (Humanitarian Outcomes), Orzala Nemat et Tanya Wood (CHS Alliance) pour leurs commentaires sur les versions préliminaires. CLEAR Global et Lisa Walmsley de Report Revolution ont édité le guide, et CLEAR Global l'a traduit. Le guide a été conçu par Sabrina Fondren, chez Creative Desktop Productions.

Le manuel a été rédigé par Nigel Timmins et Manisha Thomas au nom de Humanitarian Outcomes.

Notons que ces deux exemples montrent comment l'outil peut être utilisé, sans préciser la « bonne » réponse pour de tels contextes.

Exemple 1 : exemple organisationnel – redéploiement de personnel



QUESTION/ACTION	VOS RÉPONSES
1. Cerner le dilemme éthique	
1.1 Quel est le dilemme ?	L'organisation fournit une aide humanitaire – aide alimentaire, argent en espèce et soins de santé primaires – à une population en grande difficulté. L'impératif humanitaire est très fort. Cependant, l'un des belligérants a intensifié ses attaques. Le personnel est essentiellement composé de membres de la communauté dans le besoin qui subit les attaques. Ils craignent pour leur sécurité et demandent à être redéployés. L'impératif humanitaire « rester et intervenir » contredit le devoir qu'a l'organisation de protéger son personnel.
1.2 Quels sont les impacts opérationnels du dilemme ?	La couverture de l'organisation a déjà été réduite, car le risque sécuritaire rend certaines zones inaccessibles. Les civils de ces régions sont pris au piège sans accès à l'aide humanitaire ou sont en déplacement pour leur propre sécurité. Le bureau local est encore relativement sûr, mais l'avenir est incertain. D'autres organisations se demandent également ce qu'elles doivent faire. Pour redéployer le personnel, il faut tenir compte des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Où les membres du personnel seraient-ils conduits et quel est le niveau de responsabilité de l'organisation si ces membres du personnel sont déplacés vers une ville où ils n'ont ni logement ni famille ? • Pendant combien de temps l'organisation s'occupe-t-elle d'eux lorsqu'ils sont dans l'incapacité de travailler ? • Seuls les membres du personnel seront-ils relocalisés, ou les personnes à leur charge le seront-elles également ? Le terme « à charge » sera-t-il interprété au sens étroit ou au sens large ? Le redéploiement du personnel aura pour conséquence de suspendre le programme humanitaire. Envisagez la possibilité que les matériaux et biens laissés sur place (par exemple les véhicules) pourraient être volés.
1.3 Comment le dilemme affecte-t-il les différentes parties prenantes ?	Le personnel : Prennent le risque de subir un préjudice physique s'il reste sur place. S'ils déménagent, les membres du personnel peuvent se sentir coupables, car l'organisation ne peut aider que leurs personnes à charge immédiate. Sur leur nouveau site, ils devront trouver un logement et, selon la durée, d'autres services essentiels (par exemple, la scolarisation des enfants). Certains membres du personnel préféreront rester – pour être proches de leur famille et/ou par solidarité avec la communauté. Tous les employés ne ressentiront pas la même chose ni ne seront prêts à prendre les mêmes risques. Les communautés touchées : la réduction des services humanitaires essentiels signifie qu'ils souffriront probablement d'une plus grande insécurité alimentaire, de la faim et d'une réduction des services de santé. Voir les organisations humanitaires se retirer peut avoir un effet psychologique sur elles. Autres intervenants humanitaires : lorsqu'une organisation se retire et déplace son personnel, d'autres peuvent être poussées à faire de même. Cela pourrait avoir un impact négatif plus large sur les services humanitaires. L'organisation : <ul style="list-style-type: none"> • risque d'endommager sa réputation au sein de la communauté affectée. • Risque de nuire à la confiance du personnel s'il apparaît que nous ne les traitons pas bien. • Doit informer les donateurs de la suspension des activités. • Peut faire face à des difficultés lors de la renégociation de l'accès, car les actions de l'organisation peuvent avoir un impact sur la façon dont les parties au conflit nous perçoivent.

(suite à la page suivante)

2. Repérer les principes compromis ou risquant de l'être

2.1 Quels droits ou principes humanitaires sont compromis ou risquent de l'être ?

- L'impératif humanitaire.
- Le droit de recevoir l'assistance.
- La centralité de la protection : la présence d'organisations humanitaires peut limiter les excès des belligérants.

2.2 Quelles sont les valeurs organisationnelles ou autres principes éthiques qui sont compromis ou qui risquent de l'être ?

- Devoir de protection du personnel.
- Responsabilité envers la population concernée.

3. Explorer les actions possibles

NB : Pour chaque question, considérez :

- plus d'une option/réponse (la première réponse pourrait ne pas être la meilleure option) ;
- l'impact sur la population touchée et les parties prenantes ;
- la possibilité que l'action engendre de nouveaux risques à court ou long terme.

3.1 Qu'est-ce qui correspond le mieux aux valeurs de l'organisation/ organisme inter-organisations que nous souhaitons être ?

Nous prenons soin de notre personnel, c'est pourquoi nous voulons offrir un redéploiement et soutenir les personnes à leur charge. Cependant, tous les membres du personnel ne seront pas du même avis et nous devrions leur proposer d'autres options et leur permettre de prendre leur propre décision. S'ils déménagent, nous devons leur indiquer clairement :

- les limites de l'aide que nous pourrions leur proposer ;
- combien de temps nous pouvons continuer à offrir des salaires alors que ces membres du personnel ne sont pas effectivement en mesure de travailler.

Nous souhaitons également rester et intervenir. Nous sommes prêts à prendre des risques maîtrisés, et pouvons donc investir dans notre gestion de la sûreté et dans des communications régulières.

3.2 Qu'est-ce qui tient compte des préoccupations des parties prenantes, en particulier les plus vulnérables, et des relations entre elles ?

La communauté affectée est traumatisée par les belligérants. Nous fournissons des services essentiels. Leur suppression exposerait les personnes les plus vulnérables à un risque encore plus grand de famine et de problèmes médicaux. Nous entretenons des relations positives avec les dirigeants de la communauté et nous savons qu'ils souhaitent que nous restions et que nous poursuivions nos activités.

Les membres de notre personnel sont nerveux et très inquiets pour les personnes à leur charge. Ils veulent avoir l'assurance que s'ils prennent des risques pour l'organisation, celle-ci s'occupera d'eux le moment venu. Une option pourrait consister à relocaliser les personnes à charge, afin que le personnel se sente plus à l'aise en sachant que sa famille est en sécurité pendant qu'il travaille. Nous devrions offrir au personnel des possibilités confidentielles de partager leurs sentiments à cet égard.

Les dirigeants locaux et les donateurs voudront que nous poursuivions nos activités le plus longtemps possible.

Les belligérants veulent que nous partions parce qu'il y aura moins de compte rendu sur leur comportement et qu'ils pourraient être en mesure de prendre notre matériel (par exemple, nos véhicules).

3.3 Qu'est-ce qui respecte et valorise la culture et les croyances ?

Il s'agit d'une zone rurale où la plupart de la population a des croyances traditionnelles, avec des valeurs fortes de solidarité et d'égalité de traitement de tous les membres de la communauté. La communauté attend des jeunes hommes qu'ils défendent leurs terres ancestrales.

Les dirigeants locaux doivent approuver toutes les décisions importantes, car l'animation de la communauté est une question très sérieuse pour eux.

L'évacuation partielle du personnel – en particulier des jeunes hommes – sans l'approbation des dirigeants nuira aux relations entre l'organisation et la communauté, car elle n'honorera pas et ne respectera pas leur position. Il existe également un risque de problèmes sociaux à long terme pour les familles du personnel relocalisé. Toutefois, l'idée de protéger les familles et les personnes les plus vulnérables de la communauté est fortement approuvée.

(suite à la page suivante)

QUESTION/ACTION	VOS RÉPONSES
<p>3.4 Qu'est-ce qui génère le maximum d'effets positifs et le minimum de préjudice pour le plus grand nombre de parties prenantes ?</p>	<p>Les services les plus importants couvrent l'aide alimentaire, l'aide financière aux plus vulnérables, les soins de santé primaires (notamment les services médicaux pour les survivants de violences basées sur le genre), et sont essentiels. Nous pourrions être amenés à réduire certains services non essentiels.</p> <p>L'évacuation du personnel l'aidera directement. Toutefois, c'est en répondant aux besoins de la communauté affectée que l'on pourra faire bénéficier le plus grand nombre.</p> <p>Au fur et à mesure que le conflit se poursuit, nous devons être réactifs afin de continuer à offrir de l'aide. Si l'insécurité et l'accès réduit nous empêchent de fournir des services, l'évacuation du personnel peut être la solution la plus bénéfique pour le plus grand nombre. Nous devons mettre en place des déclencheurs pour ce type de situation.</p>
<p>3.5 Qu'est-ce qui nous aide à nous améliorer et à devenir meilleurs en tant qu'organisation/organisme inter-organisations ?</p>	<p>Nous devons tirer des enseignements des conflits précédents où nous avons dû suspendre des activités et nous occuper du personnel. L'équipe de direction qui supervise cette situation doit inscrire, à titre permanent, l'apprentissage et la réflexion à l'ordre du jour de ses réunions.</p> <p>Nous devrions consulter activement le personnel qui a une connaissance détaillée du contexte, même s'il n'est pas directement concerné. Nous les considérons comme une ressource permettant d'évaluer des idées.</p> <p>Si nous redéployons le personnel, nous devons mettre en place des processus appropriés pour les aider, ainsi que leurs familles, à s'intégrer dans le nouveau lieu de travail.</p> <p>Nous avons besoin d'un processus pour écouter en permanence les membres du personnel à risque. Il peut s'agir d'espaces confidentiels où ils peuvent nous faire part de leurs commentaires en toute honnêteté sans s'inquiéter des conséquences sur leur carrière.</p> <p>Nous devons clairement documenter nos choix et les raisons qui les sous-tendent. Cela permettra de tirer des enseignements à l'avenir et de rendre des comptes au personnel.</p>



4. Choisir une ou plusieurs options privilégiée(s)

<p>4.1 Quelle(s) option(s) privilégier, et pourquoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> Indiquez les raisons pour lesquelles vous avez choisi cette ou ces options, ainsi que toute réserve ou hypothèse qui vous empêche d'en adopter d'autres. <p>4.2 Quelles autres actions pouvez-vous entreprendre pour éviter ou atténuer les risques ou les impacts négatifs ?</p>	<p>Décision : rester et fournir le plus de services essentiels possible.</p> <ul style="list-style-type: none"> Cette décision suppose qu'un certain niveau d'accès communautaire est toujours possible, même si les zones géographiques varient et que l'accès est irrégulier. Comme nous ne pouvons pas réimplanter les familles élargies, l'évacuation du personnel créera des problèmes relationnels pour elles. Nous ne pouvons pas garantir un soutien au personnel déplacé pendant plus de quelques semaines. Si nous suspendons les opérations, le paiement des salaires sera limité. Il faut investir activement dans la gestion de la sécurité et l'équipement pour améliorer les communications et les transports. Ce changement nécessitera un soutien des donateurs pour réaffecter notre budget. Suspendre les activités qui ne sont pas directement liées au sauvetage de vies humaines.
---	--



5. Convenir des prochaines étapes

<p>5.1 Quelles sont les prochaines étapes convenues après la délibération ?</p> <ul style="list-style-type: none"> Examinez les aspects suivants et expliquez vos réponses : <ul style="list-style-type: none"> Quel est le processus de prise de décision final et qui impliquera-t-il ? Qui transmettra la décision, quand et comment ? Comment surveillerez-vous la situation ? Quels sont les éléments déclencheurs à définir pour imposer un réexamen ? 	<ul style="list-style-type: none"> Communiquer la décision au personnel, aux dirigeants de la communauté et aux donateurs. Veiller à ce que les enseignements tirés soient mis à la disposition de l'équipe de direction qui supervise la situation. Mettre en place des mécanismes de confidentialité pour le personnel sur le terrain. Définir des protocoles pour la tenue de registres permettant le suivi des décisions et des systèmes facilitant le retour d'information anonyme de la part du personnel. L'évacuation est une solution de dernier recours, mais évacuer les familles du personnel peut permettre à certains travailleurs de rester et d'accomplir leurs tâches. Se préparer à ces évacuations pour éviter les problèmes et mettre en place des déclencheurs pour l'évacuation de dernier recours du personnel.
--	---

Exemple 2 : exemple inter-organisations – travailler dans un camp de personnes en déplacement forcé



QUESTION/ACTION	VOS RÉPONSES
1. Cerner le dilemme éthique	
<p>1.1 Quel est le dilemme ?</p>	<p>Des organisations humanitaires fournissent de la nourriture, de l'eau, des installations sanitaires et des services médicaux dans un grand camp où vivent des milliers de personnes déplacées de force par le gouvernement. Nombreuses sont les organisations qui travaillent dans le camp depuis plusieurs années sans jamais avoir été en mesure d'évaluer correctement les besoins et qui donc n'offrent que le matériel demandé par les autorités de gestion du camp.</p> <p>Au cours des derniers mois, les autorités ont refusé aux travailleurs humanitaires l'accès à certaines parties du camp, les empêchant ainsi de communiquer avec une grande partie de la population touchée. Les travailleurs humanitaires ont entendu de nombreux témoignages d'abus sexuels et physiques perpétrés par ces autorités, comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le refus de nourriture ; • le vol de matériel fourni par des organisations humanitaires (comme des couvertures) ; • le placement de personnes en isolement cellulaire sans raison. <p>Il semble qu'il y ait peu de chances que les autorités autorisent les personnes déplacées à rentrer chez elles.</p> <p>L'accès ayant diminué, de plus en plus de membres de l'organisme inter-organisations pensent qu'il est temps de se retirer. D'autres – en particulier des organisations qui dépendent du bon vouloir des donateurs – souhaitent continuer à travailler dans le camp.</p> <p>L'organisme inter-organisations a besoin d'une voix unie pour pouvoir influencer le gouvernement.</p>
<p>1.2 Quels sont les impacts opérationnels du dilemme ?</p>	<p>Le personnel de toutes les organisations s'inquiète des abus. Le refus croissant d'accès à certaines parties du camp signifie qu'il pourrait y avoir beaucoup plus de cas graves. Ces rapports et le manque d'accès à une grande partie de la population font obstacle à tout programme de protection.</p> <p>Nous craignons que le matériel fourni par les organisations humanitaires ne parvienne pas à la population touchée. Cela peut influencer sur la perception qu'ont les donateurs de l'organisation.</p> <p>Les groupes de défense des droits de l'homme continuent de faire campagne pour la fermeture du camp. Ces groupes reprochent aux organisations humanitaires et à leurs donateurs de continuer à travailler sur place et de contribuer au déni des droits de la population, ce qui aggrave davantage les problèmes de réputation.</p> <p>Certains donateurs se demandent pourquoi les organisations travaillent dans un camp sans évaluer les besoins, avec un accès limité et des violations des droits connues.</p> <p>Comme il s'agit d'un organisme inter-organisations, on craint que certaines de ses organisations prennent en charge des services interrompus par d'autres, étant donné qu'un seul bailleur de fonds offre un financement abondant.</p>
<p>1.3 Comment le dilemme affecte-t-il les différentes parties prenantes ?</p>	<p>La population touchée voit ses droits limités. Si les organisations suspendent tous les services, les difficultés seront encore plus importantes.</p> <p>La réduction de la présence humanitaire facilitera la tâche des services de sécurité du gouvernement, mais les autorités locales souhaitent que les organisations restent. Ils ne soutiennent pas entièrement les actions du gouvernement central, mais leur pouvoir est restreint. Ils reconnaissent que la présence humanitaire profite aux habitants du camp.</p> <p>Les organisations de défense des droits de l'homme considèrent le retrait des organisations comme une réussite de leur campagne. Ils pensent que cela obligerait le gouvernement à reconsidérer ses actions.</p> <p>Certaines organisations pourraient s'installer ailleurs dans le pays, de sorte que leur retrait n'affecterait pas autant leurs activités. Cela pourrait leur permettre de raconter une histoire plus positive aux médias.</p> <p>Pour certaines organisations de la société civile (OSC) et ONG travaillant dans le camp, la perte de financement serait critique. Ils ont également un sens aigu de la solidarité avec les habitants du camp. Ils ne croient pas que le retrait aura un impact positif et considèrent qu'il est contraire à leur obligation morale de rester auprès des populations touchées.</p> <p>L'organisme inter-organisations risque de devenir dysfonctionnel, ce qui affectera le travail effectué dans d'autres parties du pays. L'absence d'une démarche commune entre les membres nuit également à la crédibilité de l'organisme inter-organisations auprès du gouvernement et des donateurs.</p>

(suite à la page suivante)

QUESTION/ACTION

VOS RÉPONSES

2. Repérer les principes compromis ou risquant de l'être

2.1 Quels droits ou principes humanitaires sont compromis ou risquent de l'être ?

L'impératif humanitaire qu'est l'apport d'une aide vitale est en inconciliable avec le principe d'indépendance, la notion de centralité de la protection et les droits à la liberté de circulation, à la protection contre la détention arbitraire et à la protection contre la torture.

2.2 Quelles sont les valeurs organisationnelles ou autres principes éthiques qui sont compromis ou qui risquent de l'être ?

Outre les principes humanitaires, l'organisme inter-organisations reconnaît les Principes de partenariat, à savoir l'égalité, la transparence, une démarche axée sur les résultats, la responsabilité et la complémentarité.

Toutes ces valeurs sont exposées à un risque.

3. Explorer les actions possibles

NB : Pour chaque question, considérez :

- plus d'une option/réponse (la première réponse pourrait ne pas être la meilleure option) ;
- l'impact sur la population touchée et les parties prenantes ;
- la possibilité que l'action engendre de nouveaux risques à court ou long terme.

3.1 Qu'est-ce qui correspond le mieux aux valeurs de l'organisation/ organisme inter-organisations que nous souhaitons être ?

L'organisme inter-organisations doit être uni et fondé sur des principes. Ainsi, soit toutes les organisations se retirent pour faire valoir une position de poids, soit elles restent toutes. Le pire serait que certaines organisations restent alors que d'autres se retirent.

Le processus décisionnel doit être équitable et transparent, et montrer clairement qui influence la conversation. Il ne peut y avoir de réunions secrètes avec des organisations plus importantes ou mieux financées.

3.2 Qu'est-ce qui tient compte des préoccupations des parties prenantes, en particulier les plus vulnérables, et des relations entre elles ?

Les organisations internationales souffriront moins financièrement d'une éventuelle suspension de leurs activités, mais leur réputation risque déjà d'être entachée si elles restent sur place. Certaines font l'objet de pressions de la part de leur siège pour se retirer en raison des conséquences mondiales sur leur réputation et du précédent que cela pourrait créer dans d'autres contextes. D'autres membres ne semblent pas apprécier les conséquences sur leur réputation.

D'autres membres nationaux et internationaux pensent que les organisations qui souhaitent partir n'ont pas fait une analyse réaliste de l'impact d'une telle décision et exagèrent l'effet que le retrait aura sur la politique du gouvernement. Ils pensent également que les grandes organisations n'évaluent pas correctement l'impact de leur retrait sur le reste des membres, notamment ceux bénéficiant d'un financement important/existant lié aux services des camps, et sur la communauté affectée, qui restera seule.

Les autorités locales craignent que la situation n'empire si toutes les organisations se retirent. Dans ce cas, le gouvernement central pourrait devenir encore plus agressif, ce qui causerait davantage de problèmes politiques pour les autorités locales.

La communauté affectée doit avoir un représentant dans le processus décisionnel. Les données disponibles et les connaissances tirées de situations antérieures impliquant ce gouvernement et les camps doivent faire partie d'une analyse commune. Cette analyse permettra à toutes les parties de constater que tous les points de vue ont été pris en compte.

3.3 Qu'est-ce qui respecte et valorise la culture et les croyances ?

La communauté affectée est issue d'une minorité religieuse, et le gouvernement ne reconnaît souvent pas son identité.

Les membres du forum inter-organisations doivent comprendre comment la communauté interprète ces événements, en se basant sur la façon dont les chefs religieux les comprennent dans le contexte de leurs textes sacrés et de toute tradition culturelle pertinente.

Quelle que soit la décision prise – se retirer ou rester, elle doit reconnaître et respecter l'identité de la communauté affectée. Pour y parvenir, nous devons en savoir plus sur leur culture, leurs traditions et leur foi, ainsi que sur la manière dont elles varient au sein de la communauté (par exemple en fonction du sexe, de l'âge et des sous-groupes de la communauté).

3.4 Qu'est-ce qui génère le maximum d'effets positifs et le minimum de préjudice pour le plus grand nombre de parties prenantes ?

À court terme, le fait de continuer à offrir des services dans la mesure du possible et de demander davantage d'accès permet au plus grand nombre d'en bénéficier. À long terme, la meilleure solution serait que les personnes déplacées rentrent chez elles de leur plein gré et que les camps soient fermés. Une campagne de plaidoyer solide pourrait y contribuer, en créant le plus grand bien pour le plus grand nombre de personnes.

(suite à la page suivante)

QUESTION/ACTION	VOS RÉPONSES
<p>3.5 Qu'est-ce qui nous aide à nous améliorer et à devenir meilleurs en tant qu'organisation/organisme inter-organisations ?</p>	<p>Nous devons éviter que les membres se renvoient la balle et se décrédibilisent mutuellement. Au lieu de cela, toutes les parties prenantes doivent avoir la possibilité de s'exprimer, en particulier la communauté affectée. De cette manière, tous les participants restent impliqués dans le processus, même s'ils sont inquiets concernant la décision finale. C'est la meilleure façon de garantir l'unité. Afin d'éviter tout sentiment d'exclusion, tous les participants et participantes doivent être en mesure de présenter de nouvelles données ou de nouveaux points de vue au fur et à mesure de l'évolution des délibérations.</p>



4. Choisir une ou plusieurs options privilégiée(s)

<p>4.1 Quelle(s) option(s) privilégier, et pourquoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> Indiquez les raisons pour lesquelles vous avez choisi cette ou ces options, ainsi que toute réserve ou hypothèse qui vous empêche d'en adopter d'autres. <p>4.2 Quelles autres actions pouvez-vous entreprendre pour éviter ou atténuer les risques ou les impacts négatifs ?</p>	<p>L'option privilégiée consiste à demander à des représentants de haut niveau de toutes les organisations membres de partager leurs connaissances et leur analyse des effets à court et à long terme sur la communauté affectée par l'une ou l'autre décision – rester ou se retirer. Toutes les organisations auront la même possibilité de s'exprimer.</p> <p>Des représentants de plusieurs organisations rencontreront la communauté affectée, les autorités locales et les services de sécurité du gouvernement afin d'obtenir autant d'informations que possible sur la situation et d'en rendre compte au groupe.</p> <p>Nous inviterons les organisations de défense des droits de l'homme à faire des présentations à l'organisme inter-organisations, à répondre à des questions sur leur théorie du changement et à donner leur point de vue sur ce qui devrait se passer si le retrait n'entraîne aucun changement dans l'approche du gouvernement.</p> <p>Le coordinateur inter-organisations insistera sur l'importance de l'unité. Contacter d'autres coordinateurs inter-organisations pour connaître les enseignements tirés d'autres situations.</p> <p>Créer des opportunités pour développer la confiance et les relations entre les organisations membres de l'organisme – par exemple, des repas partagés et des visites d'égal à égal.</p>
---	--



5. Convenir des prochaines étapes

<p>5.1 Quelles sont les prochaines étapes convenues après la délibération ?</p> <ul style="list-style-type: none"> Examinez les aspects suivants et expliquez vos réponses : <ul style="list-style-type: none"> Quel est le processus de prise de décision final et qui impliquera-t-il ? Qui transmettra la décision, quand et comment ? Comment surveillerez-vous la situation ? Quels sont les éléments déclencheurs à définir pour imposer un réexamen ? 	<p>Créer un processus clair avec les prochaines étapes pour l'organisme inter-organisations et rechercher un soutien.</p> <p>S'assurer d'avoir suffisamment de temps pour aborder cette question de manière réfléchie, comme décrit ci-dessus.</p>
--	--

QUESTION/ACTION	VOS RÉPONSES
 1. Cerner le dilemme éthique	
1.1 Quel est le dilemme ?	
1.2 Quels sont les impacts opérationnels du dilemme ?	
1.3 Comment le dilemme affecte-t-il les différentes parties prenantes ?	
 2. Repérer les principes compromis ou risquant de l'être	
2.1 Quels droits ou principes humanitaires sont compromis ou risquent de l'être ?	
2.2 Quelles sont les valeurs organisationnelles ou autres principes éthiques qui sont compromis ou qui risquent de l'être ?	
 3. Explorer les actions possibles	
<p>NB : Pour chaque question, considérez :</p> <ul style="list-style-type: none"> • plus d'une option/réponse (la première réponse pourrait ne pas être la meilleure option) ; • l'impact sur la population touchée et les parties prenantes ; • la possibilité que l'action engendre de nouveaux risques à court ou long terme. 	
3.1 Qu'est-ce qui correspond le mieux aux valeurs de l'organisation/ organisme inter-organisations que nous souhaitons être ?	

(suite à la page suivante)

QUESTION/ACTION	VOS RÉPONSES
<p>3.2 Qu'est-ce qui tient compte des préoccupations des parties prenantes, en particulier les plus vulnérables, et des relations entre elles ?</p>	
<p>3.3 Qu'est-ce qui respecte et valorise la culture et les croyances ?</p>	
<p>3.4 Qu'est-ce qui génère le maximum d'effets positifs et le minimum de préjudice pour le plus grand nombre de parties prenantes ?</p>	
<p>3.5 Qu'est-ce qui nous aide à nous améliorer et à devenir meilleurs en tant qu'organisation/organisme inter-organisations ?</p>	



4. Choisir une ou plusieurs options privilégiée(s)

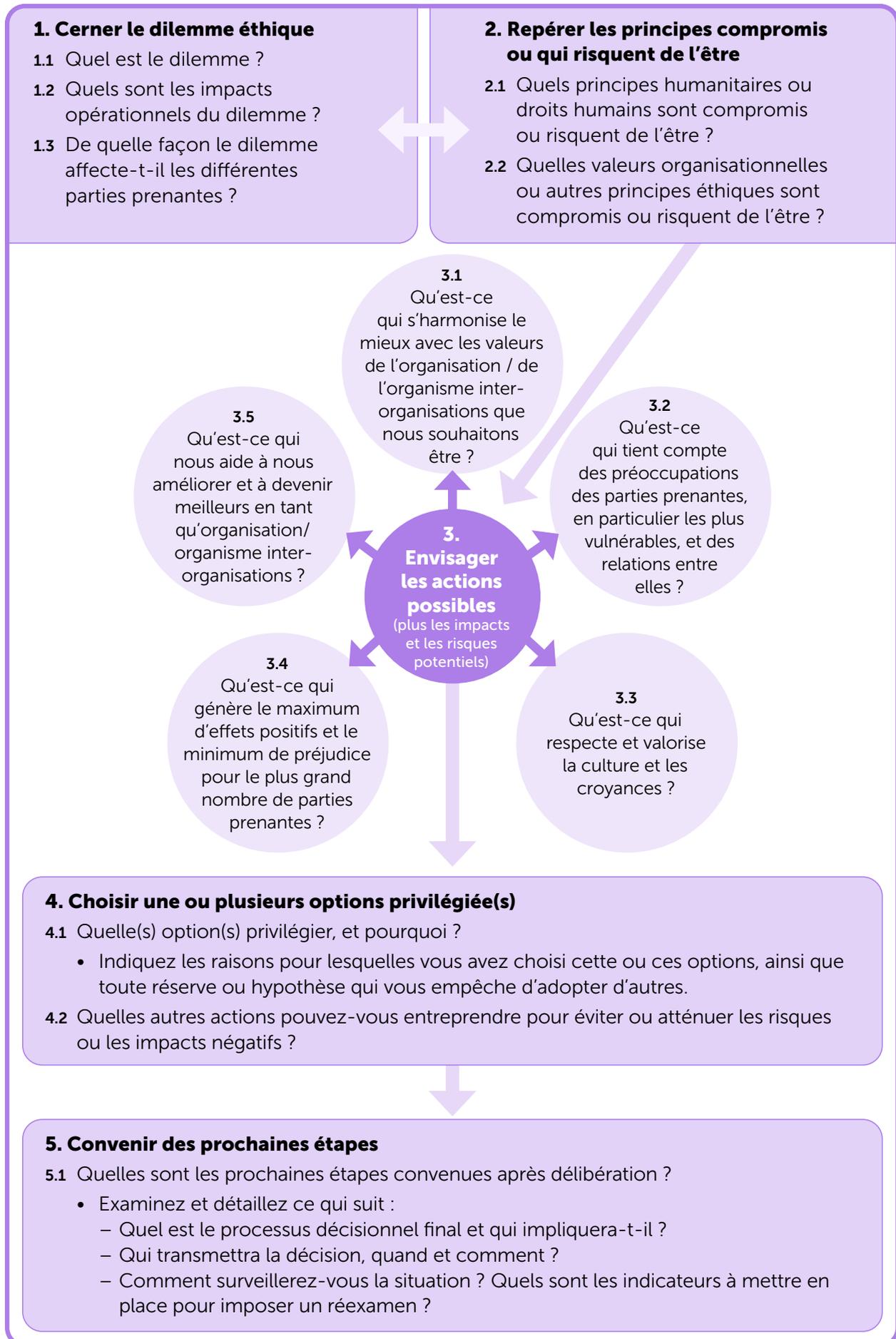
- 4.1** Quelle(s) option(s) privilégier, et pourquoi ?
- Indiquez les raisons pour lesquelles vous avez choisi cette ou ces options, ainsi que toute réserve ou hypothèse qui vous empêche d'en adopter d'autres.
- 4.2** Quelles autres actions pouvez-vous entreprendre pour éviter ou atténuer les risques ou les impacts négatifs ?



5. Convenir des prochaines étapes

- 5.1** Quelles sont les prochaines étapes convenues après la délibération ?
- Examinez les aspects suivants et expliquez vos réponses :
 - Quel est le processus de prise de décision final et qui impliquera-t-il ?
 - Qui transmettra la décision, quand et comment ?
 - Comment surveillerez-vous la situation ? Quels sont les éléments déclencheurs à définir pour imposer un réexamen ?

Schéma synthétique sur une page de l'outil d'aide à la prise de décision fondée sur l'éthique





Citation suggérée :

Timmins, N., Thomas, M. (2024). *Un choix difficile : manuel à l'usage des humanitaires pour des décisions fondées sur l'éthique et les principes*. Humanitarian Outcomes, United Kingdom Humanitarian Innovation Hub.



United Kingdom
Humanitarian
Innovation Hub

www.ukhih.org



Humanitarian Outcomes

www.humanitarianoutcomes.org