



Évaluation de projet

---

# Prendre en compte le 'Do No Harm' : Agir sans nuire, comment faire ? Réflexions issues d'une revue des pratiques d'Humanité & Inclusion

---

2018

Édition spéciale avec le :



Evaluer • Echanger • Eclairer

---

EP | 07 - Synthèse



## Auteurs

Jean Martial Bonis Charancle  
Elena Lucchi

## Comité de révision

Marine Alix (HI)  
Laurent Delcayrou (F3E)  
Catherine Dixon (HI)  
Vanessa Gautier (F3E)  
Corinne Gillet (HI)  
Lilian Pioch (F3E)  
Ricardo Pla Cordero (HI)  
Sonia Zdorovtsoff (HI)

## Co-Edition

### Humanité & Inclusion (Direction des opérations) / F3E



Né en 1994, le **F3E** est un réseau apprenant d'acteurs français de la solidarité et de la coopération internationale. Pluri-acteurs, il est composé d'organisations membres (ONG, collectivités territoriales, réseaux, fondations, syndicats), dont HI, conduisant des actions d'aide au développement, de plaidoyer et d'éducation à la citoyenneté mondiale. La mission du F3E est de contribuer à améliorer les pratiques de ses membres, en matière d'apprentissage, d'innovation, d'amélioration de la qualité et de l'impact de leurs actions. Pour ce faire, il développe une offre d'accompagnement individuel (études, formations, appui-conseil) et collectif (communautés de pratiques, programmes de recherche-action). Le F3E a accompagné HI dans le processus de cette étude, et l'a cofinancée.

## Remerciements

L'équipe remercie tous les acteurs et partenaires de HI pour les informations qu'ils ont fournies et l'aide qu'ils ont apportée sur ce projet. Les conclusions et les opinions formulées dans les rapports reflètent le point de vue des consultants d'après les informations recueillies dans les différents documents disponibles et au cours des entretiens réalisés pour cette étude.

## Crédit photo (couverture)

© Till Mayer / HI (Ouganda, 2012)

# Table des matières

<b>Préambule</b> .....	<b>2</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>DNH, historique &amp; définition</b> .....	<b>5</b>
1. Historique.....	5
2. Un principe pour tenir compte des effets négatifs de l'aide.....	7
3. Définition du DNH .....	9
<b>Périmètre du DNH</b> .....	<b>11</b>
1. Effets négatifs couverts par le DNH .....	11
2. Pratiques et comportements qui entraînent des effets négatifs.....	12
3. Domaines qui posent question .....	14
4. Faut-il considérer le DNH différemment dans les situations d'urgence et de développement ?.....	15
<b>Tensions</b> .....	<b>17</b>
1. Connexions entre DNH et principes humanitaires .....	17
2. DNH, principe absolu ou compromis ? .....	18
3. Changement social et DNH .....	19
<b>Prise en compte et mise en œuvre du DNH</b> .....	<b>22</b>
1. Cadre institutionnel .....	22
2. Mise en œuvre du DNH.....	24
3. Pratiques.....	24
4. Encadrement du personnel .....	26
<b>Suivre et évaluer DNH</b> .....	<b>28</b>
1. Suivre et mesurer l'application du principe DNH .....	28
2. Mécanismes de feedback accessibles aux bénéficiaires.....	29
<b>Conclusion et recommandations pour une meilleure prise en compte du DNH</b> .....	<b>30</b>
<b>Ressources documentaires et sites internet utiles</b> .....	<b>32</b>
Documentation HI.....	32
Autre documentation .....	32
<b>Acronymes</b> .....	<b>34</b>

« Je ferai part des préceptes, des leçons morales et du reste de l'enseignement à mes fils, à ceux de mon maître, et aux disciples liés par un engagement et un serment suivant la loi médicale, mais à nul autre. Je dirigerai le régime des malades à leur avantage, selon mes forces et mon jugement, et je m'abstiendrai de tout mal et de toute injustice. Je ne remettrai à personne du poison, si on me demande, ni ne prendrai l'initiative d'une telle suggestion. »

## Serment d'Hippocrate

---

**Avertissement :** Dans ce document nous utilisons le plus souvent l'acronyme anglais « DNH » ('Do no harm') du fait de son utilisation courante dans la littérature. Lorsque traduit 'Do no harm' est traduit le plus souvent par les expressions « Ne pas nuire » ou « Eviter de nuire ».

## Préambule

Si les études (évaluation, capitalisation, études d'impact...) accompagnées par le F3E se révèlent toujours sources d'apprentissage et d'inspiration pour les organisations membres du réseau et bien d'autres acteurs de la solidarité et de la coopération internationales, cette revue des pratiques Do No Harm (DNH), à l'initiative d'Humanité et Inclusion, résonne aujourd'hui de manière particulière.

### Pourquoi le « Do No Harm » parle au réseau F3E ?

Les organisations viennent au F3E pour questionner et améliorer leurs pratiques au service du changement social. Cette revue rappelle le lien fort entre changement social et DNH. Pas de changement social sans tension entre objectifs de changement social et effets potentiellement négatifs pour les parties prenantes. Le débat émergent est ici posé avec des questions essentielles sur la prise de risque, la dignité du risque, la responsabilité des acteurs... La revue nous ouvre des perspectives. Quid d'un travail du F3E pour questionner (pour intégrer ?) le DNH dans les Approches Orientées Changement<sup>1</sup> (AOC). Le DNH permet de réfléchir autrement à la vision des changements recherchés. Les consultants invitent à considérer le DNH comme un principe devant conduire à des compromis, certes difficiles mais nécessaires, entre partenaires de l'action autour de questions éthiques : quels effets négatifs acceptables ? Qui décide ?... Le DNH pourrait aider certains acteurs à aborder la question des risques d'une autre manière.

### Remettre les impacts négatifs au goût du jour

Alors que ceux-ci sont en théorie évalués au même titre que les impacts positifs, dans la pratique le focus est beaucoup plus sur les impacts positifs. Les AOC développées par le F3E n'échappent pas à ce constat. Le DNH peut favoriser un cheminement proche de celui vécu avec l'évaluation, à savoir de la crainte de l'évaluation à l'acceptation que celle-ci est utile, y compris lorsqu'elle met en exergue des difficultés, des lacunes, voire des échecs.

### Une grande transversalité

En parlant aussi bien aux acteurs humanitaires qu'aux acteurs du développement, le DNH est en ligne avec le rapprochement actuel entre les deux secteurs. Une même préoccupation, celle d'éviter des effets négatifs, permet une réflexion commune au-delà des différences. La réflexion sur le DNH se propage depuis le secteur humanitaire vers le secteur du développement et maintenant au-delà, laissant espérer des réflexions croisées à venir, notamment entre Nords et Suds.

---

<sup>1</sup> Les approches orientées changement sont un ensemble de méthodes et d'outils qui permettent de planifier, suivre et évaluer des changements. Cf. [www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)

Le lien est également fort avec l'approche par les droits ou avec l'approche genre. In fine, les effets négatifs que l'on tente de réduire par le DNH peuvent être pensés sous l'angle des droits des personnes, que ce soit la protection, l'égalité, la dignité, la non-discrimination, ou le droit à un environnement sain. Sur ces liens, également un débat de fond pourrait être conduit parmi les membres du F3E.

### **Le développement d'outils pour le secteur**

Enfin, la revue montre le manque actuel de méthodes et d'outils, pour encadrer la prise de décision relative au DNH mais aussi pour donner une sensibilité DNH à certains outils existants, que ce soit dans la planification, le suivi ou l'évaluation. Une invitation et un défi pour le F3E : comment outiller le principe DNH au service de la qualité et de l'impact de l'action sans alourdir les dispositifs déjà en place ? Vaste question !

En attendant d'y répondre, je tiens à remercier toutes les équipes d'Humanité et Inclusion et du F3E pour la qualité du travail réalisé ensemble.

**Laurent Delcayrou**

**Directeur du F3E**

## Introduction

La reconnaissance que l'aide peut avoir des effets négatifs est à la base du développement du concept 'Do No Harm' (DNH). Cette émergente « nécessité » d'identifier et réduire les potentiels effets négatifs des interventions a poussé Humanité & Inclusion (HI) à commanditer, avec l'appui du F3E, une revue de ses pratiques en lien avec le DNH et à mener une réflexion sur la manière d'intégrer ce concept dans son cadre éthique, ses politiques, ses outils et ses pratiques.

D'un point de vue méthodologique, la revue des pratiques a consisté en une analyse de documentation interne et externe, des entretiens et une enquête large auprès du personnel de HI. Ce travail a débouché sur un rapport destiné à HI. Une présentation ouverte aux membres du F3E a ensuite été organisée par le F3E et HI à l'AFD le 7 mars 2018. Cette présentation a servi de base à la préparation de la présente synthèse qui s'appuie sur le cas de HI mais s'adresse à toutes les organisations. Cette synthèse vise à éclairer les acteurs de la solidarité internationale sur le 'Do No Harm', un concept encore peu cadré, et à proposer des mesures pour le prendre en compte à la fois dans leur cadre institutionnel et dans la mise en œuvre de leurs projets.

## 1. Historique

Le concept de 'Do no Harm' (DNH) vient de la pratique médicale et trouve son origine dans le serment d'Hippocrate. Il a ensuite été utilisé dans le cadre de l'action humanitaire par Mary Anderson dans les années 1990, sous la forme d'une approche visant les situations de conflits <sup>2,3</sup>.

Le DNH s'échappe ensuite de ce cadre initial. C'est une expression qui parle et qui aide à faire progresser la réflexion sur les conséquences négatives de l'aide. Peu à peu le DNH s'impose comme principe et non plus comme approche en lien avec les conflits. On note cependant certaines tentatives visant à circonscrire l'usage de l'expression DNH à l'interaction aide-conflits. Il s'agit cependant selon nous d'un combat d'arrière-garde. À partir de 2014, DNH perce comme principe large et son utilisation se multiplie.

Figure 1 - Évolution du principe 'Do No Harm'



<sup>2</sup> Anderson, Mary B. Do No Harm: How Aid Can Support Peace—Or War. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 1999. Les objectifs de l'approche DNH développée par Mary Anderson sont de mieux comprendre les interactions entre aide et conflits, éviter que les interventions exacerbent les situations de conflits et identifier les opportunités pour que les populations se désengagent des situations de conflits.

<sup>3</sup> L'approche « DNH » de Mary Anderson, centrée sur les interactions entre aide et conflits, trouve aujourd'hui son prolongement dans l'approche « Conflict sensitivity » développée par la plateforme Collaborative Development Action (CDA).





« L'expression 'Do no harm' est utilisée largement et sans discernement dans le secteur de l'aide. De nombreuses personnes disent appliquer le 'Do no harm' comme un principe ou une lentille éclairant leurs interventions. Certaines personnes et organisations font la différence entre l'approche 'Do No Harm' (majuscules) et le principe ou lentille 'do no harm' (minuscules) »<sup>4</sup>. CDA, DNH participant manual (notre traduction)

Ainsi, la stratégie belge pour l'aide humanitaire (2014) est « centrée sur (1) le respect des principes humanitaires dans ses décisions politiques et budgétaires. Parmi [ces principes] le principe 'first do no harm' est le principe selon lequel les acteurs humanitaires doivent veiller à ne pas causer davantage de dégâts et de souffrances à la suite de leurs actions ».

On note aussi que le DNH sort du champ de l'humanitaire : cette extension concerne le secteur du développement ce qui apparaît dans la logique des choses dans un contexte où l'on cherche à diminuer l'opposition entre urgence et développement. Le concept de DNH vole plus loin encore puisqu'on le trouve mentionné aussi dans des politiques diverses et variées de pays de l'OCDE.

Certains acteurs adoptent cependant la position de la plateforme CDA (*Collaborative Development Action*), avec pour objectif d'éviter les confusions. Dans leurs écrits, ces acteurs utilisent un vocabulaire centré sur les effets négatifs ou indésirables de l'aide sans faire référence au DNH. C'est le cas par exemple dans les documents de références produit par le projet SPHERE tels que la charte humanitaire<sup>5</sup> et la norme humanitaire fondamentale<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> « The term "do no harm" is widely used—and abused—in the aid field. Many people talk about applying a "principle of do no harm" or using a "do no harm lens." Some people and organizations distinguish between capital Do No Harm (the framework) and lowercase do no harm (the principle or lens). » - CDA, DNH participant manual, p.8

<sup>5</sup> Point 9 de la charte humanitaire. « 9. Nous sommes conscients que les activités menées pour apporter une aide humanitaire peuvent parfois avoir des effets indésirables imprévus. En collaboration avec les communautés concernées et les autorités, nous cherchons à limiter au minimum les effets négatifs de l'action humanitaire sur les communautés locales ou sur l'environnement. Pour ce qui est des conflits armés, nous reconnaissons que la manière dont l'aide humanitaire est fournie est susceptible de rendre les civils plus vulnérables aux attaques, ou parfois d'avantager sans qu'on le veuille une ou plusieurs parties au conflit. Nous nous engageons à réduire le plus possible ces effets indésirables, dans le respect des principes énumérés ci-dessus ». Projet Sphère

<sup>6</sup> Critère de qualité 3 de la norme humanitaire fondamentale : « Les communautés et les personnes affectées par les crises ne sont pas affectées de manière négative par l'action humanitaire et sont mieux préparées, plus résilientes et moins vulnérables grâce à celle-ci ». HAP international; People in Aid, Projet Sphère.

## 2. Un principe pour tenir compte des effets négatifs de l'aide

### La reconnaissance que l'aide peut avoir des effets négatifs est le principal apport de DNH

La discussion sur de potentiels effets négatifs de l'aide émerge de situations d'urgence comme le génocide au Rwanda (1994) et les grandes catastrophes naturelles des années 2000-2010 (Tsunami en Asie du Sud-Est, tremblement de terre en Haïti). Cette prise de conscience entraîne un intérêt accru pour l'évitement des effets négatifs de divers types d'interventions. Dans les années 2000, la réflexion sur les interventions dans les **états fragiles** fait une place conséquente au DNH. L'OCDE a ainsi développé un cadre pour les interventions dans les états fragiles qui comprend 10 principes dont le numéro 2 est : « Ne pas nuire »<sup>7</sup>.

### Un principe peu cadré

Le DNH est un concept auquel il est fréquemment fait référence mais qui est peu cadré aussi bien au niveau théorique qu'au niveau pratique. Ce constat est par exemple relevé dans un document préparé pour la Coopération Belge : « Malgré une large diffusion du principe par les institutions internationales, les acteurs du développement ne savent pas vraiment ce que signifie le fait d'adopter une approche du DNH et, en conséquence, dans la plupart des agences, il n'y a pas de prise en compte systématique, que ce soit au niveau stratégique ou opérationnel »<sup>8</sup> (notre traduction).

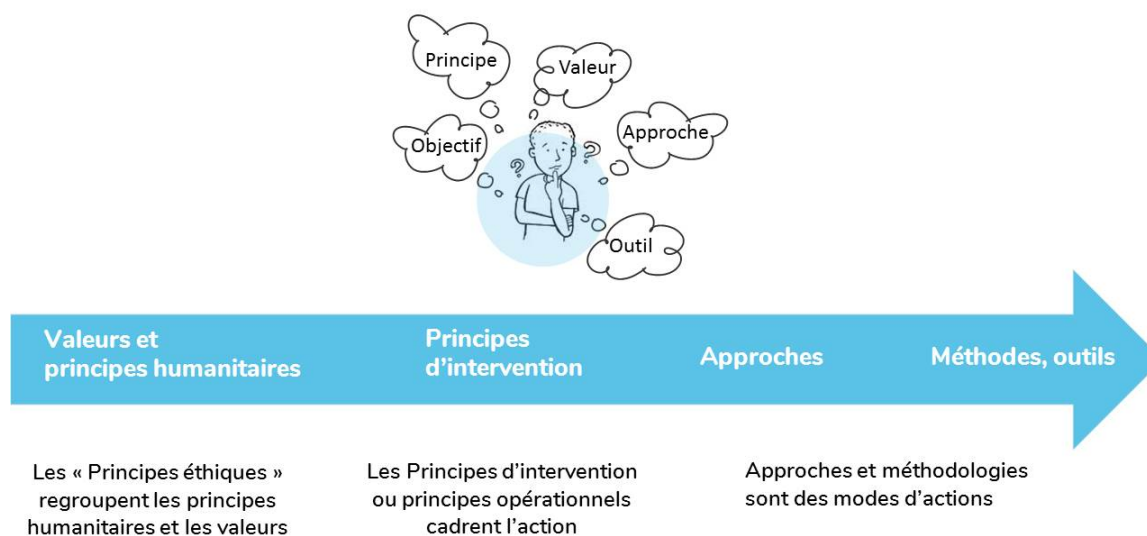
Illustration de la faiblesse du cadre conceptuel concernant le DNH, celui-ci est selon les opinions une valeur, un principe d'intervention, un principe opérationnel, un outil, une approche ou un objectif.

---

<sup>7</sup> OCDE. 2007. Fragile States Principles.

<sup>8</sup> ACROPOLIS. Guidance on Fragility. "Despite a wide diffusion of the principle through international institutions, there is little knowledge by development actors of what is meant by adopting a do no harm approach and consequently, there is little systematic strategic or operational translation in most agencies".

Figure 2 - DNH, un principe ou une approche ?



**Nous pensons que le DNH doit être considéré comme un principe :**

- Le DNH répond à la définition de principe adopté par le CICR : « un principe est une règle, basée sur le jugement et l'expérience, qui est adopté par une communauté pour guider sa conduite »<sup>9</sup>, et à celle de HI pour ses principes d'intervention : « ils orientent pratiquement nos choix et modes d'intervention ; ils encadrent l'usage des différentes approches et méthodes utilisées pour concevoir et conduire nos activités ».
- Le DNH s'applique à tous les contextes, à toutes les interventions, et concerne tous les membres d'une organisation.

**Dans le cas de HI, plusieurs indices montrent que DNH est considéré comme un principe.** DNH figure dans :

- La charte : « Dans la réalisation de nos actions, nous sommes déterminés à ne pas nuire, ne rien négliger et refuser les discriminations ». Cette mention dans la charte indique toute l'importance de DNH en tant que principe pour HI.
- Les principes d'intervention : « HI assume ses responsabilités professionnelles d'organisation de solidarité internationale, sur la base de deux principes : 'ne pas nuire', 'ne rien négliger' ». Cette formulation place clairement DNH au plus haut des principes suivis par HI.
- Le référentiel qualité des projets : le DNH fait partie, avec « valeurs » et « non-discrimination », des trois critères éthiques retenus dans ce référentiel.

<sup>9</sup> Selon Jean Pictet, qui a rédigé les principes humanitaires du CICR.

## Une grande variété de perspectives

Bien qu'il soit peu cadré, le principe DNH fait partie du référentiel des acteurs de l'aide au développement et de l'action humanitaire, dans le sens où ces acteurs sont sensibles aux effets négatifs de leurs interventions et ont souvent l'impression, en l'absence d'un cadre précis, de faire, comme Monsieur Jourdain, du DNH sans le savoir.

Le DNH pose des questions très diverses en fonction des positions occupées et donne lieu à des interprétations différentes (un logisticien ne se pose pas les mêmes questions concernant le DNH qu'une personne qui fournit un service psycho-social). Chacun risque donc d'interpréter le DNH à sa manière. Un défi important de la clarification du cadre du DNH est d'arriver à élargir le champ de vision des individus (chacun doit avoir conscience de ce qui est important pour les autres, qu'ils soient logisticien, manager ou responsable d'un projet, qu'ils soient au siège ou sur le terrain).

### 3. Définition du DNH

Du fait de ce contexte historique et parce que le principe DNH fait une percée récente, il n'y a pas de définition bien établie du DNH. Dans le cadre de cette revue des pratiques nous avons proposé au personnel de HI, dans le cadre d'une enquête, de classer plusieurs définitions par ordre de préférence. Les deux définitions plébiscitées sont les suivantes (avec le même niveau de soutien) :

- « Ne pas nuire » c'est éviter d'exposer les personnes à des risques supplémentaires en raison de son action.
- « Ne pas nuire » c'est prendre du recul par rapport à une intervention pour regarder plus largement le contexte et mitiger les effets négatifs potentiels sur le tissu social, l'économie et l'environnement.

Ces deux propositions font apparaître ce qui est, pour le staff de HI, au centre du DNH :

- La **reconnaissance des conséquences négatives potentielles des interventions** et la nécessité de les prendre en compte.
- La prise en compte du contexte des interventions. Dans la seconde définition, il est explicite que **la mitigation ne vise pas seulement les bénéficiaires mais le milieu plus largement.**
- En mettant en avant **la prise de recul**, le principe DNH propose de réfléchir avant d'agir. Il s'agit de renforcer les méthodologies de conception et de gestion de projet d'une manière qui permette de mieux appréhender les effets négatifs de futurs projets ou programmes.

- Une volonté de **qualité des relations avec les bénéficiaires** imprègne la vision la plus répandue de DNH. L'enquête montre que les principaux bénéfices attendus d'une meilleure prise en compte de DNH sont reliés aux bénéficiaires : amélioration de la redevabilité vis-à-vis des bénéficiaires, des relations avec les bénéficiaires, de la compréhension des contextes et des dynamiques communautaires dans lesquels les projets se déroulent, acceptation dans une zone d'intervention.



#### Memo

Les organisations qui souhaitent développer une définition du DNH devraient y inclure les quatre points suivants : reconnaissance des conséquences négatives potentielles des interventions ; prise en compte non seulement des bénéficiaires mais du milieu plus largement ; prise de recul pouvant aller jusqu'à la remise en cause des interventions ; qualité des relations avec les bénéficiaires. **De notre point de vue, les bénéficiaires et le milieu<sup>10</sup> qui les entoure doivent être l'élément central de la définition du DNH.**

---

<sup>10</sup> Par milieu nous voulons dire le tissu social (notamment les parties prenantes non-bénéficiaires), le tissu économique et l'environnement.

## Périmètre du DNH

Dans cette section, nous discutons de ce qui relève du DNH et de ce qui n'en fait pas partie.

### 1. Effets négatifs couverts par le DNH

Notre première contribution porte sur le classement des effets négatifs dans 4 catégories : **1.** les droits des bénéficiaires ; **2.** le fonctionnement des communautés et les relations entre acteurs ; **3.** l'économie locale et les moyens de subsistance ; **4.** l'environnement. La figure ci-après donne des exemples d'effets négatifs que l'on retrouve dans ces 4 catégories.

Figure 3 - Les quatre catégories d'effets négatifs couverts par le DNH

Effets négatifs sur les droits des bénéficiaires	Sécurité des bénéficiaires; Protection; Dignité Santé des bénéficiaires (notamment psycho-sociale) Accessibilité des services ; etc. -
Effets négatifs sur le fonctionnement des communautés et les relations entre acteurs locaux et nationaux	Exclusion ; Discrimination ; Relations de pouvoir dans les communautés Résilience et autonomie des communautés (Dépendance ; Perte de confiance ; Destruction des mécanismes de solidarité communautaire) Exacerbation des conflits ; Tensions réfugiés-hôtes Effets négatifs en lien avec le genre (violence domestique ; exclusion des femmes des bénéfices de l'action ; etc.) Relations entre communautés et autorités locales ; Affaiblissement de la gouvernance (du micro au macro) ; etc. -
Effets négatifs sur l'économie locale et les moyens de subsistance	Fermeture de services locaux publics et privés ; Perturbation des marchés ; Etc. -
Effets négatifs sur l'environnement	Empreinte climat de l'intervention ; Matériaux et équipements laissés sur place ; etc.

Parmi les effets négatifs qui font partie du DNH figure la résilience<sup>11</sup>. Le débat sur les conséquences de l'aide sur l'autonomie des communautés et sur leurs capacités à prendre en charge leur avenir a pris ces dernières années un tour nouveau dans le cadre de la réflexion sur la résilience. L'aide est depuis questionnée sous un nouvel angle : les

<sup>11</sup> Dans ce document nous utilisons la définition suivante de la résilience : « la capacité des individus, des communautés, et des institutions à absorber les chocs et à s'en remettre, tout en adaptant et en transformant de façon positive leurs structures et leurs moyens de subsistances face à des changements de long terme et face à l'incertitude » (source : JM Châtaigner. 2014. Fragilités et Résiliences ; les nouvelles frontières de la mondialisation. Ouvrage collectif sous la direction de JM Châtaigner. Editions Karthala).

interventions, qu'elles soient d'urgence ou de développement ne doivent pas affecter les mécanismes internes qui permettent aux communautés de s'adapter, d'anticiper et d'absorber les chocs et stress. Il s'agit d'une dimension importante du DNH, puisqu'elle porte sur la déstructuration de la société qui reçoit l'aide. Bon nombre de projets (notamment dans le domaine du changement climatique) ont aujourd'hui pour objectif d'augmenter la résilience des communautés. À minima, tous les projets devraient avoir pour principe, en lien avec le DNH, de ne pas affecter négativement les capacités de résilience des communautés aidées.

## 2. Pratiques et comportements qui entraînent des effets négatifs

Nous faisons ensuite la différence entre ces effets négatifs et les pratiques et comportements qui en sont à l'origine. En effet c'est à ces pratiques et à ces comportements qu'il faut s'attaquer pour contrôler et réduire les effets négatifs des interventions. Dans le cadre de cette revue, les principaux comportements et pratiques que nous avons identifiés sont présentés sur la figure ci-après.

Il s'agit d'une liste qui ne prétend pas être exhaustive, d'autant plus que le champ du DNH tend actuellement à s'élargir. Ainsi le développement d'une nouvelle politique ou approche va entraîner l'identification d'effets négatifs possibles et provoquer un questionnement des pratiques en vue de contrôler ces effets négatifs. Cela a été le cas récemment chez HI pour la gestion des données et les pratiques éco-responsables. Ce phénomène fait donc émerger progressivement un corpus de réflexions sur le DNH, disséminé dans des documents institutionnels différents.

**Figure 4 - Pratiques et comportements à l'origine d'effets négatifs**



Liste établie suite à revue bibliographique et entretiens de cadrage de la revue

Nous proposons de classer ces pratiques et comportements en trois catégories : **1.** Approches/Méthodes d'intervention mise en œuvre de manière inadéquate ; **2.** Services de qualité insuffisante ; **3.** Comportements personnels et collectifs. Les exemples ci-dessous permettent de donner corps à cette catégorisation.

**Tableau 1 - Catégorisation des pratiques et comportements**

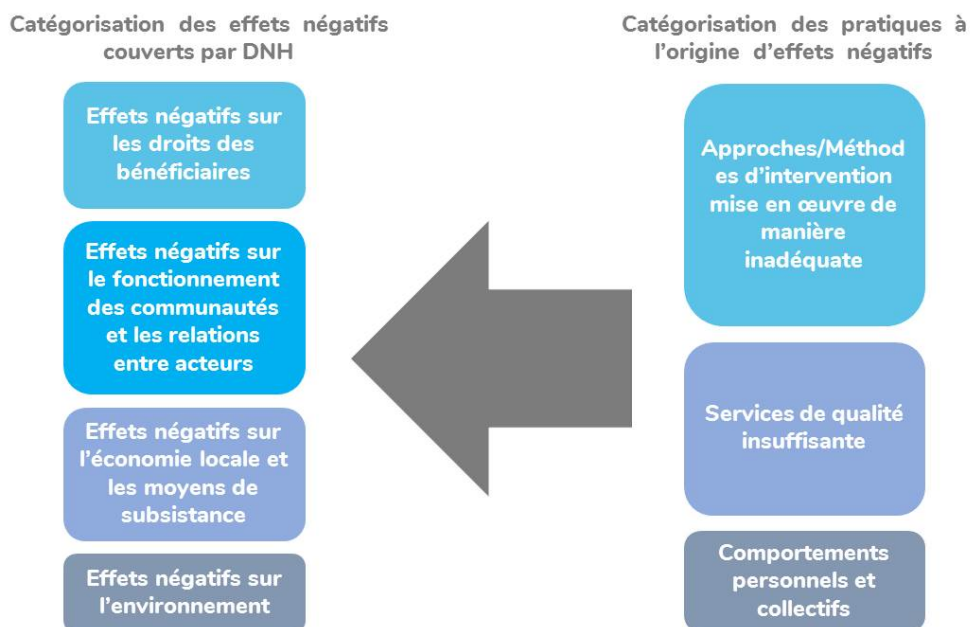
Catégories	Exemples
Approches/Méthodes d'intervention mise en œuvre de manière inadéquate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélection des bénéficiaires conduisant à des tensions</li> <li>• Politique d'achat ayant des impacts négatifs sur les marchés locaux</li> <li>• Création d'attentes auxquelles les interventions ne répondent pas ensuite</li> <li>• Non prise en compte des effets de long-terme des interventions</li> <li>• Etc.</li> </ul>
Services de qualité insuffisante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel non qualifié</li> <li>• Ratio inadéquat entre personnel et bénéficiaires</li> <li>• Etc.</li> </ul>
Comportements personnels et collectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abus de pouvoir</li> <li>• Corruption</li> <li>• Harcèlement</li> <li>• Manque de respect dans les relations</li> <li>• Etc.</li> </ul>

**Ces catégories font apparaître que prendre en compte le DNH nécessite d'accepter qu'une approche ou méthodologie utilisée de manière habituelle dans le cycle des projets peut avoir des effets négatifs qu'il faut savoir contrôler.**



La figure ci-après synthétise notre réflexion sur **les effets négatifs et les pratiques et comportements qui les provoquent**.

**Figure 5 - Synthèse des catégories d'effets négatifs et des pratiques**



Cette catégorisation nous semble valable dans tous les contextes et tous les secteurs.

### 3. Domaines qui posent question

#### Effets négatifs sur le personnel des organisations intervenantes

Selon notre analyse, **les effets négatifs sur le personnel des organisations (stress, traumatismes, etc.) ne devraient pas faire partie du DNH**. Nous craignons que leur inclusion entraîne une dilution de l'attention qui devrait être portée aux effets négatifs sur les bénéficiaires et le milieu, notamment parce qu'il est plus « facile » de traiter ce sur quoi on a le plus de prise et de contrôle, à savoir le personnel.

Inclure les effets négatifs sur les équipes risque selon nous de créer un focus trop important sur les questions de sécurité des équipes, alors que la sécurité n'est qu'une des dimensions du DNH, en particulier en ce qui concerne les bénéficiaires. Par ailleurs, dans de nombreuses organisations, cette question est déjà prise en compte dans le cadre du *Duty of care*<sup>12</sup> qui inclut souvent la protection des équipes et la protection des bénéficiaires.

<sup>12</sup> "The responsibility or the legal obligation of a person or organization to avoid acts or omissions (which can be reasonably foreseen) to be likely to cause harm to others", Business dictionary.

## Effets négatifs sur les organisations ainsi que sur la perception et l'acceptation de l'aide

Dans la même logique, inclure dans le DNH les effets négatifs sur la crédibilité, l'image ou les finances des intervenants extérieurs (les ONG du Nord en particulier) risque selon nous de créer une tension (qui doit être privilégié entre l'institution et les bénéficiaires ?) alors que **DNH doit être l'espace où les effets négatifs sur les bénéficiaires et leur milieu sont pris en compte avec un minimum d'interférence.**

## Effets négatifs sur les partenaires locaux

Du fait de l'importance prise par les dynamiques partenariales (la progression des partenaires locaux est souvent un objectif des interventions de développement, ce qui positionne les partenaires en tant que bénéficiaires directs des interventions), nous pensons que les effets négatifs sur ces partenaires devraient faire partie du DNH.

Le DNH est un sujet important à aborder entre partenaires d'une action, notamment pour réussir, en partant d'une analyse partagée, à prévenir et gérer des risques. Il s'agit de déterminer comment la co-construction de projet, qu'elle inclue explicitement ou non une réflexion sur le DNH, peut contribuer à diminuer les risques d'effets négatifs.



### Memo

Les bénéficiaires et le milieu qui les entoure doivent être au centre du DNH. D'autres effets négatifs importants (par exemple : la protection des équipes) ne devraient pas en faire partie (ce qui ne veut pas dire qu'ils ne doivent pas être traités par ailleurs), pour éviter une dilution de ce focus sur les bénéficiaires et leur milieu.

## 4. Faut-il considérer le DNH différemment dans les situations d'urgence et de développement ?

Les différences entre urgence et développement ne sont selon nous pas suffisamment marquées pour en conclure que le DNH doit être pris en compte de manière différente dans les deux contextes ou qu'il est plus pertinent dans un contexte que dans l'autre.

Dans les organisations qui interviennent dans les deux types de contexte, et qui cherchent à établir des transitions et continuités entre les interventions d'urgence et de développement, il semble plus important de renforcer et de **promouvoir une compréhension commune qui combine les éléments qui sont centraux pour les deux secteurs et qui les rapprochent du point de vue du DNH.**

Chez HI, il y a certaines différences concernant la pratique du DNH entre les équipes du secteur « urgence » et celles du secteur « développement ».

Les équipes « urgence » associent davantage DNH aux risques supplémentaires que l'intervention fait courir aux bénéficiaires (ne pas aggraver une situation déjà difficile) tandis que les équipes « développement » associent davantage DNH à des effets négatifs diffus sur le milieu dans son ensemble. Cela se traduit par une définition préférée qui est différente :

**Urgence** : « ne pas nuire, c'est éviter d'exposer les personnes à des risques supplémentaires en raison de son action »

**Développement** : « ne pas nuire, c'est prendre du recul par rapport à une intervention pour regarder plus largement le contexte et mitiger les effets négatifs potentiels sur le tissu social, l'économie et l'environnement »

Par ailleurs le personnel du secteur « urgence » a un peu plus de recul et d'expérience concernant le DNH : il se sent mieux outillé que le personnel du secteur « développement » pour mettre en œuvre le DNH ; il donne plus d'importance au DNH ; il est plus au fait des mentions du DNH dans les documents institutionnels et méthodologiques de HI. Les membres des équipes urgence font également plus souvent des recherches personnelles sur le DNH.

Dans cette section, nous abordons une série de tensions de nature conceptuelle, en lien avec le DNH.

### 1. Connexions entre DNH et principes humanitaires

**Les connexions du DNH sont particulièrement fortes avec les principes d'humanité, de neutralité et d'impartialité.** Mais tandis que le DNH complète le principe d'humanité, la pratique opérationnelle quotidienne fait surgir des tensions avec les principes de neutralité et d'impartialité.

Le principe d'**humanité**<sup>13</sup> porte sur le respect de la dignité humaine, et postule que la réponse opérationnelle des organisations ne doit pas nuire à la dignité des personnes, ni à leur intégrité physique, ni empirer la situation des personnes. Cette définition établit un lien fort entre Humanité et DNH et donne une place très importante au DNH, jouxtant les principes humanitaires, même s'il n'est pas souvent mentionné explicitement parmi ceux-ci.

**Impartialité<sup>14</sup> et DNH :** ce principe implique de s'appliquer à secourir les individus à la mesure de leur souffrance et à subvenir en priorité aux détreesses les plus urgentes. Le désir de se concentrer sur les « détreesses les plus urgentes » peut nécessiter, pour y parvenir, de prendre en compte des personnes moins nécessiteuses dans un but d'évitement d'effets négatifs pour les bénéficiaires principaux. Ce faisant, le DNH tempère le principe d'impartialité. Sur le terrain, il en résulte des montages opérationnels différents pour répondre aux besoins en situation de crise (soit très centrés sur les victimes, soit au contraire basé sur une définition très large des bénéficiaires)<sup>15</sup>.

**Neutralité et DNH<sup>16</sup> :** la neutralité est souvent ce qui permet aux humanitaires de négocier un accès aux populations. Conserver l'accès aux bénéficiaires peut contribuer contre son gré à entretenir ou même soutenir des conflits (ex : détournement de l'aide, pillage, taxation pour financer un groupe armé). Dans le cadre du DNH, se pose alors la question du compromis à

---

<sup>13</sup> Le CICR définit ainsi le principe d'humanité : « Le CICR, sous son aspect international, s'efforce de prévenir et d'alléger en toutes circonstances les souffrances des hommes. Il tend à protéger la vie et la santé ainsi qu'à faire respecter la personne humaine ».

<sup>14</sup> Humanitarian action must be carried out on the basis of need alone, giving priority to the most urgent cases of distress and making no distinctions on the basis of nationality, race, gender, religious belief, class or political opinions (OCHA).

<sup>15</sup> R. Brauman – Médecins Sans Frontières and the ICRC: matters of principle. International Review of the Red Cross, Volume 94 Number 888 Winter 2012

<sup>16</sup> Clea Kahn and Elena Lucchi, Are humanitarians fuelling conflicts? Evidence from eastern Chad and Darfur, Humanitarian Exchange, N. 43, June 2009

faire entre l'accès aux bénéficiaires et l'acceptation de certains effets négatifs. Les humanitaires doivent éviter de laisser les parties en conflits dicter les termes de l'aide, au risque de fragiliser grandement leur position de neutralité.

## 2. DNH, principe absolu ou compromis ?

Plusieurs auteurs se sont penchés sur le risque que la prise en compte du DNH conduise au Do Nothing, en d'autres mots que le DNH s'impose comme une sorte de principe de précaution qui au bout du compte constitue une entrave trop importante à l'action.



« Nous devons accepter qu'un certain niveau de dérive de l'aide est incontournable dans toutes les opérations d'aide. Nous devons nous demander, en situation d'information imparfaite, quel niveau d'assurance il est nécessaire d'exiger pour agir. Au bout du compte, nous devons reconnaître que le 'Do no harm' peut évoluer vers le 'Do nothing', avec de nombreux effets négatifs comme conséquence. David Keen, When 'Do No Harm' Hurts, The New York Times, NOV. 6, 2013 (notre traduction).

Pour la plupart des analystes, « Do Nothing » n'est pas une option. Stopper l'aide au nom du DNH serait inacceptable sur le plan moral et causerait plus de mal que de bien (Anderson 1999). Pour d'autres auteurs, il est impossible de ne pas « faire de mal », il est donc nécessaire de l'accepter et le focus devrait être sur la minimisation des effets négatifs (Fiona Terry, 2002). Il s'agit d'un débat de nature philosophique qui fait émerger un compromis permanent entre les effets positifs et les effets négatifs d'une intervention. Si l'on assume la plupart du temps que les effets positifs l'emportent, il faut cependant se garder de devenir complaisant et assumer la possibilité de stopper une intervention dont les effets négatifs seraient trop importants ou impossibles à mitiger.



« Si nous sommes conscients que notre action peut avoir des effets négatifs sur ceux que vous voulons aider, nous pouvons nous prémunir contre cela et dans certains cas extrêmes, nous pouvons être d'accord que s'abstenir d'intervenir est préférable ». Rony Brauman, Médecins Sans Frontières and the ICRC: matters of principle, in International review of the Red Cross, Vol. 94, n°888, 2012 (notre traduction).

**Les compromis sont inhérents à l'action. Deux risques apparaissent alors. Celui du « Do Nothing » qui résulterait d'une emphase trop grande sur les effets négatifs. A l'opposé,**

**trop de compromis risque d'aboutir à une capitulation vis-à-vis du principe du DNH avec le risque que celui-ci évolue en un slogan vide.**

La recherche d'un équilibre optimal entre effets positifs et négatifs pose par ailleurs des questions éthiques difficiles :

- Quels sont les effets négatifs « acceptables » et ceux qui ne le sont pas ?
- Quid de la perception culturelle de ce qui est négatif ou non ?
- Qui décide que les effets positifs justifient un certain niveau d'effets négatifs ?
- Quand, et sur la base de quels critères, décide-t-on de stopper une opération ?
- La participation des parties prenantes dans les arbitrages est-elle possible et sous quelle forme ?

**Un des constats de la revue est que les méthodes et outils permettant d'orienter les décisions stratégiques concernant le DNH sont rares<sup>17</sup>. Or ces outils sont nécessaires pour prendre en compte les questions éthiques ci-dessus.**

### 3. Changement social et DNH

Il y a une certaine contradiction à monter des interventions qui sont porteuses de changement social et à souhaiter que ces interventions n'aient pas d'effets négatifs sur le milieu au sens large<sup>18</sup>. Or les interventions qui ont des objectifs de changement social sont nombreuses, pour ne pas dire qu'elles sont la norme dans le domaine du développement, par exemple en matière de lutte contre les discriminations.

#### Focus Changement social

Le changement social vise l'évolution des relations de pouvoir entre catégories d'acteurs, dans le sens d'une plus grande répartition des ressources (matérielles, économiques, symboliques, culturelles, politiques...), d'une réduction des inégalités dans l'accès à ces ressources, et dans certains cas d'une lutte contre les discriminations. Le changement social fait bouger les systèmes établis. En cela, il est source de tensions qui relèvent du DNH au sein des communautés.

---

<sup>17</sup> World Vision a développé l'outil HISS-CAM (Humanitarian Imperative, Impartialité and independance, Security and protection, Sustainability) pour aider son personnel à prendre des décisions difficiles par rapport aux principes humanitaires dans les cas d'interaction avec des militaires et autres acteurs armés. L'outil sert à identifier l'équilibre nécessaire entre principes et pragmatisme.

<sup>18</sup> Ceci d'autant plus que le milieu au sens large regroupe une variété d'acteurs ayant des intérêts différents. En toute probabilité, il y a certainement toujours des acteurs qui sont affectés négativement par une intervention.

Dès lors, quelle intégration du DNH lorsque l'intervention est porteuse de changement social ? L'intervention doit-elle assumer son objectif et continuer quel que soient les effets négatifs susceptibles d'émerger ? Comment le DNH doit-il être pris en compte si la situation dégénère ?

Les communautés ne sont pas des groupes homogènes. Les interventions favorisent parfois une partie de la communauté au détriment d'autres groupes qui peuvent perdre des privilèges ou du pouvoir. C'est bien là d'ailleurs le ressort de la tension entre changement social et DNH. L'amélioration de la situation de certain-e-s se fait parfois *in fine* au détriment d'autres. Ainsi, la réussite d'un projet ayant des objectifs de transformation sociale peut entraîner des effets négatifs (conflits, discriminations, violence, etc.) découlant de la réaction d'autres parties prenantes. Il convient alors de rechercher le « meilleur compromis possible » pour atteindre l'objectif de changement social tout en limitant les blocages et retour en arrière.

Cette situation surgit en particulier dans les projets visant l'empowerment des femmes. De tels projets peuvent provoquer des réactions négatives de la part des communautés qui ne sont pas prêtes au changement dans le statut des femmes (dans le cadre de cette revue, il nous a été notamment fait mention d'un projet de HI en Afghanistan ayant vécu une telle situation).

Dès lors, il est nécessaire de trouver un compromis entre les risques que l'on fait courir aux bénéficiaires et le maintien des objectifs de changement social que l'on recherche. Le compromis va être largement influencé par la place qu'une organisation accorde à la remise en cause des préjugés et des pratiques discriminatoires dans sa mission. **Être conscient de la mission et des valeurs de son organisation et des enjeux des interventions visant le changement social est nécessaire pour faire des choix concernant le DNH en toute conscience.**

La réflexion sur cette tension mériterait d'être poussée davantage, notamment dans le cadre de collectifs dont le travail est centré sur le changement social comme le F3E.

Parmi les éléments à prendre en compte :

- Les interventions « changement social » répondent souvent à une demande du terrain (un groupe de bénéficiaires, l'ensemble d'une communauté, etc.) Ce sont ces acteurs qui souhaitent changer, expriment une volonté forte d'« empowerment » et se révèlent prêts à assumer les risques. Est-ce alors aux intervenants externes de brider cette envie de changement au nom du DNH ? Il est parfois plus important de faire en sorte que les bénéficiaires aient conscience des risques encourus et décident par eux-mêmes s'ils les assument ou pas.
- Certains militants prennent de grands risques (dans le domaine des Droits de l'Homme par exemple). Ils recherchent des partenaires qui les aident à assumer ces

risques, plus qu'à les éliminer ou à les mitiger. Dans certains cas, faut-il adopter une approche particulière basée sur le droit des bénéficiaires ou des partenaires à se mettre en danger (certains parlent de la « dignité du risque ») ? Est-ce que le DNH cesse de s'appliquer lorsque bénéficiaires et porteurs de projets sont conscients des risques et de la portée de leurs actes « politiques » ?

- L'acceptation du risque d'effets négatifs pour promouvoir des objectifs de changement social soulève des questions de responsabilités pour les porteurs de projets et leurs partenaires : lorsque l'on a conscience d'un potentiel effet négatif et que malgré cela on maintient une action et qu'on l'assume, on accepte clairement une responsabilité.

Ces trois points sont des éléments initiaux d'un débat qui nous paraît important pour les organisations de solidarité internationale.



# Prise en compte et mise en œuvre du DNH

## 1. Cadre institutionnel

Toutes les organisations disposent de textes qui précisent leur cadre éthique, leurs politiques, leurs méthodes d'intervention, etc. Dans tous ces documents, le principe DNH est susceptible d'être mentionné, de manière implicite (par exemple à travers la référence aux effets négatifs) ou explicite, avec ou sans définition claire.

### L'exemple de HI

Le tableau ci-contre montre la présence du DNH dans les principaux documents de HI. Le DNH est mentionné dans les documents les plus importants, c'est-à-dire ceux qui constituent le cadre éthique de l'organisation (principes, charte) et guident ses interventions.

Cadre éthique et principes d'intervention	
Témoigner pour protéger. 2010	Oui
Handicap International. Mission, Champ d'action, Principes d'interventions, Charte. Collection Politique Institutionnelle. 2013	Oui
Charte (2013)	Oui
Politiques institutionnelles	
Politique de protection de l'enfance. 2007	Implicite
Politique genre. 2007	Non
Protection des bénéficiaires contre l'Exploitation et les Abus Sexuels. 2011	Implicite
Faire face au risque : la politique de sécurité de HI. 2012	Implicite
Politique de lutte contre la fraude et la corruption. 2014	Implicite
Politique de Planification, Suivi et Évaluation des projets. 2015	Oui
Documents cadres	
Développement Local Inclusif. 2009	Non
L'éducation inclusive. 2012	Non
L'assistance aux victimes dans le contexte des mines et des restes explosifs de guerre. 2014	Non
La Réduction Inclusive des Risques de Catastrophe. 2017	Oui

Le DNH est plus visible à partir de 2015, ce qui traduit la volonté de HI de faire progresser le DNH dans l'institution à partir de ce moment. Dans les documents plus anciens, on trouve un vocabulaire davantage orienté sur le contrôle des risques, là où dans les documents plus récents le vocabulaire du risque se mélange avec celui associé au DNH (effets négatifs, conséquences). Cette évolution montre bien que la progression est surtout liée à l'acceptation de la réalité des effets négatifs, qui passent de risques plus ou moins précisément identifiés, à des situations concrètes vécues par les équipes, et découlant directement des interventions.

Le DNH est seulement mentionné dans les deux politiques transversales les plus récentes. Il n'est pas mentionné dans trois politiques institutionnelles (Protection de l'enfance, Genre, Abus sexuels) et cela nous paraît un être manque à compléter. La politique sécurité ne le mentionne pas directement, mais implicitement : « Éviter d'exposer les personnes à des risques supplémentaires en raison de son action ». Ces politiques sont plus anciennes, toutes ont été écrites avant 2015. Cependant, ces politiques font le lien direct avec protection et non-discrimination (deux dimensions importantes du DNH).

La percée récente du DNH comme principe entraîne un besoin d'harmonisation et de formalisation. La terminologie utilisée est importante et il faut assurer une cohérence dans l'ensemble des documents (principes d'interventions, politiques institutionnelles, guides méthodologiques, etc.)

La figure ci-après propose une démarche pour inclure DNH dans le cadre institutionnel d'une ONG.

### Figure 6 - Comment inclure le DNH dans le cadre institutionnel d'une ONG

#### Recommandation : comment inclure le DNH dans le cadre institutionnel d'une ONG ?

Après avoir développé une définition du DNH, insérer cette définition dans les documents institutionnels (cohérence)

Dans les documents qui abordent implicitement le DNH sans le mentionner explicitement, ajouter des références directes

Produire un « code DNH » regroupant les mentions qui sont faites du DNH dans les différentes politiques, documents cadre et guidelines de l'organisation

Enrichir le code progressivement

Une politique institutionnelle « DNH » serait trop répétitive et probablement source de complications inutiles

Il nous paraît plus utile de compléter les politiques institutionnelles, transversales et les guides méthodologiques au regard du DNH et de regrouper ces compléments au sein d'un « code DNH »

## 2. Mise en œuvre du DNH

L'enquête réalisée auprès du personnel de HI montre que l'exposition à des situations qui relèvent du DNH est importante. Il ne s'agit donc pas d'un problème épisodique mais de situations fréquentes qui questionnent les équipes.

En effet, dans la pratique, il y a autant (voire plus) d'effets négatifs possibles que d'interventions. Est-il pour autant nécessaire de les identifier tous et de décliner les réponses à donner dans toutes les situations ?

**Il nous paraît plus utile de développer un cadre qui aide à déterminer comment agir en face de situations diverses.** Ce cadre doit donner les grandes lignes de la prise en compte du DNH à la fois sur les plans politique et méthodologique, et faire progresser le référentiel commun concernant les effets négatifs et les pratiques qui permettent de les gérer.

Les grandes lignes doivent comporter les points suivants : **1.** L'adoption d'une définition du DNH ; **2.** Le positionnement du DNH dans le cadre institutionnel (mention dans la charte ou dans les principes d'intervention) ; **3.** Une mention explicite et une mise en cohérence de la prise en compte des effets négatifs des interventions dans les principaux documents institutionnels (politiques institutionnelles).

Une fois ce cadre général établi, des guidelines plus précises peuvent être développées pour couvrir des secteurs ou des contextes spécifiques qui font face de manière fréquente à des risques qui relèvent du DNH.

## 3. Pratiques

Dans cette section nous nous intéressons aux pratiques mobilisées dans le cadre du cycle de projet et nous progressons dans la réponse à la question : quelles pratiques les projets peuvent-ils adopter de manière habituelle pour prévenir et contrôler les effets négatifs ?

Pour la plupart des projets, le point de départ est l'analyse des besoins (diagnostic initial) qui se fait avant de conceptualiser le projet. Cette étape renvoie à l'analyse des acteurs, de leurs positions, de leurs enjeux et de leurs relations. Intégrer une réflexion sur le DNH à ce stade est essentiel. Cela devrait inclure une compréhension de la culture locale et des relations de pouvoir dans les communautés (en incluant l'ensemble des parties prenantes, et en prenant en compte les groupes discriminés, notamment les femmes). D'autre part, l'analyse initiale des risques devrait s'intéresser aux risques pour les bénéficiaires, plutôt que de se limiter aux risques pour le projet, comme c'est en général le cas actuellement.

HI dispose déjà d'un nombre important de pratiques qui ont une importante sensibilité au DNH. Cependant, ces pratiques sont moins souvent mises en œuvre que les autres pratiques mobilisées dans le cadre de la gestion de projets. Il semble important dans un premier temps de s'assurer que leur mise en œuvre devienne habituelle.

**Les mécanismes de gestion des données protégeant les bénéficiaires, les retours des bénéficiaires (dont la gestion de plaintes) et les mesures de mitigation des effets négatifs restent insuffisants et font partie des pratiques ayant besoin d'une mise en place rapide.**

Le tableau ci-après recense certaines des pratiques qui sont mises en œuvre par HI dans le cadre de la gestion des projets (avec une fréquence variable selon les pratiques).

**Tableau 2 - Pratiques mises en œuvre dans le cadre de la gestion des projets**

Pratiques faisant référence directe au principe « Ne pas nuire »	Autres pratiques en lien avec la gestion de projets
Phase de diagnostic et conception	
Analyse des risques de générer des effets négatifs à court ou long terme pour les communautés	Analyse des acteurs en présence
Analyse des conflits pour en comprendre le contexte ; <i>conflict sensitivity analysis</i>	Vérification que l'intervention est perçue comme appropriée au contexte et acceptable pour les populations, et ne va pas à l'encontre de stratégies de développement locales
Phase de mise en œuvre	
Mesures de mitigation des effets négatifs pré-identifiés	Mesures pour garantir que les projets s'appuient sur les capacités locales et les renforcent (pour éviter la dépendance)
Mise en place d'un système de gestion des plaintes	Communication et information partagée avec les bénéficiaires
Mise en place d'un mécanisme de suivi des effets négatifs engendrés par l'intervention	Mesures pour garantir que les groupes marginalisés et défavorisés sont représentés de façon appropriée
Missions d'appui, de suivi ou évaluation prenant en compte le principe « Ne pas nuire »	Mise en place d'un mécanisme de gestion et protection des données

Formation et encadrement des équipes et partenaires sur le concept Ne pas nuire	Collecte de données désagrégées en fonction des catégories les plus vulnérables
Phase de clôture	
Analyse spécifique de ce que la clôture pourrait entraîner comme effets négatifs et adoption de mesures de mitigation	Formulation d'un scénario de continuité et/ou sortie adapté au contexte

Les projets sont encadrés par un nombre important de pratiques qui sont mises en œuvre avec une fréquence variable. Parmi ces pratiques, un nombre important ont un lien direct avec le DNH, dans le sens où elles s'intéressent directement aux effets négatifs des interventions. Pour n'importe quelle organisation, la prise en compte du DNH passe dans un premier temps par la mise en œuvre plus systématique de ces pratiques.

#### 4. Encadrement du personnel

Le DNH fait partie du référentiel des équipes mais la manière dont il devrait se traduire concrètement dans l'action n'est pas toujours claire. De plus, le champ du DNH tend actuellement à s'élargir. Par exemple, le DNH s'est immiscé récemment dans les domaines de la gestion des données et des pratiques éco-responsables. **Les besoins d'encadrement du personnel sont donc importants et en croissance.**

L'enquête réalisée dans le cadre de la revue montre que le personnel local est plus dépendant des employeurs en ce qui concerne l'information sur les principes éthiques et les principes d'intervention. **Pour cette raison, les efforts d'information/formation doivent viser le personnel local en priorité.**

Le principe DNH s'impose plus récemment dans le référentiel des équipes du secteur développement. Ces équipes ont donc plus de questions, d'autant plus que le DNH est associé dans le secteur du développement aux effets négatifs qui touchent le milieu dans son ensemble, ce qui introduit une complexité supplémentaire. De plus, les interventions de développement ont souvent une ambition de changement social, qui entre en tension avec la prise en compte du DNH. **La prise en compte de DNH est donc perçue comme plus complexe dans les projets de développement.** C'est un point à prendre en compte, notamment en appliquant les recommandations suivantes :

- Faire plus de place au DNH dans les formations initiales. La formation doit viser en priorité le personnel local.

- Systématiser l'utilisation d'un certain nombre d'outils de gestion de projet en lien avec le DNH qui sont encore peu utilisés (cf. tableau 2).
- S'assurer que les projets identifient de manière précise les principaux risques d'effets négatifs et prévoient des mesures de mitigation.
- Développer des outils de prise de décision pour résoudre les situations complexes en lien avec le DNH.
- Mettre en place dans les projets un dispositif de suivi des effets négatifs en lien avec le DNH.

## Suivre et évaluer DNH

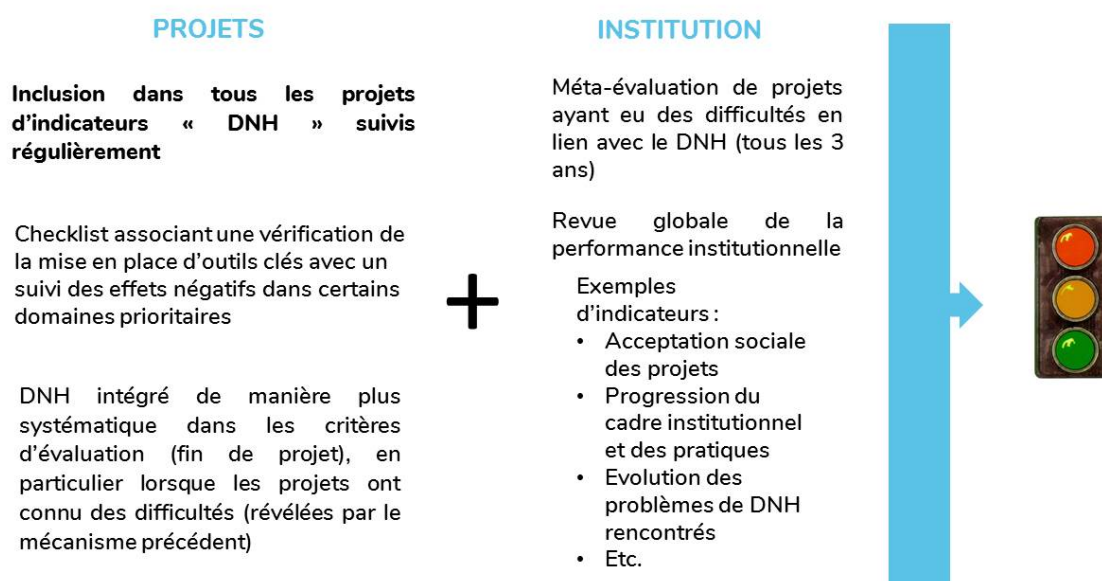
Le suivi-évaluation du DNH pose un défi majeur du fait qu'il s'agit de suivre la mise en œuvre d'un principe.

### 1. Suivre et mesurer l'application du principe DNH

Une des questions clé est de déterminer si le DNH doit être suivi et évalué de manière systématique dans les projets (au niveau des actions) ou s'il faut une approche plus globale visant à suivre l'application du principe en général. Si les deux niveaux sont concernés, un dispositif de suivi-évaluation du DNH pourrait être basé sur :

- **L'inclusion d'« indicateurs DNH » dans le suivi régulier des projets.**
- **L'intégration de manière systématique du DNH dans les critères d'évaluation** (fin de projet), en particulier lorsque les projets ont connu des difficultés (révélées par le mécanisme précédent).
- **L'inclusion du DNH dans des revues plus transversales, qui permettrait de suivre l'application du principe par une organisation dans son ensemble.** Il pourrait s'agir de méta-évaluations regroupant des projets ayant connu des difficultés en lien avec DNH.

Figure 7 - Suivre et mesurer l'application du principe DNH



Au niveau des projets, le défi d'un tel dispositif est d'être sensible aux effets négatifs d'une intervention en cours et de produire des éléments de preuves qui viennent du terrain et qui incluent les retours des populations concernées et des équipes. Cela nécessite de nouveaux indicateurs. Deux aspects sont importants :

- Collecter les données désagrégées (en fonction du genre ou de certains groupes particuliers) dans le cadre du suivi des projets dans le but de détecter les effets des activités sur les inégalités ou l'exclusion dans ces groupes.
- Introduire des indicateurs spécifiques du DNH dans le cadre de suivi des projets, et cela, en fonction du projet et de son contexte. Cela nécessiterait d'identifier en amont les principaux risques d'effets négatifs pour les bénéficiaires et leur milieu dans le cadre du projet en question.

Par ailleurs, il paraît important de suivre la progression de l'utilisation des outils qui ont un lien direct avec le DNH dans les projets suivis.

## 2. Mécanismes de feedback accessibles aux bénéficiaires

**Il semble important que dans chaque projet un dispositif permettant de faire le suivi des effets négatifs soit en place.** Idéalement il doit s'agir d'un dispositif participatif qui permette aux bénéficiaires et autres parties prenantes de faire part de leur point de vue. Il peut s'agir :

- D'un système de gestion des plaintes ;
- D'un comité de pilotage, initialement créé pour permettre à la communauté et aux autorités locales de participer à la conception du projet, puis mobilisé pour obtenir les retours des bénéficiaires ;
- D'une enquête auprès des bénéficiaires, les non-bénéficiaires et des autres parties prenantes pour avoir leur point de vue sur les activités.

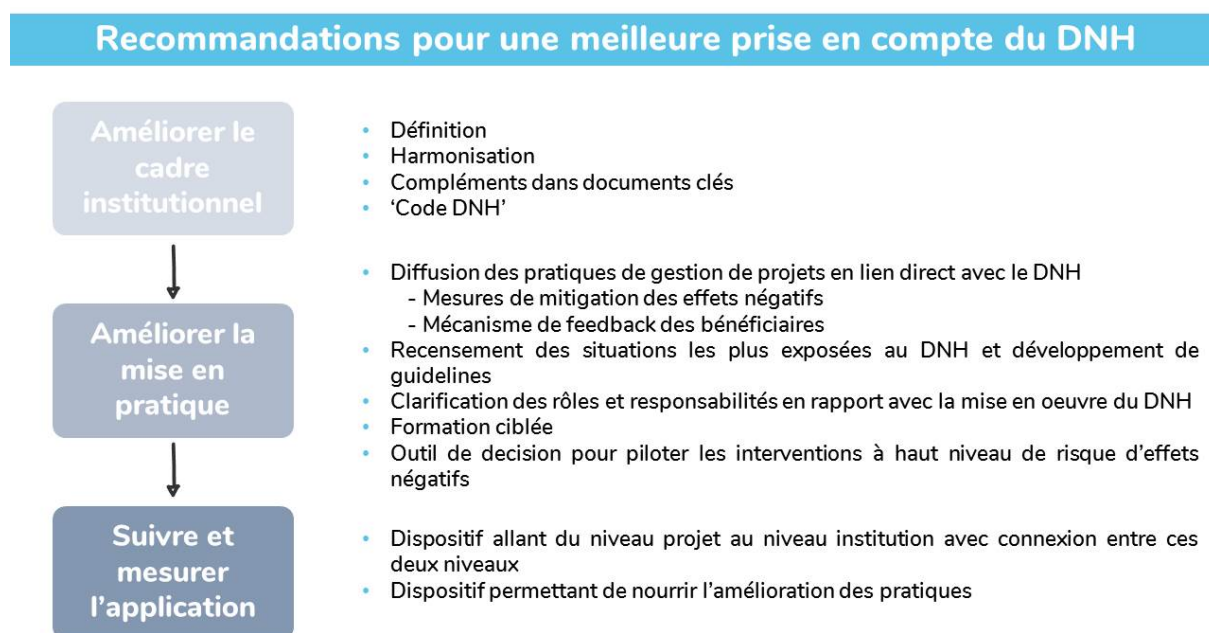


## Conclusion et recommandations pour une meilleure prise en compte du DNH

Le principe DNH permet à une organisation et ses équipes de s'interroger ouvertement et de manière structurée sur les effets négatifs d'une intervention et de chercher, en amont et en cours d'intervention, à les diminuer ou à les atténuer. C'est une avancée considérable, mais c'est une tâche complexe du fait que les effets négatifs d'une intervention peuvent être très variés et que chacun les perçoit en fonction de sa propre interaction avec les activités. La complexité est encore augmentée du fait que le DNH doit faire l'objet de compromis sous peine de conduire à l'impossibilité d'agir (Do Nothing).

En conclusion de cette revue, nous proposons un cheminement possible pour une organisation souhaitant améliorer sa compréhension collective du DNH et sa prise en compte. Ce cheminement est celui qui est décrit dans ce document, repris ici sous une forme synthétique.

Figure 8 - Prendre en compte le DNH en 3 phases



Cette revue identifie également des sujets à approfondir, dans le cadre d'un travail individuel ou collectif des organisations humanitaires et de développement :

- La recherche d'un équilibre optimal entre effets positifs et négatifs pose des questions éthiques difficiles (par exemple quels sont les effets négatifs « acceptables » et ceux qui ne le sont pas ? Qui décide que les effets positifs justifient un certain niveau d'effets négatifs ? Quand, et sur la base de quels critères, décide-t-

on de stopper une opération ? etc.) Une réflexion plus poussée et des outils d'aide à la décision sont nécessaires pour répondre à ces questions.

- Changement social et prise en compte du DNH : le changement social est porteur de tension au niveau des communautés. Ces tensions peuvent évoluer en conflits, qui sont considérés comme des effets négatifs que le DNH devraient permettre d'éviter. Cependant le changement social est souvent un élément important des organisations de la société civile. La réflexion sur cette tension mériterait d'être poussée davantage, notamment dans le cadre de collectifs dont le travail est centré sur le changement social comme le F3E.
- Enfin, le DNH est un sujet important à aborder entre partenaires d'une action, notamment pour déterminer comment, en partant d'une analyse partagée, on peut gérer les risques d'effets négatifs. Le croisement des visions des acteurs locaux avec les intervenants extérieurs concernant les effets négatifs des interventions nous paraît être un sujet de réflexion important dans le cadre des relations partenariales.

### Documentation HI

- [Mission, Champ d'action, Principes d'intervention, Charte](#), Direction Générale Fédérale, Politique Institutionnelle, 2013.
- [Politique de Planification, Suivi et Évaluation des projets](#), Direction Générale Fédérale, Politique Institutionnelle, n°06, 2015.
- [Politique de protection de l'enfance](#), Direction Générale Fédérale, Politique Institutionnelle, n°01, 2007.
- [Protection des bénéficiaires contre l'Exploitation et les Abus Sexuels](#), Direction Générale Fédérale, Politique Institutionnelle, n°03, 2011.
- [Politique de lutte contre la fraude et la corruption](#), Direction Générale Fédérale, Politique Institutionnelle, n°04, 2014.
- [Faire face au risque : la politique de sécurité de HI](#), Direction Générale Fédérale, Politique Institutionnelle, n°05, 2012.
- [La Réduction Inclusive des Risques de Catastrophe](#), Direction des Ressources Techniques, Document cadre, n°13, 2017.
- [Avancer ensemble : Comment mettre en œuvre un partenariat opérationnel](#), Direction des Opérations et des Ressources Techniques, Guide méthodologique, n°26, 2017.
- [Pratiques écoresponsables : Guide à destination des équipes terrain](#), Desk Afrique de l'Ouest, Guide méthodologique, n°23, 2017.
- La position de HI, [Témoigner pour protéger](#), 2010.
- [Études et recherches à HI : Pour une gestion éthique des données](#), Direction des Opérations et des Ressources Techniques, Note d'Orientation n°04, 2015.

### Autre documentation

- Anderson, M. B. (1999) Do No Harm; How Aid Can Support Peace - or War. USA and UK: Lynne Rienner Publishers, Inc.
- CDA, [The "Do No Harm" Framework for Analyzing the Impact of Assistance on Conflict](#), 2004.
- CDA, [Guidance Note on Evaluation and Do No Harm](#), CDA Collaborative Learning Projects, March 2012.
- CDA, [Do No Harm Workshop Participant's Manual](#), CDA Collaborative Learning Projects, Cambridge Ma, 2016.
- CICR-IFCR, [Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les Organisations non-gouvernementales \(ONG\) lors des opérations de secours en cas de catastrophe](#), 1994.

- CICR, [Les Principes fondamentaux de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge](#), 1996.
- CICR, [Standards professionnels pour les activités de protection menées par les organisations humanitaires et de défense des droits de l'homme lors de conflits armés et d'autres situations de violence](#), 2009.  
(Troisième édition en [2018](#) - en anglais - avec participation de HI)
- Brauman R., [Médecins Sans Frontières and the ICRC: matters of Principle](#), Opinion Note, in International Review of the Red Cross, Volume 94 N° 888 Winter 2012.
- Le Projet Sphère, [La Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire](#), 3<sup>ème</sup> Ed., 2011.
- Le Projet Sphère, [La Norme humanitaire fondamentale et les standards essentiels Sphère. Analyse et comparaison](#), Note d'orientation provisoire, mars 2015 (version 2).
- Swiss Agency for Development and Cooperation, [Do No Harm. Tip Sheet](#), Conflict Prevention and Transformation Division, 2006.
- Conflict Sensitivity Consortium, [How to guide to conflict sensitivity, UKaid - UK Department for International Development](#), February 2012.
- La Coopération Belge au Développement, [La stratégie belge pour l'aide humanitaire](#), Service d'Aide Humanitaire de la Direction Générale de la Coopération au Développement et de l'Aide Humanitaire (DGD), Juillet 2014.
- OCDE, [DAC Action-Oriented Policy Paper On Human Rights And Development](#), 2007.
- OCDE, [L'engagement international dans les États fragiles : Peut-on mieux faire ?](#) Éditions OCDE, 2011.
- David Keen Nov, [When 'Do No Harm' Hurts](#), New York Times, 6, 2013.
- Shivji, A. (2012) Do No Harm: Not an Ideology but a Cornerstone of Good Humanitarian Practice. *Human Welfare*, 1, 117-128.
- Terry, F. (2002) *Condemned to Repeat? The Paradox of Humanitarian Action*. Ithaca, New York: Cornell University Press.

## Acronymes

CDA	Collaborative Development Action (network)
DNH	Do No Harm
HI	Humanité & Inclusion
ONG	Organisation Non Gouvernementale



**Prendre en compte le 'Do No Harm' :**  
**Agir sans nuire, comment faire ?**  
Réflexions issues d'une revue des pratiques  
d'Humanité & Inclusion

---

La reconnaissance que l'aide peut avoir des effets négatifs est à la base du développement du principe de 'Do no harm' (DNH).

C'est cette émergente « nécessité » d'identifier et de réduire les potentiels effets négatifs des interventions qui a poussé Humanité & Inclusion (HI) à commanditer cette revue pour documenter ses pratiques actuelles et mener une réflexion sur la manière d'intégrer ce concept dans ses politiques, ses cadres, ses outils et ses pratiques.

Cette synthèse rend donc compte des principaux résultats de cette analyse des pratiques.

La méthodologie utilisée pour mener cette revue a associé des entretiens, une enquête et une revue documentaire. Elle a été accompagnée par le F3E.

---

Humanité & Inclusion  
138 avenue des Frères Lumière  
CS 78378  
69371 Lyon CEDEX 08  
France

[publications@hi.org](mailto:publications@hi.org)



Evaluer • Echanger • Eclairer

