

RÔLES ET RESPONSABILITÉS



MESSAGES CLÉS

- ▶ L'agence responsable de la gestion de camp est responsable de la coordination de l'assistance, de la protection et des services au niveau du camp. Cela suppose de construire des partenariats efficaces avec divers intervenants.
- ▶ L'agence responsable de la gestion de camp travaille pour établir une gouvernance de camp efficace et représentative et oeuvre à la promotion de la participation des résidents du camp dans la prise de décision et la vie quotidienne du camp. Les environnements de camp fonctionnant convenablement dépendent de la participation directe et indirecte des résidents du camp. Cela peut prendre différentes formes.
- ▶ Les ressources humaines requises, la composition et l'organisation de l'équipe de gestion de camp différeront selon les contextes. L'inclusion de femmes dans l'équipe, des rôles et des responsabilités clairs, ainsi qu'une formation et un développement de l'équipe sont centraux en ce qui concerne la qualité et la responsabilité du travail d'une agence responsable de la gestion de camp.
- ▶ Un partage efficace des informations est capital pour éviter la répétition des activités, combler les manques et assurer des procédures de rapports et un contrôle cohérents. Au sein des structures par groupe sectoriel (cluster structures) de coordination de camp et gestion de camp (CCCM), l'agence responsable de la gestion de camp doit contribuer à la formulation d'un mandat CCCM adéquat. Un tel mandat constitue une stratégie clé reflétant les besoins sur le terrain et établit et maintient des liens avec d'autres groupes sectoriels.
- ▶ Les agences de gestion de camp doivent établir des partenariats transparents et globaux avec tous les intervenants impliqués dans le camp. Développer les systèmes de contrôle et de feedback avec les agences de prestation de services – y compris des systèmes efficaces et accessibles pour gérer les plaintes et incorporer l'expérience – renforce la confiance et la légitimité.

INTRODUCTION

! La réunion de coordination de camp a lieu dans 25 minutes. Une file de résidents furieux s'étend à l'extérieur du bureau souhaitant parler des inondations survenues dans leur zone d'habitation. Les rations de nourriture de l'agence d'acheminement alimentaire viennent à manquer. Une réunion doit être prévue avec le Comité alimentaire du camp pour l'alerter dès que possible. Il doit sensibiliser la vaste communauté du camp au fait que la ration complète de nourriture ne sera pas disponible ce mois-ci. Le rapport mensuel devait être rendu hier. Un appel arrive sur la radio précisant que le représentant d'un bailleur de fonds de grande envergure est en route vers le camp pour un tour d'inspection imprévu. Votre chef veut que vous vous assuriez du bon déroulement de la visite. Que faites-vous en premier ?

Pour ceux qui se sont trouvés dans le rôle d'un gestionnaire de camp, ou qui ont travaillé pour une agence responsable de la gestion de camp, ce scénario hypothétique ne s'éloigne pas tant de la réalité. Les opérations quotidiennes dans un camp de déplacés internes ou de réfugiés obligent souvent l'équipe à aller dans plusieurs directions, ce qui vient compliquer le classement des priorités.

Le travail de l'agence responsable de la gestion de camp est en mouvement permanent. Elle est responsable de la coordination des autres agences de prestation de services, du contrôle des standards et des indicateurs humanitaires, de l'écoute et de la gestion des situations de conflit potentiel, de la promotion des relations et d'une participation harmonieuse, de la gestion des tâches administratives et autres problèmes plus généraux liés à l'équipe et l'agence. Un gestionnaire de camp peut prendre le rôle d'un maire, d'un ambassadeur, d'un diplomate, d'un fonctionnaire des finances, d'un garant de la protection, d'un technicien, d'un formateur et d'un médiateur polyvalent. La gestion de camp nécessite de réfléchir rapidement, d'innover et de planifier avec soin.

Les interventions de gestion de camp peuvent prendre plusieurs formes – d'une équipe mobile visitant plusieurs camps peu souvent, à une présence sur site permanente. Dans de nombreux cas, une ONG nationale ou internationale, constituée d'une équipe de membres du personnel, est responsable des opérations de gestion de camp au quotidien. Chaque situation déterminera la structure de gestion la plus appropriée et la plus réalisable. Si la responsabilité doit être assurée, il est essentiel que les rôles et les responsabilités soient clairs. Une agence responsable de la gestion de camp a besoin d'un mandat correspondant aux besoins sur le terrain. L'agence doit disposer d'une capacité suffisante (de financement et de ressources humaines) pour mener les tâches requises.

Les tâches ou principales responsabilités d'une agence responsable de la gestion de camp peuvent être groupées en six catégories :

- Gérer et former le personnel
- Coordonner et contrôler l'assistance et les services
- Installer les mécanismes de gouvernance et de participation communautaire
- Assurer l'entretien et la maintenance de l'infrastructure du camp
- Gérer les informations
- Communiquer avec la population du camp

QUESTIONS CLÉS

GÉRER ET FORMER LE PERSONNEL

Le personnel permanent de l'agence responsable de la gestion de camp

Lorsqu'il est question de réunir l'équipe de l'agence responsable de la gestion de camp, le financement de l'agence, les ressources humaines et le contexte détermineront un grand nombre des décisions relatives aux effectifs et aux ressources humaines. Chaque installation nécessitera une composition ou une structure organisationnelle différente. Le personnel permanent de l'agence et ses capacités détermineront une bonne partie de l'efficacité des opérations quotidiennes. Dans la plupart des installations, il y aura une diversité de tâches et une variété de parcours professionnels exigés. Une expérience relative à la gestion des informations, la construction, l'eau et le système sanitaire, la mobilisation communautaire ou la formation, peut s'avérer nécessaire. Il est important de s'assurer que le ratio homme/femme au sein de l'équipe reflète celui de la population du camp. Il est également vital d'employer une équipe suffisamment mûre et expérimentée pour gérer des situations complexes et des informations confidentielles en faisant preuve de bon sens et de discernement.

Les compétences clés du personnel comprennent :

- La volonté et la capacité à assumer une responsabilité
- Une approche ouverte et globale
- La capacité d'établir des priorités et un plan
- Des compétences en communication et en coordination
- La capacité de gérer un conflit et d'obtenir un consensus
- Une approche innovante, souple, qui cherche à trouver des solutions
- Une approche positive et proactive de la mobilisation et de la participation communautaire

! En embauchant le personnel de gestion de camp, il est important d'assurer une bonne représentation des femmes – et de refléter au mieux le ratio homme/femme au sein du camp. En fonction du profil de la population déplacée – composé habituellement avant tout de femmes et d'enfants – un personnel disposant de compétences dans des secteurs techniques spécifiques, ou d'une expérience dans la protection, la prévention de la violence sexospécifique et les droits de l'homme est toujours recommandée.

Le recrutement

Les différentes étapes des opérations et les besoins changeant sur le terrain nécessitent du personnel, des compétences et des capacités différentes, de sorte qu'une approche souple permettant de développer la capacité des membres de l'équipe soit mise en place dès le début. Dans de nombreuses installations, les résidents du camp peuvent agir comme membres qualifiés et professionnels d'une équipe de gestion de camp. Quand les qualifications personnelles et le droit du travail du pays hôte le permettent, les agences de gestion de camp doivent envisager la possibilité de recruter du personnel rémunéré et du personnel bénévole.

! Une méthode de recrutement consiste à rechercher du personnel formé dans la population déplacée pendant les exercices d'enregistrement. Si la documentation professionnelle n'est pas disponible, des examens de compétences peuvent être proposés comme moyens d'évaluation.

La formation

Il est important de garder à l'esprit que l'on se forme constamment et qu'une formation peut être suivie officiellement ou à titre officieux. L'agence responsable de la gestion de camp a le devoir de chercher à augmenter la capacité de l'équipe de gestion de camp pour assurer ses fonctions spécifiques. Tout le personnel travaillant dans un camp doit également recevoir une formation en :

- Techniques d'entretien et d'observation
- Contrôle, rédaction de rapport et documentation (basé sur les standards Sphere ou conformément aux directives sur les meilleures pratiques comme le toolkit de gestion de camp)
- Catégories de vulnérabilité et personnes ayant des besoins spécifiques (en notant toute assistance particulière à laquelle ces bénéficiaires peuvent prétendre)
- Protection, droits de l'homme et prise en charge de la sexospécificité
- Méthodes de mobilisation communautaire et de participation

L'équipe de gestion de camp doit être formée et surveillée pour établir des rapports sur les manques en assistance et protection humanitaires, sur tout incident violent ou criminel pouvant affecter la population et la stabilité du camp, et doit être en mesure d'identifier ces groupes et individus à risque et ayant des besoins spécifiques :


- Les individus ayant des besoins spécifiques, comme les malades, les personnes âgées et handicapées
- Les personnes exposées à la violence sexospécifique (VS)
- Les nouveaux arrivés au camp
- Les foyers ayant des besoins spécifiques comme les foyers dirigés par une femme
- Les enfants non accompagnés et séparés

Les codes de conduite

Les codes de conduite peuvent être spécifiques à une agence, être développés spécialement pour un camp ou s'appliquer de manière universelle – notamment, *«the Code of Conduct of the Red Cross and Red Crescent Movement and NGOs in Disaster Response Programmes»* (consulter la section Lectures et références de ce chapitre). Ils cherchent à établir des standards de comportement éthique au sein de l'équipe du camp et à promouvoir une plus grande responsabilité et une plus importante transparence pour toutes les agences travaillant dans une installation de camp. Il faut expliquer le code de conduite en vigueur à chaque membre de l'équipe et chaque bénévole et lui demander de signer une copie de ce code au début de sa prise de fonction. Il est essentiel que la formation et les codes de conduite soient traduits de façon appropriée, et soient disponibles dans une/ des langue(s) qui soi(en)t comprises par l'équipe de gestion du camp. Lorsqu'un traducteur intervient, il est important de vérifier la précision des messages communiqués.

Afin d'encourager un traitement adapté des réfugiés et des déplacés internes, la formation ou la sensibilisation du camp au code de conduite de l'agence responsable de la gestion de camp doit comprendre :

- Les principes humanitaires
- Les procédures de rapports confidentiels
- Les mécanismes de plaintes et d'investigation
- Les mesures à prendre si un membre de l'équipe enfreint le code

 De nombreux organismes donateurs exigent à présent de signer une déclaration de code de conduite en tant que composante standard dans le cadre des contrats de sous-traitance.

Chaque installation nécessitera une structure et des procédures de rapport appropriées. Les mesures visant à assurer la confidentialité des rapports doivent être équilibrées en encourageant les résidents du camp à venir faire un rapport sur les comportements abusifs des responsables de la communauté ou de l'équipe de l'agence responsable de la gestion de camp.

►► *Pour plus d'informations sur la protection et les procédures de rapport et d'investigation relatives aux plaintes, consultez le chapitre 8 et la section Outils.*

COORDONNER ET CONTRÔLER LES SERVICES

Assurer que les écarts dans le domaine de l'assistance sont comblés, éviter la répétition des activités et assurer une prestation de services équitable, tous ces points exigent un contrôle des services fournis régulier et systématique au sein du camp. De nombreuses agences spécialisées dans un secteur prennent en charge le contrôle de leurs propres projets et l'agence responsable de la gestion de camp doit établir une proche coordination avec elles afin d'assurer que les activités de contrôle sont complémentaires. Tout le monde doit reconnaître qu'un contrôle efficace génère des informations qui contribuent à une coordination adaptée et efficace.

Cela oblige à :

- Utiliser des outils de contrôle bien planifiés et ayant fait leurs preuves sur le terrain
- Obtenir des informations précises, pertinentes et à jour
- Avoir la capacité d'analyser les données pour extraire des informations utiles
- Partager les informations à temps et dans la transparence
- Faciliter les forums de coordination pour partager les informations et planifier de façon commune des programmes spécifiques

Une variété de forums de coordination peut aider une agence responsable de la gestion de camp à coordonner la prestation de services. Des réunions régulières spécifiques à un secteur avec l'agence ou les responsables de programmes – sont essentielles – et assez distinctes des réunions visant à discuter des développements politiques, des conditions générales de sécurité et des préoccupations de l'équipe.

Un climat souvent stressant et incertain sur le terrain, combiné à des différences d'opinions entre les agences assurant les services peut mener à un conflit entre agences. Une communication interrompue peut s'avérer problématique pour une agence responsable de la gestion de camp et avoir des conséquences négatives sur l'assistance fournie à la communauté du camp. Il est par conséquent important que les agences de gestion de camp se concertent régulièrement et qu'elle établissent et maintiennent des relations harmonieuses entre elles.

Parallèlement, tenir les agences pour responsables des programmes – ce qui sous-entend de ne pas être présent aux réunions de coordination ou refuser de

partager des informations essentielles pouvant avoir un impact sur la planification d'autres personnes travaillant dans le camp – est un moyen important pour imposer la légitimité auprès de la population du camp et faire respecter ses droits.

! L'agence responsable de la gestion de camp peut aussi être impliquée dans d'autres aspects des opérations de camp en tant que prestataire de services. Par exemple, elle peut également fournir une formation pour les enseignants, des services de santé, des projets de réparation d'abri ou de création de sources de revenus. Si les responsabilités peuvent être endossées par différents membres de l'équipe de la même agence, ces activités peuvent être considérées comme faisant partie des opérations de gestion de camp, ou pas.

►► *Pour plus d'informations sur la coordination et la gestion d'informations, consultez les chapitres 4 et 5.*

Le contrôle et la coordination aident à faire respecter les standards et responsabilisent les agences dans la prestation des services et l'assistance. Quand les niveaux de performance sont mauvais, et que la qualité ou la quantité est inadéquate, l'agence responsable de la gestion de camp, avec le soutien du chef de file sectoriel selon les cas, a le devoir de défendre des standards faisant l'objet d'un accord et des niveaux d'assistance minimum.

Le contrôle de tous les secteurs opérant au sein du camp doit avoir lieu, en insistant sur :

- Les denrées, comme la nourriture et les articles non alimentaires
- Les services techniques liés à l'eau, au système sanitaire, à la santé et l'état nutritionnel
- Les programmes culturels et psychosociaux, y compris l'éducation et les activités pour les jeunes
- La maintenance et le développement d'infrastructures comme les routes, le drainage et les locaux scolaires et communaux

Le contrôle de l'agence responsable de la gestion de camp des services fournis par les autres agences ne se substitue pas à la responsabilité de ces agences de contrôler la façon dont les personnes peuvent accéder à leurs projets. Ces agences doivent également surveiller l'évolution et l'efficacité de leurs services. Toutefois, en effectuant un contrôle entre les secteurs, l'agence responsable de la gestion de camp est capable d'avoir une vue d'ensemble des standards dans le camp et une compréhension holistique de la vie quotidienne et de l'assistance apportée. Ceci est particulièrement important dans la mesure où les services et les programmes d'assistance n'opèrent pas de façon isolée.

Bien souvent, les projets ont un impact direct et indirect les uns sur les autres, avec des conséquences souvent positives, mais il arrive que les résultats soient inattendus ou négatifs. Travailler pour élever le niveau de vie dans le camp nécessite un contrôle plus général – connaître la qualité globale de la vie de la population du camp. L'agence de gestion a pour responsabilité de comprendre l'impact des projets, non seulement pour eux-mêmes, mais aussi pour la totalité du camp.

! Le contrôle de l'agence responsable de la gestion de camp est encore plus important lors de l'évaluation des personnes ayant des besoins spécifiques. Les membres de la population du camp comme les enfants non accompagnés et séparés, les enfants vivant en famille d'accueil ou en foyer collectif, les foyers dirigés par un enfant, les personnes âgées seules, les foyers dirigés par une personne âgée, ou les personnes handicapées, ont des besoins et des problèmes liés à leur protection qui doivent être analysés tout au long de leur vie dans le camp.

! Des observateurs peuvent être recrutés et formés au sein de la communauté déplacée.

Officialiser les rôles et les responsabilités avec les agences de prestation de services

Identifier et officialiser les rôles et les responsabilités entre les agences assurant des services au sein du camp est crucial afin de combler les manques et peut aider à éviter les malentendus. Dans certains cas, cela peut également renforcer la légitimité d'une agence responsable de la gestion de camp. Des accords écrits officialisés pour savoir qui fait quoi, quand, où et comment, même énoncés simplement, peuvent améliorer la coordination et pourraient servir d'outil de plaidoyer lorsque les services sont en dessous des standards. Les agences de gestion de camp doivent disposer de copies des accords d'agence et établir des plans pour tous les partenaires opérant dans le camp. Établir un accord inter agence indicatif et simple ou un protocole d'entente contribue également à officialiser le partage des ressources et à stipuler l'éligibilité aux services fournis par les programmes au sein du camp.

Assurer la coordination avec le chef de file sectoriel et travailler sous sa responsabilité

Une agence responsable de la gestion de camp est responsable, dans le cadre de la stratégie d'intervention de camp globale, devant le chef de file sectoriel. La gestion dans un camp fait invariablement partie d'une stratégie plus vaste, impliquant une diversité d'intervenants et d'organisations.

Dans les situations où le groupe sectoriel est actif, un mandat et une stratégie distincts doivent être établis pour les besoins du module CCCM en fonction de chaque contexte spécifique, et les rôles et les responsabilités seront, dans une certaine mesure, dépendants de ce contexte. Toutefois, en général, comme il en a été question dans le chapitre 1, le coordinateur du groupe sectoriel (Cluster Coordinator) CCCM devra:

- Appliquer les standards dans la gestion de camp
- Contrôler et fera un rapport sur l'impact du déplacement dans toutes les installations de camp de la région
- Défendre la mobilisation des ressources auprès du CH (Coordinateur humanitaire)
- Former et renforcer globalement la capacité des acteurs nationaux et régionaux dont l'agence responsable de la gestion de camp

Garantir que le mandat CCCM et la stratégie reflètent les besoins sur le terrain est une condition préalable pour une gestion de camp efficace. Il est également important, dans un contexte où l'approche de responsabilité sectorielle est mise en place, d'établir le lien entre le groupe sectoriel CCCM et d'autres groupes sectoriels afin d'éviter la répétition des activités et assurer des procédures de rapport et de contrôle cohérentes.

Les problèmes qui ne peuvent être pris en charge au niveau du camp doivent être signalés au responsable de module/agence de coordination de camp. A son tour, l'agence responsable de la gestion de camp interviendra auprès des autorités, des bailleurs de fonds et des autres intervenants en cas de problème. Les questions telles que l'engagement des représentants des organismes publics dans les incidents liés à la protection, ou un comportement déplacé de la part d'un représentant d'une agence travaillant dans le camp, sont des problèmes qui nécessitent l'attention de l'agence responsable de la gestion de camp.

! Quand les populations de camps s'opposent aux autorités, particulièrement dans des situations de déplacés internes liées à un conflit en cours, le fait de travailler avec une agence responsable de la gestion de camp est un avantage. Les agences de gestion de camp opérant dans ces environnements peuvent avoir du mal à obtenir l'espace humanitaire nécessaire pour opérer. L'agence responsable de la gestion de camp, qui dispose d'un lien diplomatique plus étroit avec les autorités gouvernementales, peut être en mesure de garantir la mise en place des structures régionales afin de clarifier le rôle de la gestion du camp. Faire passer les désaccords au niveau national peut réduire la pression sur les activités quotidiennes des agences de gestion de camp.

Travailler avec des missions intégrées

De plus en plus, les missions de maintien de la paix et de rétablissement de la paix des NU sont déployées dans des zones de conflit et dans des installations après les conflits. Dans une mission intégrée, un Représentant spécial du Secrétaire général est responsable de tous les éléments de la mission – politiques, militaires et humanitaires. Les mandats pour les missions intégrées peuvent aller de la stabilisation immédiate, la protection des civils et le soutien de l'assistance humanitaire, à l'assistance au développement de nouvelles structures politiques et au désarmement, à la démobilisation et à la réintégration des anciens combattants. L'approche de mission intégrée subordonne les composants individuels du système des NU à un tout cohésif pour obtenir une stabilisation politique et promouvoir le redressement.

Si l'approche de mission intégrée est une tentative constructive visant à compenser les faiblesses des interventions des NU, elle représente un défi éthique et/ou opérationnel pour une agence responsable de la gestion de camp ou une autre agence humanitaire. Quand la mission inclut des forces militaires des NU ou de différents organismes internationaux (comme l'OTAN ou l'Union africaine) le spectre des objectifs poursuivis par les missions intégrées peut mener à la confusion et à des contradictions entre les diverses actions des agences.

Par exemple, l'accord entre les éléments militaires et humanitaires d'une mission intégrée signifie que l'impartialité de l'assistance humanitaire est parfois perçue comme altérée, en raison du soutien apporté à un groupe ethnique ou à une fraction politique donnée. Le problème est alors d'assurer l'espace humanitaire qui permet aux acteurs non militaires et apolitiques d'atteindre et d'aider les populations déplacées.

D'autres complications, comme l'impact des violations des droits de l'homme dont sont à l'origine des agents du maintien de la paix, se sont fait sentir pour

toutes les agences internationales travaillant dans une région ou un pays. Les abus sexuels continuent d'être une des violations des droits de l'homme les plus communes à l'encontre des populations déplacées et restent souvent non dénoncés et impunis par les structures de commande de maintien de la paix.

Les missions intégrées peuvent offrir des avantages aux agences de gestion de camp. Les missions des NU disposent en général de ressources financières et logistiques considérables pouvant être mobilisées pour répondre à des besoins spécifiques au sein des camps. L'accès à ces ressources suppose cependant bien souvent de nombreuses formalités administratives.



Le soutien de la mission intégrée au Libéria après le conflit

Suite au départ de Charles Taylor du Liberia en juillet 2003, les NU se sont largement engagées. Deux agences ont mis en place un programme visant à supprimer peu à peu les camps dans la capitale, Monrovia, dans lesquels on estimait que vivaient 310 000 déplacés internes. La stratégie Camp Phase Down 2004-2005 était liée à un processus de retour organisé et spontané. La politique et les opérations de retour ont été organisées par une équipe de planification commune pour le retour des déplacés internes qui étaient à l'origine dirigées par une agence tierce qui gérait le processus de retour. La mission intégrée des Nations Unies fournissait un soutien politique à la suppression progressive des camps et au processus de retour, mais offrait peu en termes de soutien matériel et opérationnel.

Étant donné l'échelle du déplacement et le nombre de déplacés internes nécessitant une assistance de retour, le processus de retour a cruellement manqué de fonds. Bien qu'ayant la capacité logistique pour fournir des camions – et malgré les demandes répétées – la mission intégrée n'a pas fourni de véhicule, forçant les agences impliquées dans le retour, à effectuer d'autres arrangements insuffisants. Malgré la disponibilité d'importantes ressources, la volonté politique de déployer ces éléments, dans le cadre des opérations humanitaires, manquait.

Toutefois, la mission intégrée a grandement aidé la gestion de camp et les efforts de suppression progressive des camps. La mission a utilisé son réseau de stations radio et de points de vente de presse écrite pour apporter son aide par le biais d'une campagne d'informations sur la fermeture des camps et les plans de retour. Cette aide s'est avérée inestimable, les agences qui travaillaient aux modalités de retour et d'enregistrement, ainsi que leurs partenaires n'auraient pas été capables d'accéder à un tel soutien et n'auraient pas pu informer les déplacés internes sans un modèle de mission intégrée.

! Les ONG(I) utilisant la gestion de camp sur le terrain peuvent se sentir dépossédées par une mission intégrée en apparence monolithique. Elles peuvent disposer d'un espace humanitaire et d'une autonomie inadéquats pour opérer et avoir l'impression que leurs mandats sont subsumés dans la stratégie politique commune de la mission des NU.

Le leadership et la participation des résidents du camp

L'expérience a montré que la création d'un environnement de camp fonctionnant correctement dépend de la participation directe et indirecte des résidents du camp. Un engagement dans la participation, une croyance en sa valeur et une approche pleine de ressources et positive sont importants pour le personnel de l'agence responsable de la gestion de camp. La participation et la mobilisation peuvent prendre de nombreuses formes. Pour susciter l'engagement des résidents d'un camp, on peut :

- Organiser des élections pour élire des responsables et des représentants de camp.
- Tenir des réunions et entretenir un dialogue officiel avec les leaders traditionnels et élus
- Établir des contacts informels au sein du camp.
- Développer des comités de camp dont les membres sont représentatifs de la population de camp, en se concentrant sur un secteur technique ou transverse : cela peut inclure un comité eau, système sanitaire et hygiène (WASH) ou cela peut inclure des individus qui représenteraient les personnes âgées et les femmes.
- Engager des membres de la population du camp comme bénévoles dans des tâches/projets spécifiques qui utilisent et/ou développent leurs compétences par ex. : charpentiers, enseignants
- Assurer que les procédures de feedback de gestion de camp et les mécanismes de plaintes sont en place, et que les forums sont développés pour que la population du camp apporte sa contribution et qu'elle soit entendue.
- Offrir un emploi aux résidents du camp, comme des initiatives rémunérées.
- Encourager la participation communautaire par le biais de groupes comme des plans de surveillance de voisinage, des groupes de soins pour les personnes ayant des besoins spécifiques et des groupes de détente.
- Assurer la représentation et l'engagement des groupes ayant des besoins spécifiques et ceux à haut risque.

►► *Pour plus d'idées sur la participation des résidents de camp, consultez le chapitre 3.*

►► *Pour plus d'informations sur le travail avec des personnes ayant des besoins spécifiques, consultez le chapitre 11.*

Les responsables et les représentants communautaires

Dans certains cas, cela peut demander un effort particulier de la part de l'agence responsable de la gestion de camp de trouver un équilibre entre le respect des structures de leadership traditionnelles ou spontanées et la garantie d'une représentation équitable de tous les groupes au sein du camp.

Tout d'abord, il est important de reconnaître de quelle façon les «leaders» ont été identifiés :

- Est-ce que la population a été déplacée en tant qu'unité et a gardé ses structures de leadership traditionnelles ?
- Si le déplacement a été plus perturbateur, est-ce que la population s'organise à présent par elle-même et de quelle façon choisit-elle ses leaders ?
- L'organisation effective est-elle mince ?
- Est-ce que les personnes disposant d'un pouvoir apparent se présentent simplement à la communauté et aux agences de camp comme leaders ?

Ensuite, l'agence responsable de la gestion de camp doit déterminer dans quelle mesure la structure de leadership est représentative et fonctionne dans l'intérêt des résidents du camp. Cela exige de parler avec différents membres de la communauté dans la mesure du possible et d'essayer d'obtenir une image holistique des intentions, des capacités et des manques.

A moins qu'il n'y ait pas de structure du tout ou que la communauté ne soit profondément insatisfaite du leadership, il est généralement conseillé d'aider la communauté à s'organiser et travailler avec les structures en place. Les manques concernant la représentation et l'équité du système doivent être pris en charge par le biais de mécanismes complémentaires, et non pas en ignorant ou contournant ceux déjà existants. Par exemple, si l'agence responsable de la gestion de camp trouve que la représentation des femmes est insuffisante, elle peut être en mesure d'encourager un leader homme ou femme pour chaque circonscription ou zone. Toutefois, il faut faire attention à ce que cela ne se résume pas simplement à un exercice creux, au terme duquel les femmes ne disposent toujours pas d'une parole de poids. Une méthode plus efficace peut consister à soutenir un réseau de groupes de femmes représentées par une seule voix aux plus hauts niveaux. En plus de la représentation sexospécifique, il faut assurer une représentation égale aux groupes minoritaires.

En travaillant avec la communauté pour concevoir et installer des structures de gouvernance, l'agence responsable de la gestion de camp doit savoir comment les leaders sont sélectionnés ; et ne doit pas promouvoir des procédures artificielles ou culturellement déplacées. De même, les leaders communautaires et les représentants doivent recevoir des fonctions claires et écrites, adoptées conformément au mandat. Les humanitaires doivent respecter et agir en fonction des craintes que peut avoir la communauté concernant la corruption et les opportunités permettant de créer des systèmes patron/client. Assurez la transparence et l'ouverture dans tous les processus afin d'éviter les suspensions et les tentations d'abuser des fonctions.

Adoptez des codes de conduite pour les leaders et les membres de groupe. Des mandats transparents, des mécanismes de plainte confidentiels, des procédures de repli et des mécanismes visant à assurer les rotations des membres sont des questions à prendre en compte pour établir une gouvernance et une participation efficaces.

Règlements

Sous des conditions de camp stables, établir des directives gouvernant l'utilisation des infrastructures publiques peut être une méthode permettant de décourager le mauvais usage des infrastructures de camp communes et de prévenir des tensions possibles. De telles directives (ou règlements) doivent résulter d'une véritable coopération entre tous les intervenants, notamment les résidents du camp.



Le comité de doléance des réfugiés – Sierra Leone

En Sierra Leone, un comité de doléance de réfugiés a été établi pour traiter les infractions mineures et les disputes au sein du camp, engageant ainsi les réfugiés dans leur propre résolution de problème et médiation de conflit. Ce comité a utilisé des alternatives à la détention en camp pour les délinquants par le biais de sanctions imposées par la communauté, telles que des amendes et des travaux d'intérêt pour la communauté.

►► *On peut trouver d'autres exemples de structures de gouvernance dans «Operational Protection in Camps and Settlements» de l'UNHCR.*

ASSURER L'ENTRETIEN ET LA MAINTENANCE DE L'INFRASTRUCTURE DU CAMP

La maintenance de l'infrastructure du camp

Assurer la maintenance des infrastructures du camp comme les routes, les sites de distribution et le drainage relève typiquement de la responsabilité de l'agence responsable de la gestion de camp. Elle peut entreprendre les travaux elle-même, ou les coordonner avec d'autres prestataires de services, en fonction de facteurs comprenant les budgets et la capacité. Lorsqu'il y a des infrastructures d'urgence temporaire sur le site, par exemple pendant que des familles construisent leurs foyers, l'entretien des latrines et des salles de bains peut également incomber à une agence responsable de la gestion de camp. Les systèmes communautaires pour les ordures et le traitement et le ramassage des déchets peuvent être partagés avec l'agence chef de file sectoriel du WASH, alors que dans les installations urbaines, les autorités locales peuvent s'en charger.

Des idées créatives pour l'entretien et la maintenance des infrastructures publiques, comme les latrines situées dans des cliniques, des écoles et des marchés, peuvent être proposées par des comités de camp spéciaux.



Au Sri Lanka, après le tsunami, une partie du projet de gestion de site (camp) impliquait de travailler avec les autorités locales pour mettre à niveau la mise en service des latrines sur des sites (camps) traditionnels. Un défi significatif consistait à assurer que les latrines étaient régulièrement vidées, une tâche pour laquelle le conseil municipal disposait d'une capacité limitée. La solution fut une entreprise commune où l'agence responsable de la gestion de camp a financé une «pompe» privée – un véhicule équipé d'une pompe – pour assurer ce travail qui avait pris du retard en une courte période de temps, tout en plaidant pour un soutien du gouvernement. Les besoins les plus urgents étant pris en charge par un entrepreneur privé, le conseil municipal était en mesure de reprendre petit à petit les choses en main et de prendre des dispositions à plus long terme et de façon plus durable.

La protection de l'environnement

Les questions environnementales sont inhérentes à tous les camps et doivent être prises en compte dès la sélection d'un site, jusqu'à ce qu'il soit fermé et après. Une préparation à l'avance, une planification solide et une bonne coordination entre les intervenants – des communautés touchées aux autorités locales – doivent avoir lieu dès le début des opérations de camp. L'érosion du sol et la perte de couverture végétale naturelle figurent parmi les impacts environnementaux les plus communs et les plus visibles. D'autres facteurs, comme la pollution des nappes phréatiques et la contamination du sol, sont peut-être moins visibles, mais d'importance égale. La nature et la portée de ces questions varieront selon le lieu physique et la nature des opérations.

L'entretien et la gestion de l'environnement au sein et autour du camp doivent être coordonnés par l'agence responsable de la gestion de camp, les autorités nationales et la communauté hôte.

! Un plan de gestion de l'environnement réalisé avec les résidents/comités du camp (ou, selon les cas, les groupes environnementaux basés dans le village), peut identifier les zones prioritaires à prendre en charge.

►► *Pour en savoir plus sur l'environnement, consultez le chapitre 6.*

GÉRER LES INFORMATIONS

L'enregistrement

Dans la plupart des contextes, la gestion des informations est liée à l'enregistrement des résidents du camp. L'enregistrement est le point de départ pour une agence responsable de la gestion de camp afin de fournir des informations de base sur les caractéristiques de la population. Cela peut modérer les programmes d'assistance supplémentaires et la coordination efficace des distributions. Par ailleurs, l'enregistrement vise à :

- Assurer à tous les résidents du camp un accès aux droits et aux services de base pendant le déplacement
- Identifier les groupes et les individus au sein de la population du camp ayant des besoins spécifiques et exigeant une assistance ou une protection spéciale
- Permettre aux agences humanitaires de contrôler le mouvement de la population déplacée – départs et arrivées

L'enregistrement des personnes – comprenant les femmes, les enfants non accompagnés et séparés – peut réduire la vulnérabilité, augmenter l'accès à l'assistance et diminuer les incidents liés à l'exploitation. Si l'enregistrement dans les camps de déplacés internes est souvent effectué par l'agence responsable de la gestion de camp, dans les camps de réfugiés, il tombe clairement sous le mandat de l'UNHCR.

►► *Consultez le chapitre 9 pour des conseils spécifiques sur l'installation des systèmes d'enregistrement.*

L'identification des personnes ayant des besoins spécifiques

Les populations déplacées forment rarement des groupes homogènes. Des variations de sexe, d'origine ethnique, de capacité physique et d'âge peuvent affecter la vulnérabilité et les stratégies de survie pendant le déplacement. L'identification adéquate des besoins et de l'impact des désavantages rencontrés par les groupes ayant des besoins spécifiques ou à haut risque est un défi important pour l'agence responsable de la gestion de camp afin d'empêcher que leur situation ne se détériore davantage.

! Les femmes et les enfants sont souvent plus exposés aux violences et à l'exploitation sexuelles et rencontrent souvent plus de difficultés que les hommes lorsque les modes de vie traditionnels et les systèmes d'aide sont perturbés. Les personnes porteuses du VIH/SIDA peuvent souffrir de handicaps physiques et peuvent être stigmatisées, donnant lieu à des désavantages encore plus importants dans une installation de camp.

La liste des individus ou groupes ayant des besoins spécifiques et à risque n'est pas prédéterminée. Variant selon les contextes, les catégories communes sont :

- Les foyers dirigés par une femme
- Les femmes enceintes ou allaitant
- Les enfants (de moins de cinq ans, séparés, non accompagnés et les anciens enfants soldats)
- Les personnes âgées
- Les handicapés mentaux
- Les handicapés physiques
- Les porteurs du VIH/SIDA ou d'autres maladies chroniques

▶▶ *Pour en savoir plus sur les personnes ayant des besoins spécifiques, consultez le chapitre 11.*

▶▶ *Pour plus de conseils sur les groupes à haut risque, consultez le chapitre 10.*

La population du camp

Dans la plupart des situations de camp planifiées, une population d'un camp sera établie par un enregistrement organisé et un système de référence en coopération avec les autorités nationales et locales, la coordination de camp et l'agence responsable de secteur. Afin d'éviter des enregistrements multiples, un système d'enregistrement unique doit être établi et adopté par tous les acteurs. Ces informations forment la base de données démographique de première source pour les chiffres concernant la population globale du camp tout au long de la vie du camp et doivent être mises à jour régulièrement afin de refléter les naissances, décès, arrivées, départs et autres fluctuations de population.

! Les listes harmonisées par les prestataires de services et la population du camp entrent dans une base de données centrale pouvant être utilisée par toutes les agences prestataires de services.

►► *Pour en savoir plus sur l'enregistrement, consultez le chapitre 9.*

La confidentialité des informations privées des résidents du camp doit être respectée. Les routines visant à sauvegarder et protéger les données sensibles obtenues lors du processus d'enregistrement doivent être en place avant de rassembler les informations. La sécurité des données est d'une importance particulière dans les situations de conflit lorsque des groupes ethniques rivaux ou des autorités peuvent avoir un intérêt commun dans l'obtention des listes des personnes reçues dans un camp. La nature sensible des données sur les résidents de camp est d'autant plus manifeste lorsque les informations révèlent des violations des droits de l'homme, qui peuvent être détectées lors de l'enregistrement des informations. Les informations sur les survivants de violences sexospécifiques (VS), ou sur les enfants ayant été séparés de leurs parents ou tuteurs, doivent être également traitées avec intelligence et soin.

►► *Pour en savoir plus sur l'enregistrement et la gestion des informations, consultez les chapitres 9 et 5.*

Contrôler la protection et rapporter les incidents critiques

La tâche consistant à gérer les informations peut être également associée au suivi des incidents liés à la protection dans une installation de camp. C'est une tâche extrêmement sensible qui doit toujours être accompagnée d'une formation approfondie de l'équipe par une agence de protection spécialisée. Les informations de protection peuvent être utilisées pour améliorer la situation humanitaire ou la sécurité. L'impact et l'efficacité du contrôle de la protection dans les camps dépendent en grande partie de la disponibilité des capacités d'intervention au sein de la société et de l'administration locale ou de la communauté humanitaire. Il incombe aux agences de protection mandatées de répondre aux incidents liés à la protection. Dans les installations de réfugiés, cette responsabilité repose toujours sur l'UNHCR.

Quand une agence responsable de la gestion de camp prend en charge le travail de contrôle de protection, la clarté et la capacité doivent cohabiter pour garantir que la tâche est menée de manière responsable. Cela implique de comprendre clairement :

- Le mandat de l'agence
- La situation spécifique, des acteurs impliqués et de leurs programmes/capacités dans le domaine de la protection
- La sensibilité des informations et du mal qui peut potentiellement en découler
- Les données/informations nécessaires et de leurs raisons
- Le besoin de former l'équipe

- La responsabilité vis-à-vis de la population du camp en termes de capacité d'intervention : Quel feedback peut-elle attendre ?
- Les conséquences possibles du recueil de données sur la violation des droits de l'homme et d'autres questions de protection
- Les conséquences possibles pouvant découler du fait de ne pas recueillir de données sur ces questions

Cela permettra à une agence responsable de la gestion de camp de prendre en charge le travail de contrôle de protection en en connaissant les raisons ; quelle capacité d'intervention est en place, ce que la population du camp est en droit d'attendre et ce qu'elle devrait savoir, et quelles procédures de sécurité et de confidentialité doivent être suivies pour assurer la conformité au principe suivant : Do No Harm (ne pas faire de mal).

Do No Harm (Ne pas faire de mal)

L'agence responsable de la gestion de camp et les autres acteurs travaillant dans le camp doivent sérieusement se demander si un programme d'assistance ou une activité de plaidoyer peuvent exposer le camp et les populations hôtes à des menaces sécuritaires, à une privation des droits de base et/ou peut compromettre la dignité et l'intégrité de la population déplacée. La sûreté et la sécurité, la dignité et l'intégrité des personnes déplacées doivent être au centre de tous les programmes d'assistance.

! Le projet «Do No Harm» (ne pas faire de mal) est un effort de collaboration, résultant des expériences des humanitaires dans différents contextes au début des années 1990, qui ont reconnu le défi incarné par l'apport d'assistance humanitaire dans le cadre de conflits de façon à ne pas exacerber ou intensifier le conflit, mais à contribuer à la paix. Le principe «Do No Harm» demande aux agences humanitaires de réfléchir aux conséquences, désirées et non désirées, de leurs interventions. Il cherche à identifier les façons dont l'assistance internationale humanitaire et/ou le développement apporté lors de conflits peuvent être assurés de sorte que plutôt que de renforcer le conflit et les divisions, ils aident les personnes impliquées à se retirer du combat et à développer des systèmes pour régler les questions sous-jacentes au conflit. Le projet pousse les humanitaires à prendre en compte la complexité de l'assistance dans le cadre de conflits – pour obtenir de la clarté et minimiser le risque de dommages aux sociétés où l'assistance est apportée. Le principe «Do No Harm» peut aider l'agence responsable de la gestion de camp et les autres intervenants travaillant dans le camp à comprendre la relation complexe entre le contexte du conflit, l'installation du camp et l'assistance humanitaire offerte à la population du camp.

❗ Obtenir des informations précises sur des questions de protection souvent personnelles, très sensibles et culturellement taboues peut s'avérer compliqué. Et une autre difficulté consiste à établir la confiance entre l'équipe de l'agence responsable de la gestion de camp et la population. Par exemple, lorsqu'on interroge des femmes, si l'on fait appel à un personnel féminin bien formé et à de petits groupes de discussion confidentiels et cohérents, grâce auxquels la confiance peut être installée avec le temps, on peut plus facilement obtenir des informations précises.

▶▶ Pour en savoir plus sur les groupes de discussion, consultez le chapitre 3.

⚠ Le contrôle de camp : exemple d'un camp de déplacés internes soudanais

L'équipe de gestion de camp qui recueillait les informations avait été formée, était bien connue des résidents et était vue régulièrement dans le camp. Les sujets sur lesquels elle recueillait des informations changeaient, souvent en fonction des saisons. Pendant la saison des pluies, elle collectait des informations sur le choléra et les inondations des abris, quand il était important de communiquer rapidement avec agences concernées pour réparer une pompe à eau cassée, enregistrer de nouvelles arrivées et distribuer du sable dans une zone inondée. Dans son travail, elle aidait à désamorcer de petits problèmes locaux qui auraient pu rapidement monter en force et qui avaient des implications liées à la sécurité et au bien-être du camp.

Le formulaire qu'ils utilisaient était le suivant :

Formulaire de contrôle de camp	
Recueilli par : Secteur où les informations ont été recueillies :	Date:
Nourriture et Eau	
Manque/mauvaise qualité de nourriture	
Manque/mauvaise qualité de l'eau	
Santé	
Augmentation de la présence de moustiques ou autres insectes	
Matériaux dangereux affectant la santé	
Autre preuve de problème de santé	

Système sanitaire	
Inondation dans le camp ou autres problèmes de drainage	
Latrines inondées ou absence de latrines	
Latrines effondrées ou dangereuses	
Accidents (bien-être physique)	
Accident impliquant les latrines	
Autre accident	
Abri	
Absence de gaine de plastique	
Abri endommagé ou absence d'abri (autre que gaine de plastique)	
Abris abandonnés	
Éducation	
Incident lié à l'infrastructure de l'école ou aux outils pédagogiques	
Échec de procédure, y compris problèmes de distribution	
Absence d'enregistrement	
Plainte liée à la distribution (articles alimentaires et non alimentaires)	
Nouvelles arrivées au camp	
Nouvelles arrivées de déplacés internes (nombre de personnes et secteur)	
Événements inhabituels dans le camp	
Commerce inhabituel	
Activité d'une ONG inhabituelle ou perturbante ou absence d'activité	
Réunion inhabituelle	
Allégations, plaintes et rumeurs	
Allégations ou plaintes contre des personnes ou un groupe de personnes donné	
Rumeur circulant dans le camp	
Sécurité	
Présence de personnes armées ou de personnes non armées non autorisées dans le camp	
Tir à l'intérieur du camp	
Tir en dehors/au périmètre du camp	
Disparition	
Incidents et problèmes sociaux entre déplacés internes	
Violence entre déplacés internes	
Vol ou tentative de vol par un déplacé interne ou un inconnu à l'intérieur du camp	
Problèmes rencontrés par des femmes déplacées internes autre que la violence (par exemple, les	
Autre	
Informations sur ou description de l'incident	

►► Pour en savoir plus sur la protection, consultez le chapitre 8.

COMMUNIQUER AVEC LA POPULATION DU CAMP

La communication de masse et la dissémination d'informations

L'accès à l'information est un droit de l'Homme de base. Tout le monde a besoin et veut sentir qu'il est informé des situations entourant sa vie – qu'il s'agisse de questions de sécurité, de la situation de la famille ou des amis, des débats et opinions en cours, des perspectives d'avenir ou des opportunités de choix ou de prises de décisions. Dans les situations où une crise a interrompu les vies de la population déplacée, un vide d'informations se développe fréquemment. Malheureusement, en l'absence d'informations, il est commun d'avoir affaire à la rumeur ou à la désinformation intentionnelle.

! “En termes pratiques, l'information est un pouvoir – et plus les informations sont partagées avec les réfugiés sur les questions qui les concernent, plus ils sont impliqués, engagés et valorisés. Des informations précises et à jour les aideront à faire des choix et à prendre des décisions informées. Le partage d'informations avec la communauté réfugiée est une preuve de confiance, d'ouverture et de respect vis-à-vis d'elle et de sa capacité à prendre des décisions fondées sur la base des informations fournies.” UNHCR, Operational Protection in Camps and Settlements, Specific Protection Issues.

Afin d'assurer que l'information est reçue et comprise par les femmes, les hommes, les filles et les garçons, une variété de stratégies doit être utilisée. Il est important de :

- Tester sur le terrain les informations avant de les faire circuler à grande échelle afin de comprendre comment présenter les messages clés.
- Réaliser que l'utilisation de certains mots peut avoir des impacts différents sur différents groupes cibles.
- Recourir à une variété de techniques pour partager les informations clés : en tenant des réunions – qui peuvent comprendre des visites porte-à-porte pour les populations non mobiles ; des annonces à la radio ou dans les journaux ; des tableaux d'informations ; des interventions officielles de la part des personnes importantes dans la communauté ; employer des membres instruits et respectés en tant que leaders de communautés religieuses ou enseignants pour diriger des groupes de discussion.
- Faire un suivi pour vérifier que les messages ont été compris et ont entraîné une réaction. Ces étapes souvent négligées fournissent une option importante non seulement pour vérifier que les messages ont été compris, mais aussi pour recevoir des informations importantes en retour sur les sujets en question.

►► Pour en savoir plus sur la gestion des informations, consultez le chapitre 5.

Le tableau suivant donne un bon aperçu des stratégies de communication utilisées pour disséminer des informations :

ACTIVITÉS	FORCE	DÉFIS
Tableaux d'affichage	<ul style="list-style-type: none"> • Il est possible de répertorier et faire référence à des informations • L'information est standard et uniforme pour tous les résidents du camp 	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les personnes devant avoir connaissance de l'information ne sont peut-être pas en mesure de passer près du tableau d'affichage ou de lire
Story Boards	<ul style="list-style-type: none"> • Parfait pour les populations illettrées • Un moyen suggestif de rappeler l'information 	
Réunions communautaires (mairie)	<ul style="list-style-type: none"> • Un moyen simple de faire une annonce et d'offrir à tous la possibilité de poser et répondre aux questions 	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les membres du camp ne sont peut-être pas capables de venir, ne sont peut-être pas invités, ou ne se sentent pas à l'aise de venir
Visites à domicile	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de toucher les personnes immobilisées 	<ul style="list-style-type: none"> • Demande beaucoup de temps pour l'équipe • Peut soulever des questions auxquelles l'équipe n'est pas en mesure de répondre
Théâtre	<ul style="list-style-type: none"> • Créatif, très apprécié • On s'en souvient facilement 	<ul style="list-style-type: none"> • Les présentations dramatiques peuvent mener à la désinformation sans opportunité de corriger ou clarifier
Leaders clés	<ul style="list-style-type: none"> • Seront probablement respectés 	<ul style="list-style-type: none"> • Peuvent défendre leurs propres ambitions politiques en partageant les informations
Adapter des histoires traditionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Peut être familier et apprécié 	<ul style="list-style-type: none"> • Une conclusion originale de l'histoire peut marquer davantage les esprits que le nouveau message
Chansons	<ul style="list-style-type: none"> • Faciles à retenir et amusantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne sont peut-être pas adaptées à tous les sujets (contenu) • Peut-être trop courtes pour un long message
Défilé/rassemblement de camp	<ul style="list-style-type: none"> • Parfait pour la prise de conscience des personnes qui ne seraient peut-être pas immédiatement intéressées par les réunions de camp ou les événements religieux. • Festif par nature 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'opportunité de poser des questions et d'y répondre

LISTE DE VÉRIFICATION POUR UNE AGENCE RESPONSABLE DE LA GESTION DE CAMP

GÉRER ET FORMER LE PERSONNEL

- Les compétences et capacités de l'équipe au niveau du camp sont équilibrées – en protection, assistance, dans les secteurs techniques, l'administration, l'informatique, la gestion de l'information et/ou la mobilisation de la communauté.
- Les femmes sont représentées de façon adéquate au sein de l'équipe – reflétant de manière idéale le rapport hommes/femmes dans le camp.
- Les fonctions, les descriptions de poste, les rôles et les responsabilités de l'équipe de gestion de camp sont clairs.
- Les procédures de contrôle et d'évaluation de la performance de l'équipe sont clairement définies.
- Un plan est en place pour la formation continue et le développement de l'équipe.
- Une séance de sensibilisation et de formation spécialisée sur la protection sont proposées à l'équipe.
- L'équipe comprend clairement le mandat de l'agence responsable de la gestion de camp.
- L'équipe a été formée à et a signé le code de conduite, dans une langue appropriée.
- L'équipe a été formée à intégrer dans la programmation les besoins des personnes ayant des besoins spécifiques.

STANDARDS, POLITIQUES ET DIRECTIVES OPÉRATIONNELLES

- Des standards, indicateurs, politiques et directives adéquats ont été établis et disséminés pour modeler les interventions au niveau du camp.
- Les objectifs et capacités du projet de gestion de camp sont clairs et transparents et conformes à la stratégie d'intervention globale du camp.

- ❑ L'agence responsable de la gestion de camp collabore de manière efficace avec l'agence responsable de module ou de secteur pour s'assurer que les standards sont respectés.
- ❑ Le mandat et la planification de projet de l'agence responsable de la gestion de camp ont été mis à la disposition des résidents du camp.
- ❑ Les informations sur le(s) code(s) en vigueur ont été mises à disposition de la population du camp.
- ❑ Des mécanismes de plainte et de feedback sont en place dans le camp.
- ❑ La population du camp (y compris les femmes et les enfants) sait où rapporter un cas de mauvaise conduite ou de mauvais traitement humanitaire.
- ❑ Un officier de rapport a été désigné pour l'agence responsable de la gestion de camp et le camp en général.
- ❑ Les standards, politiques et directives figurent dans la formation reçue par les membres de l'équipe.
- ❑ Les standards sont contrôlés et font l'objet d'un rapport régulier.

COORDONNER ET CONTRÔLER LES SERVICES

- ❑ Une évaluation complète des besoins de la population du camp en matière de protection et d'assistance a été menée.
- ❑ Les procédures de coordination et de contrôle font l'objet d'un accord et ont été communiquées à tous les intervenants.
- ❑ Le contrôle en cours au niveau du camp est conforme et s'intègre dans une stratégie d'intervention de camp totale.
- ❑ L'agence responsable de la gestion de camp a la confiance et la légitimité requises pour coordonner efficacement au niveau du camp.
- ❑ Une gamme de forums de coordination efficaces est utilisée au niveau du camp.

- ❑ L'agence responsable de la gestion de camp plaide pour de la coordination, du contrôle et de la rétroaction.
- ❑ Les systèmes d'évaluation et de contrôle en cours basés sur la communauté sont en place.
- ❑ Les stratégies participatives impliquant des résidents du camp – y compris des femmes, des enfants et des groupes ayant des besoins spécifiques – sont contrôlées.
- ❑ Les services nationaux disponibles sont mobilisés et coordonnés au bénéfice de la population du camp.
- ❑ Les prestataires de services coordonnent et collaborent autour d'objectifs communs et ce, au bénéfice de la population du camp.
- ❑ Une attention particulière est portée au contrôle des interventions spécifiques à un secteur lié à la protection.
- ❑ La protection et les soins des groupes et individus ayant des besoins spécifiques ou à haut risque sont contrôlés.
- ❑ Le travail de contrôle de la protection est assuré en prenant sérieusement en compte la formation de l'équipe, la confidentialité et la capacité d'intervention.
- ❑ La justesse culturelle, religieuse et sociale des programmes spécifiques à un secteur est contrôlée.
- ❑ Un système de rapport existe pour toutes les interventions contrôlées.
- ❑ Les opinions et les inquiétudes des intervenants, y compris les résidents du camp, sont exposées dans les rapports.
- ❑ Il existe des mécanismes pour s'assurer que les leçons apprises dans le domaine de la coordination et du contrôle contribuent à la planification future.
- ❑ L'agence responsable de la gestion de camp fournit une coordination et un contrôle qui renforcent efficacement les programmes d'assistance et de protection dans le camp.

INSTALLER DES MÉCANISMES DE PARTICIPATION POUR LA GOUVERNANCE ET LA COMMUNAUTÉ

- Les leaders locaux sont régulièrement impliqués et consultés.
- Le leadership est représentatif et légitime dans le contexte de la population du camp.
- Il existe des codes de conduite en place ayant fait l'objet d'un accord pour les leaders.
- Les stratégies participatives et les forums sont utilisés pour mettre en œuvre les activités du camp et fournir des services.
- Les enfants et les femmes ont des opportunités appropriées pour parler de leurs problèmes, idées et questions.
- Les groupes ayant des besoins spécifiques sont impliqués dans la vie du camp.
- Les informations relatives aux services et programmes au sein du camp sont répertoriées et disséminées.
- Les forums de coordination communautaires, les mécanismes et les chaînes d'informations sont efficaces.
- Des comités de camp à secteurs spécifiques et interdisciplinaires sont établis.
- Les comités de camp ont des mandats clairs qui ont fait l'objet d'un accord.
- La communauté du camp est représentée dans les processus de prise de décision.
- Des mécanismes efficaces de plaintes et de rétroaction sont en place.
- Il existe des procédures pour s'assurer que le feedback de la population du camp influence les changements et la planification du programme.

ASSURER L'ENTRETIEN ET LA MAINTENANCE DES INFRASTRUCTURES DU CAMP

- Les infrastructures du camp doivent faire l'objet de standards et d'indicateurs reconnus.
- Les standards existants permettent à la population déplacée de jouir de ses droits de base à une vie dans la dignité.
- Les prestataires de services spécifiques à un secteur ont la capacité de réparer et maintenir les infrastructures du camp.
- Les autorités nationales ont la capacité de prendre la responsabilité de l'entretien des infrastructures du camp de manière appropriée.
- L'agence responsable de la gestion de camp a la capacité de combler les manques dans les domaines de l'entretien et de la maintenance des infrastructures du camp
- Les conditions générales de vie et l'organisation sociale de la population déplacée permettent la protection et le soin des personnes ayant des besoins spécifiques.
- L'état des infrastructures du camp est signalé à l'agence responsable de groupe sectoriel et fait l'objet de discussions lors des réunions de coordination.

GÉRER LES INFORMATIONS

- L'agence responsable de la gestion de camp travaille de manière rapprochée avec le responsable de groupe sectoriel (l'agence de coordination de camp dans une intervention CCCM) sur la gestion des informations.
- Les autorités nationales sont impliquées dans une gestion efficace des informations.
- Il existe des accords avec les prestataires de services afin de savoir qui recueille telles ou telles informations et pour quelles raisons, à l'échelle du camp (pour éviter la répétition et l'obsolescence des données sur la communauté du camp).
- La population du camp est enregistrée.
- Des informations démographiques détaillées sont régulièrement mises à jour.

- ❑ Les données sont stockées dans un endroit sûr et sont traitées de manière confidentielle.
- ❑ Une base de données de base a été établie sur les questions de richesse du camp pour des comparaisons futures.
- ❑ L'équipe de gestion de camp est formée pour recueillir des données.
- ❑ Les données sont recueillies pour une bonne raison.
- ❑ Les données sont analysées et disséminées au bénéfice de tous les prestataires de services.
- ❑ Les informations sont recoupées pour plus de précisions et sont régulièrement mises à jour.
- ❑ La capacité d'intervention est en place pour les données collectées.

COMMUNIQUER AVEC LA POPULATION DU CAMP

- ❑ La population du camp connaît les rôles et les responsabilités de l'agence de gestion de camp.
- ❑ L'agence responsable de la gestion de camp et la population du camp entretiennent une relation basée sur la confiance et le respect mutuel.
- ❑ La langue locale est utilisée dans les relations avec les résidents du camp.
- ❑ Quand des traducteurs/interprètes interviennent, le message à communiquer est contre vérifié pour garantir la précision.
- ❑ De nombreux mécanismes de dissémination et de partage d'informations sont utilisés.
- ❑ Les besoins des analphabètes sont pris en charge.
- ❑ Les messages compliqués sont présentés de manière intelligente et avec clarté.
- ❑ La population du camp connaît les chaînes d'informations à sa disposition, à la fois pour recevoir et communiquer des informations.

- ❑ Les comités de camp et les autres groupes représentatifs sont utilisés pour véhiculer les informations.
- ❑ Les leaders du camp agissent pour faciliter une communication efficace entre la population du camp et l'agence responsable de la gestion de camp.
- ❑ Les besoins des groupes ayant des besoins spécifiques sont pris en compte dans les mécanismes de communication.
- ❑ Des façons efficaces ayant fait l'objet d'un accord peuvent être utilisées pour gérer les désaccords et les conflits entre la population du camp et l'agence responsable de la gestion de camp.
- ❑ L'équipe de gestion comprend un responsable de la communication.
- ❑ La communication entre la population du camp et l'agence responsable de la gestion de camp est un processus sûr, accessible et réciproque.

OUTILS

! Presque tous les outils, les publications et les autres documents auxquels il est fait référence sont disponibles sur le CD toolkit joint à chaque copie papier. Les liens Internet sont fournis pour télécharger les ressources en ligne.

- **Le groupe sectoriel coordination de camp gestion de camp (CCCM) rédige actuellement des mandats génériques pour une agence de coordination de camp et pour une agence responsable de la gestion de camp. Ces documents devraient être disponibles en 2008. Pour en savoir plus, allez sur www.humanitarianreform.org**
- **Liste de vérification pour le coordinateur de camp/groupe sectoriel**
- **Réseau interinstitutionnel pour l'éducation dans les situations d'urgence – Code of Conduct for Teachers (*sample*)**
- **People In Aid, 2007. Information Note. Basic Elements in a Human Resource System.**
- **People In Aid, 2004. Information Note. Developing Managerial Competencies.**
- **Performance monitoring form for CM Teams
WASH and CCCM Clusters, 2007. Roles and Responsibilities Matrix.**

LECTURES ET RÉFÉRENCES

CCCM Framework, 2006. IDP Camp Coordination and Camp Management, A Framework for UNHCR Offices.

Global CCCM Cluster, 2006. Roles and Responsibilities in Carrying out Camp Responses.

Inter-Agency Standing Committee (IASC), 2007. Cross-cluster Coordination. Key Things To Know.

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, 1992. Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and NGOs in Disaster Relief.

IOM's mission statement.

Rebecca Macnair, 1995. Room for Improvement. *The Management and Support of Relief and Development Workers.*

Barney Mayhew, 2004. *Basic Training for NGO Workers, Information Note, People In Aid.*

Erin Mooney. National Responsibility and Internal Displacement. A Framework for Action.

OCHA, 2006. Policy Instruction. OCHA's Role in Supporting Protection.

OHCHR's mission statement.

Oxfam Publishing, 2007. *Impact Measurement and Accountability in Emergencies: The Good Enough Guide.*

People In Aid. Managing People in Emergencies (website).

People In Aid, 2007. Motivating Staff and Volunteers Working in NGOs in the South.

The Do No Harm Project, 2004. *The Do No Harm Handbook.*

UNHCR, 2007. *UNHCR's Role in Support of an Enhanced Humanitarian Response to Situations of Internal Displacement.*

UNHCR, 2007-08. *Protecting Refugees and the Role of UNHCR.*

UNICEF's mission statement.

Erin A. Weir, 2006, *Conflict and Compromise: UN Integrated Missions and the Humanitarian Imperative.* Kofi Annan International Peacekeeping Training Centre.

WFP's mission statement.