



Document d'orientation sur la protection

COMPRENDRE L'APPROCHE COMMUNAUTAIRE DE LA PROTECTION

Division de la Protection Internationale

 **UNHCR**
The UN Refugee Agency

Les personnes et organisations suivantes ont beaucoup contribué à la préparation de ce document :

African Refugee Women's Association, Lilia Aporo, ASAIBA, Association of Refugees with Disabilities, Francesca Bonelli, Kate Bourne, Eirin Broholm, Dale Buscher, Mark Canavera, Sergio Castelbianco, Jackson Chekweko, Andres Celis, COCOMACIA, Community Interpreters Association, Chris Dolan, Emma Fanning, Greg Garras, Diane Goodman, Kristin Riis Halvorsen, Rachel Hastie, Stella Kabaganda, Joanina Karugaba, Esther Kiragu, Stefanie Krause, Andrea Lari, Lou Lasap, Jessica Lenz, Sarah Lilley, Saskia Lookhart, Jane Lowicki-Zucca, Jenny McAvoy, Cesar Mesa, Roberto Mignone, Terry Morel, Juliette Murekeyisoni, Andrea Naletto, Devota Nuwe, Opcion Legal, Leloba Pahl, Peer Counselors Association, Rachael Riley, Claudia Rincon, Lucy Shillingi, Amanda Solano, Dr. Kevin Tsatsiyo, Andrea Vasquez, Dagmar Vorechovska, Gloria Mahlof Weiss, Mike Wessells, Women's Refugee Commission, Victims of Torture and Sexual Violence, Josep Zapater.

Un grand merci aux personnes suivantes pour leur contribution au design de ce document Amisha Budhdeo, Shirley Camia, Anja Dietrich, Joanina Karugaba, Kirstin Lange, Nicolas Martin-Achard, Nishin Nathwani, Léa Piccot, Nick Sore.

photo de couverture : © UNHCR/Harandane Dicko

Des réfugiés maliens dans le camp de réfugiés Abala, au Niger, participent à l'effort communautaire de sensibilisation aux problématiques relatives au genre et à la gestion harmonieuse des conflits familiaux.

Toutes les parties de ce document peuvent être reproduites, traduites dans d'autres langues ou adaptées afin de répondre aux besoins locaux sans autorisation préalable du HCR, à condition que toutes les parties soient distribuées à titre gratuit, et que le HCR soit mentionné.

© 2013, Haut Commissariat des Nations-Unies pour les réfugiés



Division de la Protection Internationale
Haut Commissariat des Nations-Unies pour les réfugiés
92, Rue de Montbrillant, 1202 Genève, Suisse
Email : HQTS00@unhcr.org
Site web : www.unhcr.org

Document d'orientation sur la protection

COMPRENDRE L'APPROCHE COMMUNAUTAIRE DE LA PROTECTION

Contexte

Depuis plus de dix ans, le HCR utilise l'approche communautaire pour renforcer la protection. Bien que le concept d'approche communautaire de la protection (ACP) ne soit pas largement utilisé, les organisations humanitaires connaissent ces concepts et ces approches. En s'appuyant sur des documents, des entretiens avec des praticiens et des visites sur le terrain, le présent document expose les principaux enseignements qui ont été tirés de la pratique de l'approche communautaire de la protection au cours des dernières années. Il a pour but d'aider le personnel du HCR et des partenaires à tous les niveaux à intégrer l'approche communautaire de la protection dans leur travail humanitaire.

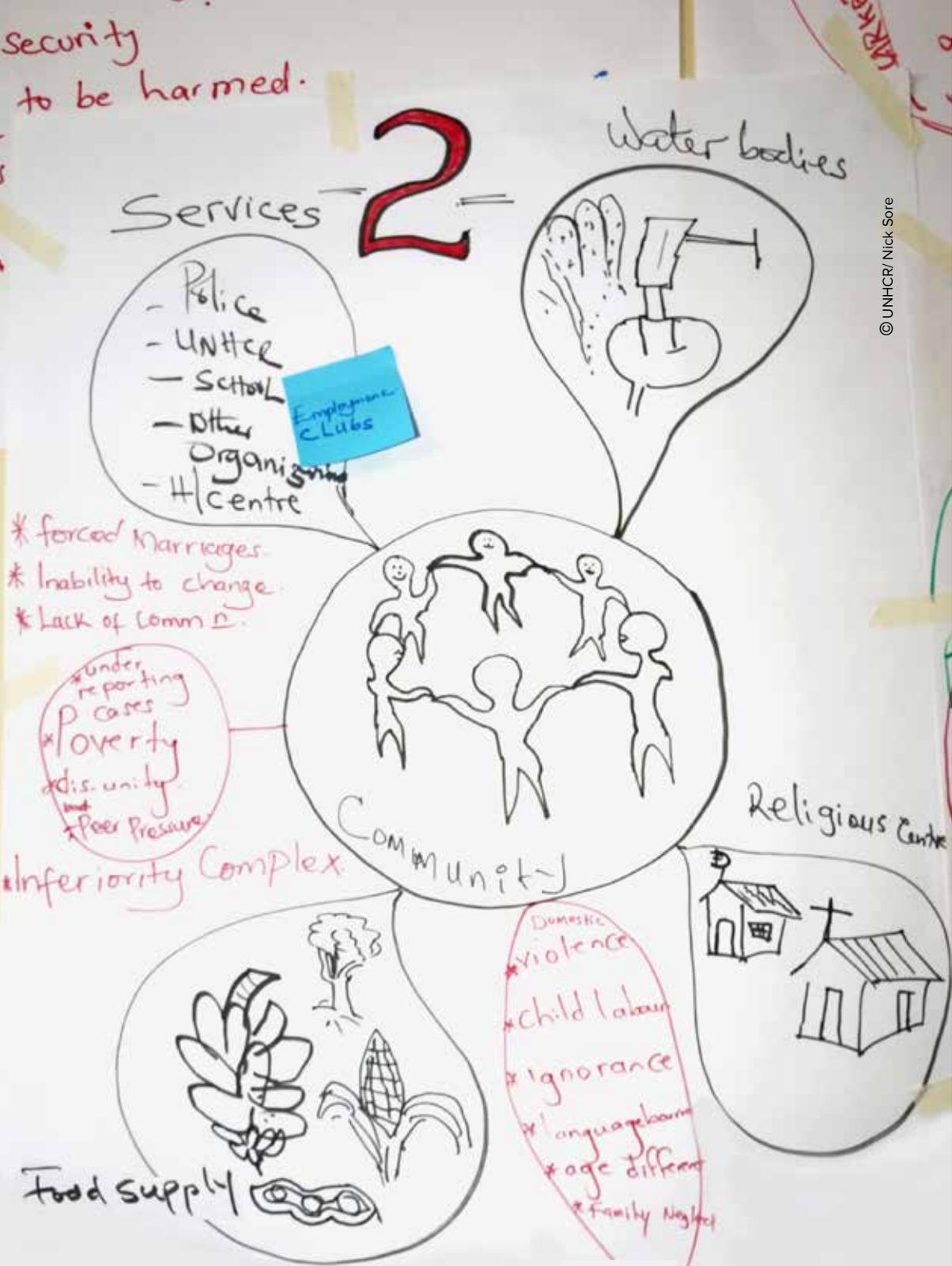


Participants syriens, irakiens et jordaniens aux consultations mondiales des jeunes réfugiés, consultation nationale à Amman, Jordanie, en 2015.

© UNHCR/Nick Sore

TABLE OF CONTENTS

Introduction	5
Enseignement Majeur N° 1	10
L' APPROCHE COMMUNAUTAIRE DE LA PROTECTION EST UN PROCESSUS ET NON PAS UN PROJET	
Enseignement Majeur N° 2	16
CHOISIR AVEC SOIN VOS HOMOLOGUES AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ	
Enseignement Majeur N° 3	20
LES COMMUNAUTÉS SONT BIEN PLACÉES POUR IDENTIFIER LEURS PROBLÈMES DE PROTECTION MAIS LES PARTENAIRES EXTERNES ONT AUSSI UN RÔLE IMPORTANT À JOUER	
Enseignement Majeur N°4	24
DES MESURES DE PROTECTION EFFICACES NÉCESSITENT UN DIAGNOSTIC PRÉCIS	
Enseignement Majeur N° 5	28
LES COMMUNAUTÉS APPLIQUENT DÉJÀ DES MESURES DE PROTECTION	
Enseignement Majeur N° 6	31
LE TRAVAIL COMMUNAUTAIRE NÉCESSITE DES CONNAISSANCES PRÉCISES ET UNE FORMATION	
Enseignement Majeur N° 7	34
UNE SUPERVISION SUR LAQUELLE ON PEUT COMPTER EST ESSENTIELLE	
Enseignement Majeur N° 8	36
METTRE L'ACCENT SUR LA PROTECTION	
Enseignement Majeur N° 9	40
PROMOUVOIR LA DURABILITÉ DÈS LE DÉPART	
Enseignement Majeur N° 10	44
SOUTENIR LES STRUCTURES NATIONALES ET COMMUNAUTAIRES EXISTANTES ET TRAVAILLER AVEC CELLES-CI	
Enseignement Majeur N° 11	47
ELABORER UNE STRATÉGIE DE PLAIDOYER EN VUE D'UN CHANGEMENT DURABLE	
Enseignement Majeur N° 12	50
ACCORDER DE L'IMPORTANCE À L'ÉVALUATION ET À LA RÉDACTION DE RAPPORTS	
Conclusion	55
Bibliography	56



© UNHCR/ Nick Sore

COMPRENDRE L'APPROCHE COMMUNAUTAIRE DE LA PROTECTION

I - INTRODUCTION

Au fil des années, le HCR a renforcé l'approche fondée sur le droit dans son travail. L'organisation considère que son mandat consiste à travailler avec les réfugiés, les apatrides et les déplacés internes afin qu'ils puissent bénéficier pleinement de leurs droits (plutôt que d'aider des « bénéficiaires »). Ces droits comprennent le droit de toute personne de participer aux décisions qui la concerne et qui affectent sa vie. Dans la lignée de son mandat, le HCR a donc adopté une approche communautaire dans sa mission avec toutes les personnes relevant de sa compétence, basée sur la participation des intéressés, quel que soit leur sexe, âge, ethnie ou autres caractéristiques.

A travers l'application systématique des critères d'âge, de genre et de diversité (AGD), le HCR s'efforce de garantir que toutes les personnes relevant de sa compétence jouissent de leurs droits sur un pied d'égalité et puissent participer pleinement aux décisions qui affectent leur vie. La politique prenant en compte l'AGD est indissociable de l'engagement général du HCR en faveur d'une approche fondée sur les droits.¹

Au-delà de la logique d'approche fondée sur les droits de l'approche communautaire de la protection, on s'accorde à reconnaître que les apports externes ne sauraient suffire à eux seuls à améliorer durablement la vie des personnes relevant de la compétence du HCR. Les améliorations à long terme ne peuvent être le fruit que d'un partenariat étroit avec les communautés et les personnes relevant de la compétence du HCR, et dépendent essentiellement de leurs propres compétences.

QU'EST-CE QUE L'APPROCHE COMMUNAUTAIRE ?

Que ce soit dans un contexte humanitaire ou de développement, le terme « approche communautaire » implique que les communautés participent activement et de manière significative à tous les aspects des programmes les concernant, ce qui a pour effet de renforcer le rôle de chef communautaire en tant que force motrice du changement. Trop souvent, les membres du personnel consultent les communautés ou leurs représentants

En Ouganda, lors des consultations mondiales des jeunes réfugiés, à Kampala, en 2015, les participants originaires de la RDC, du Soudan du sud, et d'Ouganda travaillaient ensemble afin d'identifier les composantes de leurs communautés et quelques difficultés auxquels sont confrontés les jeunes.

¹ Pour une discussion plus approfondie de ce sujet, voir Section 2 de *L'approche communautaire dans les opérations de l'UNHCR, 2008*

pour savoir quels sont leurs problèmes, puis élaborent et mettent en œuvre des projets sans plus de participation de la communauté concernée.

Si cette démarche est clairement préférable à une absence totale de consultation, elle ne constitue pas une approche communautaire. Pour être véritablement communautaires, les programmes doivent impliquer les groupes concernés d'une communauté à chaque étape du cycle de projet : dans l'évaluation initiale, le diagnostic, l'établissement des priorités, la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.²

Cette approche insiste sur l'autodétermination et la capacité d'intervenir de la communauté mais ne supprime pas la nécessité de disposer de mécanismes de protection formels ou ne signifie pas que les communautés sont censées être entièrement autosuffisantes. Il est possible que les communautés aient besoin de soutien technique et matériel pour encore longtemps. Cette approche n'est pas non plus une alternative à bas coût, bien que ses résultats aient des chances d'être plus viables à long terme dans la mesure où des communautés fortes ont besoin de moins d'interventions et de soutien externe. L'approche communautaire permet également de mettre en place des mesures de protection mettant l'accent sur la recherche de solutions à un stade beaucoup plus précoce.

QU'ENTEND-ON PAR PROTECTION ?

Les agences peuvent définir le contenu de la « protection » de différentes manières. Toutefois, il existe une base commune : toutes les agences s'accordent à reconnaître que les personnes relevant de la compétence du HCR doivent être protégées contre la violence ou les menaces de violence persistantes, que celles-ci soient internes ou externes, et contre leurs effets, ainsi que contre la contrainte et la violation systématique des droits fondamentaux. Pour le HCR, la « protection » couvre toutes les activités visant à assurer le respect intégral des droits de la personne, conformément à la lettre et à l'esprit des droits de l'Homme, du droit des réfugiés, du droit des apatrides et du droit international humanitaire. Elle nécessite la création d'un environnement propice à la prévention ou à la réduction des effets immédiats de certains types d'abus, tout en rétablissant la dignité humaine par la réparation, la restitution et la réhabilitation.

La protection peut s'avérer nécessaire dans plusieurs contextes humanitaires. Elle concerne les réfugiés et les déplacés internes et peut s'appliquer dans toutes les phases d'un conflit et lors des catastrophes naturelles, qu'il s'agisse de cas d'urgence ou de situations prolongées. Les personnes apatrides, aussi bien celles qui se trouvent dans un contexte migratoire que celles qui n'ont jamais quitté leur propre pays, peuvent également avoir besoin de protection. Les êtres humains forment naturellement des communautés, et il en est de même lorsqu'ils sont déracinés, vivent dans des camps ou lieux de rassemblement,

² Pour davantage d'informations sur ce sujet, voir Section 3 de HCR, *L'approche communautaire dans les opérations de l'UNHCR*, 2008.

en marge de la société ou, de plus en plus, vivent dans des communautés d'accueil. Hormis quelques exceptions importantes, l'approche communautaire de la protection convient à la plupart des situations et peut mener à une protection plus efficace et à des solutions plus durables.

QU'ENTEND-ON PAR APPROCHE COMMUNAUTAIRE DE LA PROTECTION ?

Le Comité International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (CICR) a décrit la protection requise par les personnes dans des situations humanitaires en termes d'« œuf de protection ». L'œuf comporte trois niveaux, qui nécessitent trois niveaux d'action.³ Premièrement, il importe de fournir des services d'urgence pour prévenir les menaces et les abus et répondre aux besoins immédiats. Deuxièmement, les agences doivent mettre en œuvre des programmes permettant aux personnes d'améliorer leur situation et de retrouver leur dignité. Enfin, en troisième lieu, des interventions s'imposent pour changer les facteurs sous-jacents qui empêchent les personnes de jouir de leurs droits fondamentaux. Chacun de ces trois niveaux d'intervention sera renforcé si les communautés sont activement impliquées dans l'identification et l'élaboration des réponses aux menaces auxquelles elles sont confrontées.

Les programmes humanitaires et de développement mettent de plus en plus l'accent sur la participation de la communauté. Toutefois, les professionnels de l'humanitaire en sont encore à apprendre comment et quand utiliser cette approche. L'approche communautaire de la protection place les capacités, l'autonomie, les droits et la dignité des personnes relevant de la compétence du HCR au cœur de la programmation. Elle permet d'obtenir des résultats plus efficaces et plus durables en matière de protection en identifiant les lacunes par des consultations et en renforçant les ressources et les capacités locales.

Fondamentalement, il est essentiel de comprendre les communautés pour éviter de leur causer préjudice et de veiller à ce que les programmes ne laissent pas sans le vouloir les personnes et les communautés dans une situation pire qu'avant leur mise en place. La participation des communautés à leur propre protection les prépare également au retour et aux autres solutions durables.

Alors que la « protection transversale » identifie les risques et veille à ce que les programmes fournissant de l'eau, des dispositifs d'assainissement, des moyens de subsistance et d'autres services n'aient pas pour effet secondaire de créer des risques, l'approche communautaire de la protection utilise une approche de la programmation visant spécifiquement à résoudre les problèmes auxquels une communauté fait face. De plus, il est essentiel que cette analyse transversale la protection soit mise en œuvre

³ Comité International de la Croix-Rouge, *Standards professionnels pour les activités de protection*, 2013.

dans une perspective prenant en compte l'AGD afin d'assurer l'égalité des genres et l'intégration sociale des femmes, des hommes, des filles et des garçons de tout âge et de toute origine.

Travailler dans une perspective AGD implique également d'inclure les personnes ayant des besoins particuliers dans les programmes en les traitant sur un pied d'égalité par rapport aux autres personnes relevant de la compétence du HCR (par exemple les personnes LGBTI⁴, les personnes âgées, les personnes handicapées, les personnes appartenant à des minorités ethniques, religieuses ou linguistiques et les populations autochtones).

Le lien entre les communautés et la protection contribue au renforcement mutuel des deux. Travailler au travers de mécanismes communautaires renforce la protection et, de même, une protection accrue renforce les communautés.

⁴ Lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres et intersexués.

II. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'APPROCHE COMMUNAUTAIRE DE LA PROTECTION.

Il est clair que de nombreux enseignements peuvent être tirés de l'excellent travail effectué par le HCR, ses partenaires et d'autres organisations qui mettent en application la protection communautaire. Les éléments soulignés ci-dessous sont applicables dans de nombreux contextes.⁵



Participants des Consultations mondiales des jeunes réfugiés, Consultation nationale à Kampala, Ouganda, en 2015. Le dernier jour de la consultation, les jeunes ont reçu un certificat de participation de la part des représentants du partenaire national, COBURWAS, HCR Ouganda et Women's Refugee Commission.

⁵ Pour des informations supplémentaires sur la manière dont l'assistance internationale est perçue par les personnes qui en bénéficient, voir CDA, *Collaborative Learning Projects: The Listening Project*.



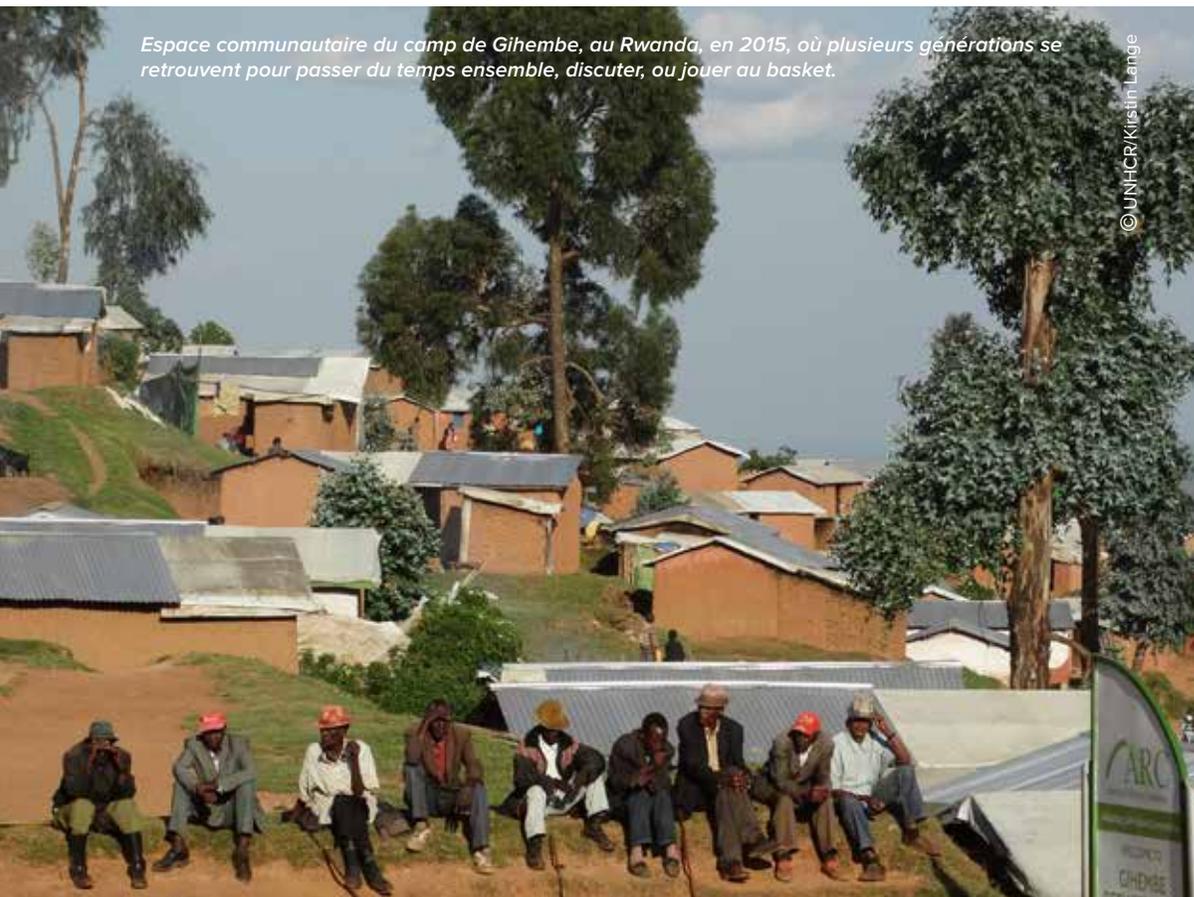
Le personnel doit réellement passer du temps dans les communautés et non pas se contenter de soulever un nuage de poussière au volant de leur 4X4 blanc.

Membre du personnel du HCR

Enseignement Majeur N° 1 •

L'APPROCHE COMMUNAUTAIRE DE LA PROTECTION EST UN PROCESSUS ET NON PAS UN PROJET

Espace communautaire du camp de Gihembe, au Rwanda, en 2015, où plusieurs générations se retrouvent pour passer du temps ensemble, discuter, ou jouer au basket.



© UNHCR/Kristin Lange



Vous ne pouvez gagner la confiance de la communauté si vous vous contentez d'aller chercher des informations sans y retourner pour donner un compte rendu à la population.

Membre du personnel du HCR

Il est essentiel de se rappeler et de s'assurer que les partenaires comprennent que l'adoption d'une approche fondée sur les droits via la participation de la communauté n'est ni un engagement à court terme ni une phase de mise en œuvre d'un programme. Il s'agit d'une méthodologie utilisée en vue d'un travail de protection durable qui met la communauté au centre des préoccupations.⁶

Trop souvent, l'engagement de la communauté est assuré par de brèves réunions avec certains groupes aboutissant à des listes de besoins et de plaintes alors qu'il devrait s'agir d'un programme d'action élaboré en commun renforçant la protection. Une approche communautaire implique un véritable engagement de la communauté à chacune des principales étapes du cycle de projet, à savoir :

- Une analyse initiale puis régulière de la situation
- La définition des priorités
- L'élaboration et la mise en œuvre de réponses ou d'interventions
- Le suivi de la mise en œuvre et l'ajustement des interventions en cas de besoin
- L'évaluation et la communication des résultats

Les spécialistes de la protection estiment qu'entre six mois à un an d'apprentissage et d'engagement continus peuvent être nécessaires pour parvenir à connaître une communauté et à élaborer un plan en vue de sa protection. Le temps passé à développer des relations de confiance, à approfondir les connaissances et à renforcer les capacités de la communauté ne doit pas être considéré comme ne faisant pas partie du « travail réel » de mise en œuvre. Il constitue le fondement d'une approche communautaire et peut améliorer en soi la protection à mesure que la cohésion de la communauté se renforce et que les personnes deviennent conscientes de leurs droits, élaborent des réponses et apprennent où et comment solliciter de l'assistance.

Un engagement durable auprès de la communauté peut faire intervenir plusieurs personnes et agences et doit donc être étroitement coordonné avec celles-ci. Les ONG peuvent être les principales responsables de la mise en œuvre des programmes et le premier point de contact mais le personnel du HCR doit veiller à être suffisamment présent pour nouer ses propres relations avec la communauté, suivre la mise en œuvre du programme et comprendre le contexte à mesure qu'il évolue.

POINTS À NE PAS OUBLIER

- Vous pouvez éviter les erreurs initiales si vous parvenez à comprendre la composition, l'histoire et le contexte d'une communauté avant votre premier contact avec elle ou votre première visite.
- L'engagement peut être un processus lent, nécessitant de la patience et le respect du rythme de changement propre à la communauté. Lorsque les communautés sont

⁶ Pour un bon guide des processus, voir ActionAid, *Safety with Dignity: A Field Manual for Integrating Community Based Protection across Humanitarian Programs*, 2010.

menacées ou déjà perturbées, nouer des relations avec elles peut prendre encore plus longtemps.

- L'intervention régulière des mêmes membres du personnel et le fait qu'ils tiennent un discours cohérent face à la communauté permettra de renforcer la confiance.
- Des sessions de formation et des exercices pratiques répétés seront nécessaires pour permettre aux communautés de participer efficacement à tous les aspects d'un programme. Les membres de la communauté auront une visibilité, des capacités et un pouvoir différents. Il sera nécessaire de faire preuve d'habileté dans les activités de relations externes et de facilitation pour que tous les points de vue puissent être entendus.
- Une aptitude à dialoguer et à dégager des consensus sera requise pour que les réunions communautaires n'aboutissent plus à de simples « listes de souhaits » mais à une analyse commune. Celle-ci devra prendre en compte les problèmes de protection et leurs causes sous-jacentes ; les résultats souhaités et les actions prioritaires ; ainsi que les réponses mises en œuvre par la communauté.⁷
- Le HCR et ses partenaires devraient présenter les limites de leurs capacités de manière transparente (notamment concernant les contraintes budgétaires, les restrictions légales et leurs mandats).
- Pour maintenir un climat de confiance et de bonnes relations, il est vital que le HCR et ses partenaires honorent tous les engagements qu'ils ont pris.
- Le HCR et ses partenaires devront peut-être fournir un encadrement à leur personnel pour l'aider à s'habituer à ce que les décisions soient prises en commun avec les réfugiés et les déplacés internes.
- Les consultations avec la communauté peuvent échouer si elles sont écourtées parce que le personnel du HCR ou de ses partenaires est pressé ou ne leur ont pas consacré le temps nécessaire.
- Les donateurs doivent comprendre la nature d'une approche communautaire de la protection et doivent lui laisser le temps de fonctionner.
- Le fait d'organiser, d'analyser et de planifier peut contribuer à l'autonomisation des réfugiés et déplacés internes et avoir un effet thérapeutique sur eux à mesure qu'ils reprennent le contrôle de leur propre vie.

⁷ Pour davantage d'informations, voir section 3.1.4, sur L'évaluation participative, les attentes, le temps et les ressources, de *L'approche communautaire dans les opérations de l'UNHCR*, 2008.

- Une approche systémique en ce qui concerne la protection est essentielle, à la fois pour parvenir à la viabilité de la protection et pour mobiliser les communautés afin qu'elles deviennent les moteurs du changement.

Colombie

Le HCR anime avec dix bureaux de terrain un programme de protection communautaire bien établi en Colombie dont la mise en œuvre s'est échelonnée pendant la période d'affectation de trois représentants successifs.

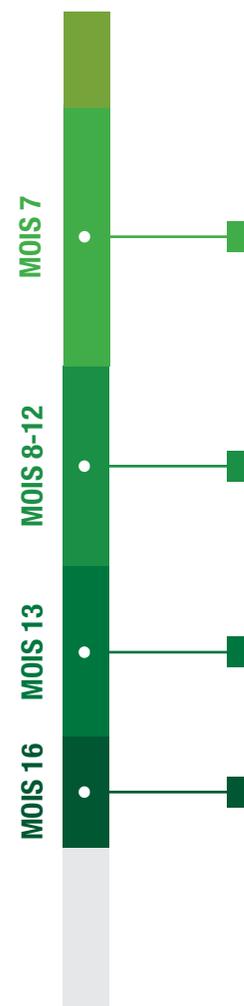
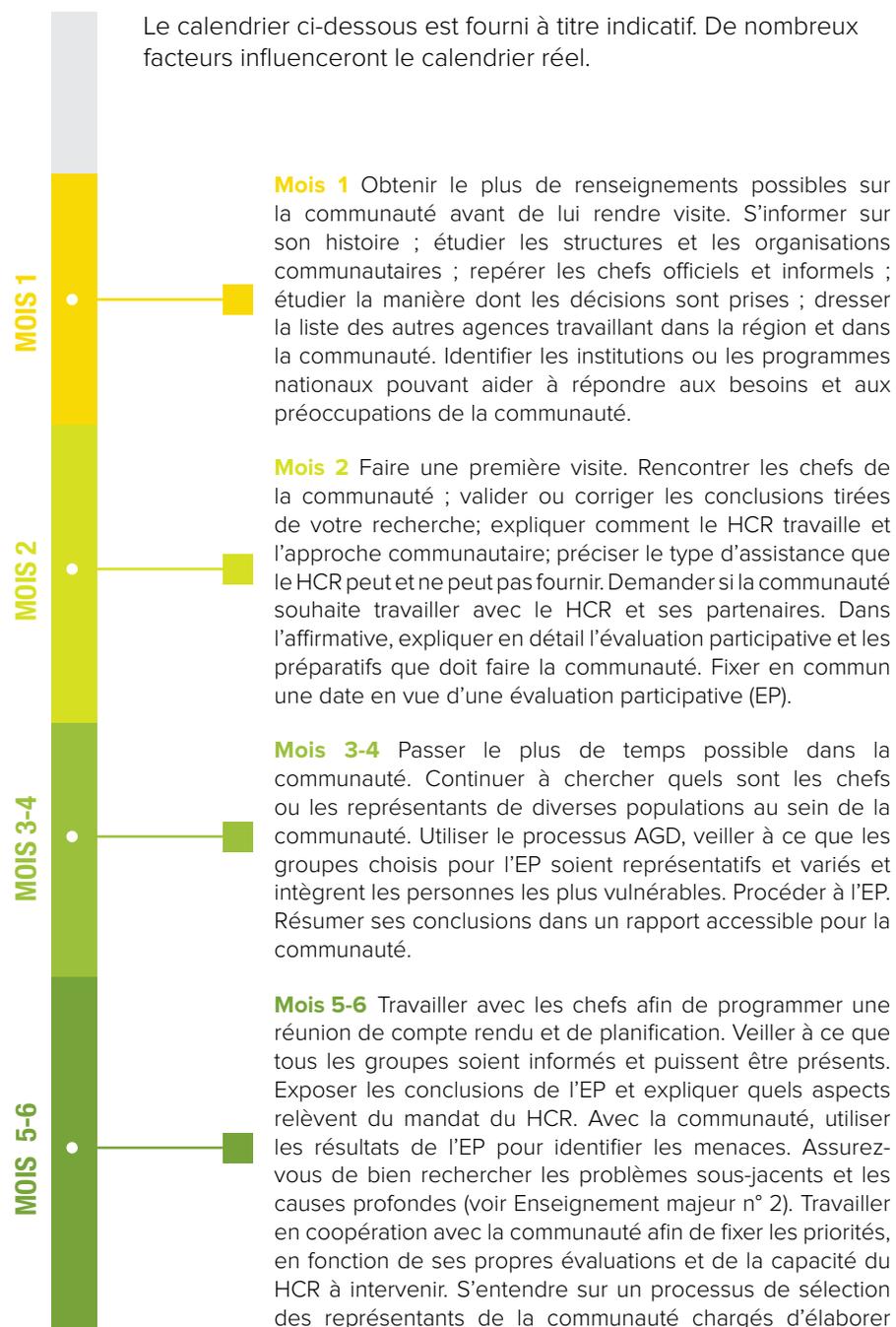
Le travail avec la communauté autochtone a commencé à Quibdó, lorsqu'une organisation communautaire a demandé au HCR d'aider la communauté à rester sur son territoire. Au départ, le HCR a fait des visites périodiques. Son message de base était le suivant : « Nous ne nous occupons pas de l'estomac des gens mais de leur esprit. Si l'esprit est bien fait, il saura comment remplir l'estomac »

Au bout d'un an environ, l'organisation communautaire a soumis au HCR un projet rédigé à la main. Le personnel du HCR a aidé la communauté à comprendre quels étaient ses droits et ses pouvoirs en vertu de la constitution colombienne. Cette aide a permis à la communauté de rencontrer un groupe plus large de communautés afin de discuter de stratégies de protection et d'autres questions de gouvernance. Les communautés ont décidé de construire sur leur territoire trois abris proches de lieux de peuplement équipés de télécommunications et autres sources d'assistance potentielles. A leur demande, le HCR a fourni un peu de matériel d'assistance pour les aider à construire ces structures, a organisé des évaluations participatives tous les six mois et a dispensé une formation, y compris sur le genre, ainsi que sur la violence sexuelle et basée sur le genre, qui a aidé à renforcer le pouvoir d'action des femmes au sein des communautés.

Le HCR est resté aux côtés de la communauté initiale et a plaidé en sa faveur lorsqu'elle a demandé à l'Etat de protéger et de faire respecter ses droits fondamentaux. Le HCR et la communauté travaillent à présent ensemble depuis sept ans et ont noué une profonde relation de confiance. Dans un district qui connaît de fréquents déplacements massifs, la communauté n'a pas été dispersée et est restée sur ses terres ancestrales.

MODÈLE DE CALENDRIER POUR UN ENGAGEMENT INITIAL DE LA COMMUNAUTÉ

Le calendrier ci-dessous est fourni à titre indicatif. De nombreux facteurs influenceront le calendrier réel.



un plan d'action et d'en suivre l'exécution, ainsi que sur des mécanismes permettant d'informer l'ensemble de la communauté des actions futures.

Mois 7 Sélectionner les représentants. Programmer une réunion et travailler avec les représentants à l'élaboration du plan d'action. Définir avec eux qui sera responsable des contributions matérielles et de la mise en œuvre ; quels sont les résultats souhaités et comment les progrès accomplis seront mesurés ; et la manière dont les représentants communiqueront les informations sur le plan d'action à l'ensemble de la communauté.

Mois 8-12 Commencer à exécuter le plan d'action. Maintenir des contacts réguliers avec les représentants de la communauté et organiser des rencontres périodiques avec le plus grand nombre possible de personnes de la communauté. Suivre la mise en œuvre et surveiller les indicateurs définis en commun.

Mois 13 Organiser une réunion avec la communauté afin d'évaluer les progrès accomplis à ce jour et de décider des étapes suivantes. Présenter les réalisations par rapport aux objectifs ; discuter des problèmes et ajuster la mise en œuvre si besoin.

Mois 14 Revoir si besoin la composition du groupe des représentants ; élaborer des plans pour l'année 2 et effectuer une EP en utilisant une approche AGD.

Enseignement Majeur N° 2 •

CHOISIR AVEC SOIN VOS HOMOLOGUES AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ

Odette, réfugiée et ancienne enseignante, est à présent une Représentante des affaires sociales dans le Comité exécutif du camps de réfugiés de Kigeme, au Rwanda. En parlant de son rôle crucial, elle explique : « les gens viennent me voir lorsqu'ils ont un problème pour obtenir de la nourriture. Je les aide. Je suis contente lorsque nous obtenons notre nourriture dans les temps. Lorsque ce n'est pas le cas, cela peut aboutir à l'insécurité dans le camp. »

© UNHCR/ Shirley Camia



Il est très important de parler aux bonnes personnes. Dans des activités communautaires, vous pouvez uniquement parler avec certaines personnes, vous devez être attentifs. Vous devez connaître les faiseurs d'opinion, les chefs culturels, les personnes influentes et la dynamique de la communauté. Il est très important d'être à l'intérieur, d'avoir du personnel local qui est sur place depuis longtemps, parle aux gens et sait comment agir grâce à un bon sens.

Membre du personnel du HCR

Il n'est pas possible de travailler directement avec chaque personne de la communauté. Bien qu'il soit important de maintenir toute la communauté informée par des réunions ouvertes ou par d'autres moyens de communication, il sera nécessaire, pour des raisons pratiques, de travailler avec un petit groupe de personnes qui représente les opinions de la communauté et prend des décisions en son nom. Il est important de comprendre la dynamique au sein d'une communauté avant de décider comment se fera la sélection dans la mesure où un processus mal conçu peut accroître les inégalités ou l'insécurité. L'opinion des groupes marginalisés doit être représentée, aux côtés de celle des chefs reconnus. L'analyse AGD⁸ et les interactions régulières avec la communauté peuvent aider à repérer les représentants potentiels de ces groupes.

POINTS À NE PAS OUBLIER

- Les personnes qui se disent « chef de communauté » peuvent ne pas avoir l'appui ou la confiance de leur communauté. Une sélection judicieuse ne peut se faire qu'en ayant une bonne connaissance de la communauté et des divers groupes qui la composent, et en demandant aux membres de ces groupes qui ils considèrent comme leurs représentants légitimes.⁹
- Une bonne coordination garantira un travail cohérent des agences avec les chefs de la communauté et évitera les rivalités, source d'instabilité ou de problèmes de sécurité.
- Même lorsque les représentants ont été soigneusement choisis, il est risqué de s'appuyer entièrement sur eux. Leurs motivations ou les besoins de la communauté peuvent changer. Maintenir le contact avec l'ensemble de la communauté pour s'assurer que tous les points de vue pertinents continuent d'être bien représentés.
- Ne pas s'en remettre exclusivement aux chefs communautaires pour choisir les participants aux formations et autres projets car ceux-ci peuvent ne pas tenir compte des intérêts de tous les groupes de la société.
- Les membres de la communauté peuvent avoir besoin d'une formation pour pouvoir participer sur un pied d'égalité aux interventions avec des agences ou des homologues gouvernementaux. Les populations qui ont souvent été exclues de ces processus, et qui manquent donc d'expérience, ont de grandes chances d'avoir besoin d'une formation. Donnez-leur les moyens de réussir.

⁸ Veuillez-vous reporter à "L'analyse en fonction des critères d'âge, de genre et de diversité", section 2.3.3 de *L'approche communautaire dans les opérations de l'UNHCR*, 2008 ; et à la Série du HCR *Notes d'orientation* (voir bibliographie).

⁹ Veuillez-vous reporter aux sections 3.2.1, "La cartographie communautaire des structures de gestion", et 3.2.2, "La représentation de la communauté", de *L'approche communautaire dans les opérations de l'UNHCR*, 2008.

- Les personnes forment naturellement des groupes lorsqu'elles sont déplacées mais ceux-ci peuvent être discriminatoires. Avant d'apporter votre soutien à de nouveaux groupes, évaluez-les soigneusement.
- Les adolescents sont fréquemment omis des programmes en faveur des enfants et des adultes, bien qu'ils soient exposés à tout un éventail de menaces graves. Différentes approches peuvent être nécessaires pour assurer leur représentation.
- Les besoins des femmes et des filles ont tendance à être négligés et sont une priorité pour le HCR comme pour de nombreuses agences. Toutefois, le fait de se concentrer sur elles au détriment d'autres groupes peut créer des tensions et conduire les agences à négliger certaines autres menaces importantes. Dans les communautés marquées par l'inégalité des genres, il est essentiel d'assurer un large soutien pour les programmes visant l'émancipation des femmes.
- Apprenez à bien connaître la communauté. Cela vous permettra d'identifier les groupes et les associations communautaires qui sont fiables et qui doivent être associés aux dispositifs de représentation communautaire ou de mise en œuvre des programmes.
- Définir des termes de référence clairs pour les représentants et les comités communautaires et pour les partenaires externes, y compris le HCR lui-même.
- La rémunération des représentants de la communauté a pour effet de valider leurs actions. De nombreuses précautions sont alors nécessaires. Par exemple, si ces représentants ne jouissent pas d'une haute considération dans leur communauté, ce type de validation peut saper la crédibilité des consultations communautaires.



Tout le monde voulait travailler avec les femmes. Les hommes se sont mis en colère et sont devenus une menace à la protection.

Membre du personnel du HCR

Népal

De nombreux programmes adoptant l'approche communautaire ont du mal à associer activement les personnes handicapées.

Environ 10% de la population des camps de réfugiés au Népal a été identifiée comme vivant avec une invalidité (niveau proche des estimations globales). Beaucoup vivent avec un trouble de l'audition ou du langage. Ici aussi, les personnes vivant avec une invalidité, en particulier les femmes et les filles, sont particulièrement exposées à la violence sexuelle et basée sur le genre. Mais les victimes de cette violence dans les camps du Népal ne bénéficiaient souvent d'aucune protection parce qu'elles ne pouvaient pas communiquer avec les autorités ou les prestataires de services. Beaucoup d'autres besoins n'étaient pas satisfaits pour la même raison. Peu de fonctionnaires ou de personnes handicapées connaissaient la langue des signes.

Avec ses partenaires, le HCR a mis au point une série alternative d'outils de communication utilisant des images et a appris aux gens comment l'utiliser. Au fil du temps, en consultation avec les personnes handicapées, l'organisation a formé un groupe d'enseignants et d'interprètes à la langue des signes et a enseigné ses bases aux prestataires de services et aux proches des personnes handicapées. Parallèlement, le HCR a fait en sorte que les personnes handicapées soient représentées dans les structures communautaires du camp.

Tchad

Dans un des camps de réfugiés du Tchad, un groupe de réfugiés, les forgerons, était considéré par les autres réfugiés comme appartenant à une classe inférieure. Ils étaient exclus de tous les processus décisionnels et n'étaient même pas autorisés à participer aux rassemblements organisés par les chefs de la communauté.

Les travailleurs humanitaires ont aidé les forgerons à s'organiser et à reprendre le travail. Ils sont rapidement devenus l'un des premiers groupes à être productifs et à générer des revenus. Les visiteurs du camp étaient encouragés à les rencontrer et, comme les chefs de la communauté accompagnaient les visiteurs, ils ont commencé à découvrir la valeur du travail de ce groupe. Les chefs de la communauté ont alors encouragé les forgerons à venir aux réunions communautaires, ce qui a peu à peu mené à leur participation active aux discussions à propos de la gestion du camp.

Enseignement Majeur N° 3 •

LES COMMUNAUTÉS SONT BIEN PLACÉES POUR IDENTIFIER LEURS PROBLÈMES DE PROTECTION MAIS LES PARTENAIRES EXTERNES ONT AUSSI UN RÔLE IMPORTANT À JOUER



Consultations du HCR avec des enfants et des jeunes apatrides en Malaisie.



Nous avons été surpris de voir dans le HCR un allié quant aux objectifs communautaires. Auparavant, nous ne faisons pas confiance aux personnes de l'extérieur. Mais à présent, nous savons que nous pouvons compter sur quelqu'un dans une situation de crise.

Chef de communauté autochtone

Les travailleurs humanitaires professionnels s'emploient en premier lieu à garantir la sécurité physique des personnes, puis à répondre durablement à leurs besoins élémentaires (nourriture et abri), et enfin à créer un environnement dans lequel l'éventail complet des droits fondamentaux se trouve protégé. Toutefois, une communauté de réfugiés, d'apatrides ou de déplacés internes peut identifier d'autres priorités que celles liées à la protection, alors qu'en réalité, ils peuvent ne pas être pleinement conscients de leur statut juridique et de ses conséquences. Les communautés pourraient en effet accorder à des préoccupations culturelles et spirituelles une priorité égale ou supérieure à celle accordée à leur sécurité personnelle ou à leurs besoins matériels. En outre, la communauté peut même ne pas être consciente de certaines menaces que les professionnels de l'extérieur jugent urgentes, comme la violence sexuelle et basée sur le genre. Différents groupes au sein d'une communauté (les hommes et les femmes, les enfants et les adultes) peuvent également hiérarchiser différemment les défis liés à leur protection.

Pour créer un environnement sûr, toutes les menaces perçues doivent être prises en compte. Comme précédemment évoqué, il est également vital de permettre aux membres de la communauté les moins visibles, les moins puissants et les plus marginalisés de participer parce qu'ils peuvent avoir des besoins et des problèmes particuliers. Lorsqu'une agence et la communauté ont une perception différente des menaces, il peut s'avérer nécessaire de considérer les priorités de la communauté en premier afin d'atténuer l'anxiété, d'instaurer un climat de confiance et d'afficher des résultats dans des domaines qui lui importent. Il convient toutefois de faire une exception lorsqu'il existe une menace imminente de préjudice physique ou d'autres enjeux graves relatifs à la protection. Ceux-ci doivent alors être considérés comme prioritaires et la communauté doit être convaincue d'accepter cet état de fait. Lorsqu'une communauté propose une action qui viole les normes du droit international relatif aux droits de l'Homme, il convient de l'encourager à adopter une approche différente. Les communautés déplacées peuvent souvent être enclines à adopter de nouvelles conceptions vis-à-vis de problèmes que les agences interprètent parfois à tort comme des normes culturelles ou sociales. Globalement, il convient de trouver un juste équilibre entre les priorités définies par la communauté, les capacités de l'organisation et le jugement des professionnels de la protection.

POINTS À NE PAS OUBLIER

- Un travail de facilitation mené par du personnel qualifié, généralement échelonné sur plusieurs sessions, peut permettre aux communautés de comprendre, d'identifier et de hiérarchiser plus précisément leurs préoccupations à propos de leur protection. Ne vous attendez pas à pouvoir établir une liste d'actions prioritaires mûrement réfléchie en une seule réunion. Prévoir de travailler avec les communautés sur une certaine période afin de mettre en évidence des problèmes apparents ainsi que ceux qui ne sont pas reconnus, qui sont sous-jacents ou qui ne concernent que des sous-groupes. Prendre le temps d'analyser les causes sous-jacentes et communes de ces problèmes.
- Les communautés peuvent avoir besoin d'une formation initiale. Une formation sur l'égalité des genres peut les aider à reconnaître les menaces sexistes et basées sur le genre. Une formation sur la protection peut les aider à faire la distinction entre les problèmes économiques et les questions de sécurité.
- Une approche basée sur les droits peut ne pas correspondre à ce que la communauté perçoit comme étant une menace. Dans ce cas, ne pas laisser de côté l'engagement vis-à-vis d'une approche fondée sur les droits mais travailler avec la communauté, tout en établissant des liens entre les menaces qu'elle reconnaît et les violations des droits. La compréhension par la communauté de l'approche fondée sur les droits peut se constituer au fil du temps.
- Même lorsqu'une communauté reconnaît des menaces qui sont délicates (comme la violence sexuelle et basée sur le genre), il se peut qu'elle ne souhaite pas y répondre immédiatement. La résistance peut même être encore plus forte si des hommes ou des garçons sont victimes de ces violences. L'engagement en faveur des droits est une obligation ; son application est une question de jugement. Le fait de ne pas traiter des questions délicates est une décision grave et équivaut à envoyer un message indiquant que certains droits sont moins importants et peuvent être ignorés s'ils génèrent un malaise.

Décembre 2013, Liban, des réfugiés reçoivent du matériel destiné à se chauffer de la part du partenaire du HCR, le Danish Refugee Council, juste après qu'une tempête ait affecté la vie des 120 000 réfugiés syriens vivant alors sous des tentes.



© UNHCR/ A. McConnel

Enseignement Majeur N° 4 •

DES MESURES DE PROTECTION EFFICACES NÉCESSITENT UN DIAGNOSTIC PRÉCIS

Les jeunes participants originaires de communautés du Soudan du sud, de la Somalie, d'Ouganda et de RDC sont en train de considérer les problématiques des jeunes dans leurs communautés. Ils présenteront ensuite leurs conclusions aux autres groupes lors de consultations nationales à Kampala, en Ouganda, en 2015, dans le cadre des Consultations mondiales des jeunes réfugiés.



© UNHCR/ Nick Sore



Une approche communautaire permet une meilleure analyse du problème si bien que l'intervention internationale et celle de l'Etat reposent sur les besoins, les perspectives et les intérêts réels des personnes.

Membre du personnel du HCR.

L'un des avantages majeurs lié au fait de consacrer du temps à comprendre la communauté et à développer ses capacités réside dans le fait que vous avez alors plus de chances d'identifier correctement avec la communauté à la fois ses problèmes liés à la protection et les solutions pour y répondre.

Le processus d'évaluation participative¹⁰ révélera probablement de nombreuses menaces perçues ainsi que d'autres sources de préoccupation pour la communauté. Une analyse plus approfondie sera nécessaire pour décider quelles sont les plus urgentes, qu'il s'agisse de causes sous-jacentes communes, de la mesure dans laquelle les problèmes relèvent du mandat du HCR ou des interventions possibles. En outre, les menaces (y compris celles qui sont graves) qui n'ont pas été mises en évidence par les premières consultations avec la communauté peuvent être introduites en prenant garde de ne pas heurter les sensibilités.

La faculté de prendre des décisions judicieuses sur les mesures à prendre dans une communauté donnée nécessite une bonne connaissance de la culture et des structures de la société en question. Le personnel du HCR exposera ce qui a marché (et n'a pas marché) ailleurs mais, dans tous les cas il est nécessaire de collaborer avec la communauté pour décider de l'approche adaptée au contexte particulier.

Les situations pouvant évoluer rapidement, l'évaluation doit être dynamique et régulièrement revue, même lorsque les menaces ont été identifiées avec précision. Un risque mineur peut devenir une menace, un risque grave peut s'atténuer et de nouveaux dangers peuvent apparaître. La nécessité de s'adapter à un changement de circonstances implique également une certaine souplesse en ce qui concerne les programmes et les budgets.

POINTS À NE PAS OUBLIER

- Ne pas trop insister sur les catégories vulnérables. Cela pourrait en effet avoir pour conséquence la négligence d'autres besoins critiques ou des groupes moins visibles (comme les hommes victimes de violences sexuelles).
- De nombreux problèmes liés protection, comme la violence domestique ou la discrimination ethnique, existaient peut-être avant le déplacement. Si ces questions sont traitées comme des conséquences du déplacement, votre analyse et votre compréhension de la situation seront faussées.
- Même les modèles remportant un franc succès dans d'autres contextes ne produiront probablement pas des résultats similaires s'ils sont simplement répliqués ailleurs. Utiliser les méthodes de la mobilisation communautaire pour analyser la situation locale et adapter les modèles au contexte.

¹⁰ HCR, *L'outil de l'UNHCR pour l'évaluation participative dans les opérations*, 2006.

- Une grande partie de la violence intracommunautaire peut en réalité cibler les femmes ou les enfants. Néanmoins, dans de nombreux cas, la stratégie la plus efficace consiste à tenter de remédier aux abus et aux violences de manière générale. Le fait de viser spécifiquement les femmes et les enfants peut les exposer à un risque accru ou les marginaliser par rapport au reste de la communauté.

Gabon

Au Gabon, à l'issue d'évaluations participatives, un 'comité de quartier' a été créé pour répondre aux besoins de protection répertoriés par la communauté. Le comité a été instauré pour tenter d'améliorer les relations entre les réfugiés et les communautés d'accueil, y compris les autorités locales, et pour réduire le niveau de harcèlement exercé par les agents des forces de l'ordre. Ce comité a également permis aux réfugiés d'avoir plus facilement accès aux infrastructures socio-économiques et aux moyens de subsistance.

Les évaluations participatives ont conduit les réfugiés à s'impliquer activement dans l'élaboration, l'application et le suivi du programme, et ont permis de mieux identifier les groupes vulnérables. La participation des réfugiés a permis un meilleur ciblage de l'assistance, notamment en direction des jeunes mères, et a réduit le taux d'exploitation sexuelle chez les femmes et les filles.

Colombie

Une communauté autochtone de Colombie prise dans une situation de conflit complexe a identifié le recrutement forcé des adolescents comme l'une des deux principales menaces liées à leur protection. Dans le cadre d'un processus AGD, les jeunes ont déclaré que l'absence d'activités organisées à leur intention était un facteur de risque majeur pour le recrutement. Ils ont demandé un soutien initial pour créer un club de cinéma et ont assumé l'entière responsabilité de son fonctionnement.

Ce club a non seulement permis d'occuper les jeunes adultes mais leur a aussi donné l'occasion d'acquérir des compétences et d'accroître leur confiance en eux, ce qui a renforcé leur capacité à résister au recrutement. Dans un contexte différent, la formation d'un club de cinéma pourrait n'être qu'un programme d'activité pour la jeunesse. Mais dans ce cas, elle a directement répondu à une menace que la communauté avait considérée comme prioritaire.¹¹

Cet exemple est en partie tiré d'une évaluation externe effectuée par Ursula Mendoza et Virginia Thomas; voir, HCR, AGDM Evaluation: A Participatory Evaluation of AGDM results in Four Colombian Communities



© UNHCR/Kirstin Lange

Jeunes réfugiés vivant avec une invalidité au Rwanda, 2015. Cette photo a été prise à la suite de discussions de groupe relatives à leurs préoccupations quant à leur protection, et à leurs idées pour initier le changement.

Enseignement Majeur N° 5 •

LES COMMUNAUTÉS APPLIQUENT DÉJÀ DES MESURES DE PROTECTION



Artee, une adolescente apatride de Thaïlande, est l'une des leaders du projet de volontariat étudiant pour aider les personnes défavorisées de la communauté. Lors de la célébration de la fête des mères à l'école, elle a organisé une distribution de chaussures, celles-ci étant gracieusement offertes aux étudiants en situation de pauvreté par une chaîne locale de télévision. Comme elle l'explique : « Je n'ai pas d'argent, donc j'aide avec la passion de mon cœur (...). J'aide également les personnes vivant avec une invalidité, et je conseille les étudiants ayant des problèmes d'addiction aux drogues à se re-scolariser. »

© UNHCR/ R. Arnold

Toute communauté exposée à des menaces met en place des mécanismes de protection individuels ou collectifs. Ceux-ci peuvent être complexes, faisant par exemple intervenir des négociations avec des groupes armés, ou alors simples et pragmatiques, comme le fait de ne sortir qu'en groupe. Les stratégies mises en œuvre peuvent être ou ne pas être efficaces, mais il est important de les repérer et de les comprendre. Si les agences

externes introduisent de nouvelles mesures de protection sans tenir compte de celles qui existent, la communauté peut perdre sa capacité à se protéger elle-même et risque de se retrouver dans une situation critique lorsque les contributions extérieures seront réduites.

Il sera utile de comprendre les stratégies de sécurité mises en œuvre par les communautés avant qu'elles ne soient déplacées, ainsi que celles qui ont été élaborées pour faire face aux menaces associées au déplacement. Les communautés qui ont été récemment déplacées peuvent notamment s'avérer capables d'utiliser ou de renouveler ces stratégies dans leur nouvel environnement. Un effort est donc essentiel afin d'identifier et d'exploiter toute capacité inutilisée pour faire face aux menaces liées à la protection.

Certaines stratégies d'adaptation sont préjudiciables. Limiter les déplacements afin d'éviter le conflit ou de protéger certains membres de la famille peut réduire les revenus ou la production alimentaire. Des prestations sexuelles peuvent être échangées contre de la nourriture ou d'autres biens de première nécessité. A mesure que des stratégies de protection globales sont élaborées avec la communauté, il sera important de remplacer les mesures de protection communautaire préjudiciables ou d'atténuer leurs effets.¹¹

POINTS À NE PAS OUBLIER

- Les femmes supportent parfois mieux les déplacements que les hommes. Les hommes peuvent éprouver un sentiment profond de perte d'identité lorsqu'ils perdent leur travail ou leur statut au sein de la communauté et leur réaction peut constituer une menace pour les femmes et les enfants.
- Il convient de rappeler régulièrement aux communautés d'accueil et aux responsables que les communautés de réfugiés et de déplacés internes ont la volonté et la capacité de protéger leurs membres. Cette protection communautaire peut avoir pour effet de réduire les ressentiments ainsi que l'impression de dépendance et de manque de moyens des personnes de la compétence du HCR.
- Les réfugiés et les personnes déplacées créent souvent des groupes ou des comités communautaires parce qu'ils désirent parler à des personnes ayant le même état d'esprit qu'eux ou pour tenter de résoudre des problèmes communs. Ces groupes contribuent souvent à renforcer les actions de protection et de plaidoyer. Ils peuvent faciliter la création de réseaux nationaux reliant des groupes de personnes ayant des intérêts similaires.

¹¹ Pour une discussion détaillée sur la manière d'identifier les stratégies communautaires, voir ActionAid, *Safety with Dignity*, Step 2, 2010.

Enseignement Majeur N° 6 •

Yémen. Améliorer la prise en charge des enfants par la communauté

Lorsque le HCR a rencontré une association de femmes dans une communauté réfugiée urbaine au Yémen, il a appris que les femmes attachaient leurs enfants à leur lit par mesure de « sécurité » lorsqu'elles allaient travailler.

Conscient du caractère dangereux de cette solution qui partait d'un bon sentiment, le HCR a travaillé avec un partenaire communautaire pour créer une garderie où les femmes pourraient laisser leurs enfants en toute sécurité. Comme les femmes travaillaient, elles pouvaient payer une petite somme en échange de ce service.

Le HCR a soutenu le projet pendant trois mois, après quoi l'association de femmes a repris la gestion de la garderie auprès du partenaire. La demande de garde d'enfants a augmenté et d'autres groupes de femmes ont ensuite instauré des services de garde de jour à domicile. Elles ont ainsi résolu ce problème et généré un revenu.

LE TRAVAIL COMMUNAUTAIRE NÉCESSITE DES CONNAISSANCES PRÉCISES ET UNE FORMATION



Des femmes déplacées internes dans le camp de Mingkaman, au Soudan du Sud, se retrouvent pour parler de la violence sexuelle et basée sur le genre. C'est l'opportunité pour sensibiliser et informer la communauté à propos des sujets qui sont culturellement tabous.

“ Les membres du personnel doivent savoir interagir avec des cultures différentes et dans des environnements différents. Nous devons trouver un nouveau moyen de transmettre des valeurs – dispenser une formation ne suffit pas. C'est comme apprendre à conduire. La théorie ne suffit pas – nous devons être à leurs côtés lorsqu'ils travaillent. Membre du personnel du HCR

Les approches communautaires exigent tout un éventail de compétences du personnel du HCR et des partenaires chargés de la mise en œuvre. Le personnel doit avoir des connaissances spécialisées en matière de protection et doit être capable de travailler avec tact avec des personnes pouvant être très différentes de lui. Les jeunes collaborateurs nouvellement arrivés sur le terrain peuvent être pleins d'enthousiasme, d'énergie et d'idées nouvelles mais peuvent manquer d'expérience pour travailler avec les réfugiés ou avec les communautés. Le personnel ayant toujours vécu en milieu urbain peut avoir des idées préconçues sur les personnes vivant en milieu rural. Il convient d'examiner tout préjugé profondément ancré, comme la dévalorisation de l'opinion des femmes, et de lutter contre ceux-ci. Les superviseurs peuvent être très expérimentés mais avoir tendance à déléguer le travail de terrain à de jeunes collaborateurs qui ne sont pas encore prêts à travailler seuls ; il est impératif qu'ils veillent à ce que le personnel soit suffisamment préparé pour travailler avec les communautés.

Tous les membres du personnel qui travaillent directement avec des communautés auront besoin de solides compétences en matière de facilitation et de recherche de consensus. Les programmes de formation transmettent les bases mais ne peuvent remplacer l'encadrement étroit par des personnes qualifiées qui savent faciliter le dialogue et parvenir à des accords avec une communauté. Le personnel aura également besoin de fortes capacités d'analyse afin d'évaluer les menaces liées à la protection et les problèmes sous-jacents, d'une capacité de plaider, et de la faculté de comprendre diverses cultures et sociétés et de travailler avec elles. Le personnel doit être prêt à voyager et à vivre dans des environnements difficiles.

De manière fondamentale, le personnel à tous les niveaux doit être très respectueux dans ses attitudes envers les communautés avec lesquelles il aspire à travailler en partenariat. L'autorité du représentant du HCR peut être importante à cet égard. En visitant les camps et en participant aux forums communautaires et aux processus AGD, ce dernier montre à son personnel tout comme à la communauté que l'engagement communautaire est une priorité pour le HCR. Les responsables ainsi que le personnel de l'organisation manifestent la valeur qu'ils accordent aux communautés dans lesquelles ils travaillent par la qualité des relations qu'ils nouent avec elles ainsi que par la fréquence et le sérieux de leurs visites.

Les partenaires du HCR sont souvent les visages qu'une communauté voit le plus souvent. En tant que responsables de la mise en œuvre des projets du HCR, ils doivent avoir les mêmes qualifications et le même comportement que le personnel du HCR et doivent être soigneusement sélectionnés. Le HCR peut avoir besoin de leur fournir une formation pour s'assurer qu'ils comprennent et maintiennent ses valeurs en matière d'égalité des genres, de participation au processus démocratique et d'autres droits de l'Homme. Un suivi régulier sera nécessaire afin de s'assurer que les partenaires maintiennent un comportement approprié ainsi que le niveau de qualification requis au fil du temps malgré les changements et les rotations de personnel.

Enfin, le personnel féminin comme masculin d'un bureau doivent avoir les compétences nécessaires pour travailler efficacement avec les communautés. La décision de nommer à la direction un membre du personnel masculin ou féminin pour interagir avec un groupe donné peut avoir une profonde incidence positive ou négative sur la qualité de la relation qui s'établit. De telles décisions doivent être prises en fonction d'une analyse du contexte et des normes culturelles.

POINTS À NE PAS OUBLIER

- Le personnel nouveau et inexpérimenté aura besoin d'une formation étendue, couvrant au moins certains des sujets suivants :
 - La politique relative à l'âge, à l'égalité des genres et à la diversité (politique AGD).
 - L'utilisation des outils du HCR.
 - L'approche fondée sur les droits.
 - La réflexion stratégique.
 - Le Code de conduite du HCR.
 - Les problématiques liées au genre.
 - La facilitation des échanges et l'établissement de consensus.
 - Le plaider.
 - Les droits et les responsabilités des personnes relevant de la compétence du HCR.
- Même le personnel ayant acquis beaucoup d'expérience peut avoir besoin d'une formation ou de matériaux dans certains domaines, au fur et à mesure que le travail communautaire avance¹², sur des sujets tels que :
 - Le travail avec les personnes handicapées.
 - Les interventions en matière de violence sexuelle et basée sur le genre (contre les personnes de sexe masculin et féminin).
 - La participation active des enfants.
 - La réintégration des enfants soldats démobilisés et autres personnes recrutées de force.
 - Le travail avec les communautés autochtones.
 - Le travail avec les groupes LGBTI.
- Tant le personnel que les partenaires bénéficieront d'une structure de supervision les encourageant à la consulter en cas de problème et à demander de l'aide lorsqu'ils risquent d'être victimes d'un burnout.
- Beaucoup d'agents de protection disposent d'un solide bagage juridique. Ces compétences sont importantes pour certains aspects de leur travail mais il sera nécessaire de développer les capacités de facilitation et de consultation dont ils ont besoin pour mener à bien leurs missions auprès des communautés.
- Le personnel doit comprendre que son rôle consiste à soutenir l'action de la communauté et à amener cette dernière à agir plutôt qu'à exécuter lui-même les activités.

¹² Certains de ces thèmes sont traités dans la Série du HCR *Notes d'orientation*. Voir aussi, UNHCR, *Listen and Learn: Participatory Assessment with Children and Adolescents*, 2012.

Enseignement Majeur N° 7 •

UNE SUPERVISION SUR LAQUELLE ON PEUT COMPTER EST ESSENTIELLE



© UNHCR/Elena Dorfman

Cette équipe de football fait partie d'un programme d'émancipation de la jeunesse dans le nord du Liban. Trois fois par semaine, cette équipe, composée à la fois de joueurs syriens et libanais, se retrouvent pour s'entraîner et jouer des matchs. Cette équipe a gagné du soutien et des supporters aussi bien syriens que libanais.

L'un des éléments les plus essentiels d'une approche communautaire de la protection réussie dans un bureau du HCR réside dans l'engagement et le soutien continuel de la part des supérieurs de l'organisation. Un représentant du HCR investi dans l'approche communautaire demandera et allouera des fonds, accordera suffisamment de temps au personnel pour lui permettre de travailler avec la communauté et assurera un encadrement et une supervision. Sur le terrain, les chefs de bureau engagés plaideront pour obtenir davantage de ressources pour l'approche communautaire de la protection, encourageront l'engagement du personnel envers la communauté et seront eux-mêmes disponibles pour

participer régulièrement aux interactions avec celle-ci et en assurer le suivi. Les agents de protection reconnaîtront la valeur des contributions apportées par le personnel travaillant étroitement avec les communautés et collaboreront pour l'élaboration d'une approche commune de la protection.

Lorsque les superviseurs ne sont pas convaincus de la valeur ou de l'efficacité de l'approche communautaire de la protection, il sera extrêmement difficile d'initier ou de maintenir une telle démarche.

POINTS À NE PAS OUBLIER

- Les superviseurs qui ne possèdent pas une vaste expérience de l'approche communautaire peuvent avoir besoin d'être sensibilisés à son importance. Ils devraient s'assurer que des membres expérimentés du personnel soient disponibles pour encadrer les jeunes collaborateurs dans leur collaboration avec les communautés.
- Tout le matériel d'un bureau relatif à l'approche communautaire de la protection doivent être regroupé et facilement accessible à l'ensemble du personnel.
- Le départ d'un superviseur soutenant l'approche communautaire est un moment de vulnérabilité pour ces programmes. Un nouveau superviseur moins engagé ou ayant des priorités différentes peut réduire à néant des mois de travail ardu consacrés à instaurer un climat de confiance et à nouer des relations avec la communauté.

Enseignement Majeur N° 8 •

METTRE L'ACCENT SUR LA PROTECTION

La garderie et l'école primaire de St. John est une école entièrement gérée par la communauté en Ouganda qui a été créée en 2014 par un réfugié. Celui-ci a utilisé ses propres fonds pour acheter des cahiers, des chaises et les matériaux de construction. Il recherche à présent des moyens pour agrandir l'école, acheter davantage de cahiers et embaucher des professeurs expérimentés pour assister à l'enseignement des 500 élèves inscrits à l'école.



“ Si le personnel de terrain peut adopter une optique de protection AGD lorsqu'il effectue son travail quotidien, il notera une quantité de problèmes de protection.

Membre du personnel du HCR

Les communautés de réfugiés, d'apatrides et de déplacés internes ont de nombreux besoins. Ceux qui sont perçus comme les plus urgents aux yeux de la communauté peuvent ne pas relever réellement de la protection. Il incombe au personnel de la protection de faire comprendre le mandat du HCR à la communauté et de lui expliquer clairement ce qui constitue une menace, puis de déterminer quels besoins de la communauté relèvent directement de la protection. Il convient de faire le maximum pour mettre les communautés en contact avec d'autres agences pouvant les aider à résoudre des problèmes sans rapport avec la protection.

Il n'est pas toujours facile de faire la différence entre les problèmes liés à la protection et ceux qui ne le sont pas. Au final, il est vrai que de nombreuses formes d'intervention, y compris les activités de développement, renforcent la protection. Par ailleurs, une intervention donnée peut favoriser la protection dans un certain contexte et pas dans un autre. De plus les progrès en matière de protection étant lents et difficiles à atteindre, il est parfois tentant de se laisser aller à des activités qui ne relèvent pas strictement de la protection. Compte tenu des ressources très limitées qui sont disponibles pour la protection, le personnel du HCR doit veiller à ce que tous ses efforts mettent l'accent sur les activités visant réellement à faire face aux menaces liées à la protection.

POINTS À NE PAS OUBLIER

- Les superviseurs expérimentés jouent un rôle important lorsqu'ils assistent le personnel à déterminer quels préoccupations communautaires et interventions améliorent réellement la protection.
- Les superviseurs et les bureaux nationaux doivent veiller à ne pas détourner involontairement les efforts du personnel de la protection en exigeant des résultats rapides.
- Ne pas confondre « programmation tenant compte de la protection » et protection. Par exemple, faire en sorte que les programmes d'eau, d'assainissement et d'hygiène (EAH) percent des trous de forages dans des endroits sûrs ne relève pas de la protection, mais de programmes prenant en compte la protection.

“ Dans une situation extrême de conflit, nous avons appris que 80 % des victimes étaient des civils. Mais certaines personnes voulaient porter leur attention sur le contenu de la ration alimentaire dans les camps, ce qui était ridicule. Il est si difficile de faire des progrès en matière de protection que les personnes ont tendance à s'intéresser à des sujets mineurs où elles peuvent afficher des résultats.

Membre du personnel d'une ONG

- Ne pas confondre les mécanismes et la protection. Parler avec les femmes ou ventiler les données en fonction du sexe ne protège pas en soi les femmes contre les menaces. La création d'un comité de protection n'améliore pas en lui-même la sécurité de la communauté.
- Il convient de rappeler aux donateurs que les projets liés à l'approche communautaire de la protection peuvent prendre du temps. Ainsi le cadre d'une ou deux année(s) habituellement fixé peut ne pas être adapté et se révéler insuffisant.
- Les communautés peuvent avoir besoin d'une formation et de multiples sessions pour comprendre ce qu'est un risque lié à la protection et si un programme particulier ou un plan d'action relève du mandat du HCR.

Existe-t-il des contextes où l'approche communautaire de la protection n'est pas recommandée ?

Les avis varient quant au fait de savoir si l'approche communautaire de la protection devrait être recommandée partout, si elle n'est applicable que dans certains cas, ou encore si certains de ses aspects sont toujours pertinents. La protection communautaire doit clairement être utilisée avec précaution dans les circonstances suivantes :

- *Lorsque la militarisation met les communautés en danger.*
- *Lorsque l'autorité n'est pas établie, que l'Etat est à peine présent ou que le pouvoir et l'autorité changent fréquemment de camp du fait d'un déséquilibre dans le rapport de force avec les forces armées.*
- *Lorsque les autorités gouvernementales sont chargées de remédier aux abus ou aux violations en matière de protection.*
- *Lorsqu'il est trop dangereux que le personnel ou les partenaires interviennent, et que même l'organisation d'une évaluation participative mettrait les communautés en danger.*
- *Lorsqu'une communauté est une secte ou s'est formée autour d'un culte.*

Dans les environnements instables où la protection ne peut pas être abordée, il peut néanmoins être possible d'implémenter certains types de programmes, relatifs par exemple à l'EAH ou à l'éducation. La participation de la communauté à de tels programmes peut permettre aux agences de bien comprendre quelles sont les menaces liées à la protection.

Bien qu'il soit difficile d'arriver à connaître en profondeur une nouvelle communauté pendant la phase aiguë d'une situation d'urgence, les agences peuvent souvent établir des relations avec les chefs de la communauté et les structures communautaires et coopérer avec eux.¹³

¹³ Voir le *Emergency Handbook* du HCR, Section sur l'Approche communautaire de la protection (Community-based Protection): <https://emergency.unhcr.org/entry/50479/community-based-protection#2,1451479434072>

Enseignement Majeur N° 9 •

PROMOUVOIR LA DURABILITÉ DÈS LE DÉPART

Cours d'informatique au centre communautaire du Camps de réfugiés de Za'atari, conduits conjointement par le HCR et son partenaire, l'ONG International Relief and Development (IRD).



© UNHCR/Christopher Herwig

De nombreuses réponses à des menaces sont urgentes et à court terme. Toutefois, lors du travail avec les communautés visant à élaborer des mécanismes ou des interventions à plus long terme à mesure que les menaces apparaissent, ou pour répondre à des problèmes plus durables liés à la protection, le caractère durable de la protection doit être envisagé dès les premiers stades de la conceptualisation et de l'élaboration des programmes.

Quelle que soit la manière dont un programme de protection est né, un sentiment intense d'appropriation par la communauté améliorera sa durabilité et son efficacité. Ces effets seront renforcés si l'activité répond aux priorités communautaires, respecte les sensibilités culturelles et suit d'autres principes de bonne programmation. Une grande prudence est de mise lorsque des fonds sont versés au début de la planification d'un projet. La distribution de grosses sommes d'argent à un stade précoce peut fausser la participation de la communauté, favoriser la pratique de l'extorsion de fonds et marginaliser davantage les plus vulnérables.

Il convient de faire preuve de discernement pour trouver le juste équilibre entre la nécessité de fournir une assistance suffisamment longtemps pour que les initiatives deviennent durables et la nécessité de déléguer dès que possible la responsabilité première de l'assistance à la communauté et aux institutions nationales et locales concernées. Cet équilibre sera déterminé par la nature et les conditions de la communauté, ainsi que par le type de projet. A tous les stades, soyez prêts à fournir des conseils lorsque les initiatives se heurtent à des difficultés ou qu'un tiers peut fournir un soutien utile (voir Enseignement n° 11 ci-dessous). Le fait de savoir quand intervenir ou quand laisser les membres de la communauté trouver eux-mêmes des solutions est également une question de jugement.

Les bailleurs de fonds ont un rôle important à jouer pour assurer la durabilité des programmes communautaires. Premièrement, ils doivent comprendre le caractère prolongé de l'approche communautaire de la protection. Il peut falloir un an pour préparer les initiatives et plusieurs années pour les mettre en œuvre. Les projets liés à cette approche ne doivent pas être financés par des subventions à court terme. Celles-ci peuvent facilement être préjudiciables si elles conduisent les bénéficiaires à contourner les schémas décisionnels traditionnels de la communauté afin de précipiter les activités, par exemple, ou de choisir des objectifs plus faciles à atteindre. Ces réactions détruisent la confiance et aboutissent à des programmes moins efficaces et moins durables. Le personnel de la protection à tous les niveaux doit aider les bailleurs de fonds à évaluer les atouts et les exigences de l'approche communautaire de la protection.

POINTS À NE PAS OUBLIER

- Les agences peuvent estimer que la protection peut être assurée en créant de nouveaux services parallèles à ceux des institutions existantes. Toutefois, les nouveaux services peuvent disparaître lorsque les agences partent. Une approche plus judicieuse consiste donc à convaincre les autorités locales et nationales de remplir leurs obligations en fournissant les services nécessaires, même si ce travail prend du temps au départ.
- Les communautés de réfugiés et de déplacés internes mettent l'accent sur le caractère temporaire de leur situation, alors qu'en réalité, pour beaucoup de personnes, ce statut durera de nombreuses années. Elles peuvent avoir besoin d'aide pour réfléchir au bien-fondé qu'il y a à investir dans des interventions durables, à plus long terme.

Il en va de même pour les communautés d'apatrides, dont la majorité se trouve dans des situations prolongées qui ne peuvent être résolues que par l'engagement à long terme des autorités nationales vis-à-vis de la mise en œuvre de mesures. Les interventions de protection en faveur des apatrides doivent être conçues avec l'objectif de faire face aux risques immédiats mais aussi en vue d'aboutir à des solutions, à savoir l'acquisition de la nationalité.

- Il convient de faire preuve d'une grande prudence lorsque des fonds sont distribués, en particulier au stade précoce d'un nouveau projet qui commence tout juste à gagner le soutien de la communauté, avant qu'un sentiment solide d'appartenance à l'égard de ce projet n'ait été établi. Un financement important, ou même modeste, peut inciter les membres les plus puissants de la communauté à bafouer l'initiative, créer des conditions propices à la corruption et à l'extorsion, et mener à des accusations de corruption et d'abus qui diviseront la communauté. Un tel apport de fonds peut également faire penser que toutes les initiatives bénéficieront d'un financement externe et peut dissuader la communauté d'entreprendre des projets de sa propre initiative, sans financement externe. Rien ne détruit plus vite une nouvelle initiative à petite échelle pourtant couronnée de succès qu'un financement disproportionné et mal conçu par des agences ou des donateurs pourtant bien intentionnés.
- Il est important de préciser à un stade précoce ce que l'on attend des membres de la communauté en termes de contribution et de bénévolat. Il convient de réfléchir mûrement à la possibilité de rémunérer des membres de la communauté afin qu'ils travaillent sur des projets. Bien que le travail doive en principe être valorisé et rémunéré, dès que des paiements en espèces deviennent la norme, il devient extrêmement difficile de persuader les membres de la communauté de travailler sans en recevoir. Les différences de rémunération entre les divers sites ou agences créeront également des ressentiments et des inégalités. Enfin, lorsque le projet s'achèvera, le travail communautaire s'arrêtera également, à moins que les autorités nationales n'aient accepté d'assurer les paiements elles-mêmes.
- Même si un acteur externe peut accomplir une tâche plus rapidement et plus efficacement, il est important de permettre à la communauté de travailler à sa manière et à son rythme, et d'acquérir ainsi de l'expérience et de s'appropriier le projet.
- Lorsque les projets sont plus techniques ou spécialisés, le choix d'un partenaire ou d'un conseiller technique approprié sera une décision clef.
- Autonomie et autosuffisance ne sont pas synonymes : « durable » ne signifie pas qu'il n'y ait pas besoin d'assistance extérieure. Les communautés relevant de la compétence du HCR auront probablement besoin d'un certain niveau d'assistance pendant une période prolongée.

Les interventions financières, si mal programmées, peuvent parfois altérer un projet qui était pourtant initialement bien intentionné

Lorsque le tsunami de 2004 a frappé une communauté dans le nord-est du Sri Lanka, les personnes s'entraidaient pour ne pas être emportées par les eaux, sans se demander si la personne en danger était tamoule, musulmane ou cingalaise. Depuis toujours, les gens se tournaient vers les autres membres de leur communauté afin de trouver du soutien, et la solidarité a persisté après le Tsunami. Toutefois, en quelques semaines, les ONG internationales sont entrées en scène avec des sommes d'argent importantes, ont recruté la plupart des bénévoles des communautés et les ont payés pour leur travail. Cette pratique a eu pour effet de démanteler les structures de soutien communautaires et de monétiser l'aide. Six semaines après le tsunami, la plupart des personnes avaient arrêté de s'entraider de manière spontanée et s'attendaient à être payées pour faire des tâches qu'elles accomplissaient auparavant gratuitement. Les populations locales ont appelé la destruction de leur système d'aide le « tsunami doré ».

En République démocratique du Congo, où le viol est massivement utilisé comme arme de guerre, les ONG pleines de bonnes intentions ont donné de petites sommes d'argent pour aider les femmes qui déclaraient avoir été violées. Peu de temps après, certaines femmes refusaient de signaler un viol si elles n'étaient pas payées.

Enseignement Majeur N° 10 •

SOUTENIR LES STRUCTURES NATIONALES ET COMMUNAUTAIRES EXISTANTES ET TRAVAILLER AVEC ELLES



Course de 10 kilomètres au Sri Lanka, organisée conjointement par les personnes déplacées internes, la communauté d'accueil, les autorités locales, les ONG et les partenaires des Nations-Unies pour célébrer la journée internationale des réfugiés.

© UNHCR/Babar Baloch

Lorsque l'on se prépare à travailler avec une communauté, l'une des premières tâches consiste à faire l'inventaire des services et des initiatives en faveur des réfugiés, des apatrides et des déplacés internes qui sont déjà assurés par la communauté, le gouvernement, des agences externes ou la communauté d'accueil. Lors de l'établissement des priorités avec la communauté, il est également important de considérer comment ces priorités peuvent être intégrées aux services existants et peuvent contribuer à les renforcer. Il est presque

toujours préférable de travailler à travers des institutions et des programmes existants plutôt que d'en créer de nouveaux ou d'autres qui soient parallèles. Cette démarche peut faciliter l'appropriation des programmes par la communauté, améliorer leur durabilité, et réduire la duplication des efforts. Étonnamment peut-être, ce processus ne raccourcit pas forcément le temps nécessaire pour rendre une intervention opérationnelle parce que créer un climat de confiance ainsi que les conditions nécessaires à une coopération efficace et durable entre les institutions concernées peuvent prendre du temps. Il peut aussi s'avérer nécessaire de surmonter des obstacles administratifs ou autres difficultés institutionnelles.

L'Etat ou la communauté fournit des services dans certains contextes urbains. Toutefois, dans la plupart des cas, les populations relevant de la compétence du HCR sont délibérément ou involontairement exclues ou privées d'accès à ces services. Le HCR et ses partenaires sont parfois en mesure de renforcer ou de soutenir d'une autre manière de tels services et de les rendre accessibles aux réfugiés, aux apatrides et aux déplacés internes.

Lorsque les services essentiels ne sont pas assurés, il se peut que le HCR doive contribuer à leur création. Dans ce cas, il peut être conseillé de veiller à ce que les instances nationales ou communautaires responsables rendent accessibles ces services aux membres pauvres et marginalisés de la communauté d'accueil. Il est important d'éviter les inégalités de traitement pour des raisons de principe comme pour des considérations d'ordre pratique, parce que la discrimination risque alors de générer un sentiment d'hostilité au sein de la communauté et présenter ainsi une menace.

Si les besoins essentiels doivent être satisfaits, le fait de les satisfaire ne doit pas exonérer les autorités nationales ou les acteurs internationaux de leur responsabilité en matière de protection. Un changement systémique sur le long terme peut être nécessaire au niveau national pour garantir les droits des apatrides, des déplacés internes et des réfugiés, y compris le droit d'avoir accès aux services élémentaires. Pour atteindre cet objectif, les communautés, ainsi que le HCR et ses partenaires, doivent s'attendre à devoir faire pression sur les institutions gouvernementales concernées.

POINTS À NE PAS OUBLIER

- L'intégration des projets au sein des structures institutionnelles locales déjà existantes est généralement une ligne d'action plus judicieuse et plus fiable, même si la phase de lancement du projet est prolongée.
- Veiller à ce que les communautés relevant de la compétence du HCR ainsi que les communautés d'accueil aient accès aux services essentiels sur un pied d'égalité. Il convient d'éviter les inégalités de traitement à la fois par principe et parce que celles-ci peuvent être source de ressentiments, en particulier lorsque la communauté d'accueil est elle-même pauvre.
- Les fonctionnaires locaux et nationaux et le personnel des institutions peuvent avoir besoin d'une formation sur les droits des réfugiés ; la pertinence des droits de

l'Homme dans l'apport des services essentiels ; la législation applicable et les bonnes pratiques administratives permettant d'assurer le respect des droits des apatrides ; les responsabilités des institutions ; la problématique de la violence sexuelle et basée sur le genre.

Costa Rica

Au Costa Rica, la plupart des réfugiés vivent dans trois zones métropolitaines. Bien qu'ils partagent la langue et la culture de la communauté d'accueil et soient exposés à des menaces moins sérieuses que les réfugiés se trouvant dans d'autres contextes, ils souffrent néanmoins considérablement de discrimination. Amigos y Amigas d'Oro a été créée lors d'une évaluation participative après qu'un groupe de réfugiés âgés ait déclaré avoir besoin d'un lieu où partager leurs expériences, recevoir des conseils et des informations, et se détendre. Pour commencer, cette association était à part des institutions costariciennes, mais en 2010, elle a intégré un réseau national d'associations de personnes âgées. Après des hésitations initiales, Amigos y Amigas est désormais bien acceptée par le réseau. Cette association a créé de nouvelles relations sociales, en permettant aux Costariciens de connaître les réfugiés et a inspiré le travail de plaidoyer national du réseau en faveur des réfugiés âgés.

Enseignement Majeur N° 11 •

ELABORER UNE STRATÉGIE DE PLAIDOYER EN VUE D'UN CHANGEMENT DURABLE



Participants des Consultations mondiales des jeunes réfugiés, Consultation nationale à Amman, Jordanie, en 2015. Les participants ont une discussion intense afin d'identifier quelques-unes des priorités pour les jeunes dans leurs communautés.

Parvenir à améliorer la vie des personnes de la compétence du HCR sur le long terme nécessite un changement systémique, qui leur permette de jouir pleinement de leurs droits pendant qu'ils sont déplacés. Ce changement aura également une influence sur les solutions durables qui leur sont proposées. Lorsque des communautés commencent à se mobiliser réellement pour leur propre protection, il devient alors possible d'œuvrer pour un changement systémique tout en répondant aux besoins immédiats. Cela requiert un plan de plaidoyer bien conçu, élaboré par les membres de la communauté, leurs

chefs officiels et officieux, et les agences externes. Le personnel chargé de l'approche communautaire de la protection mettra probablement l'accent sur les actions de la communauté visant à influencer les politiques des autorités locales. Néanmoins, des activités de plaidoyer complémentaires peuvent être coordonnées au niveau national.

Le HCR peut aider les communautés à plaider leur cause de diverses manières. Il peut les aider à comprendre leurs droits en tant qu'êtres humains et que réfugiés ou déplacés internes. Il peut fournir des informations sur la législation, la réglementation, les institutions et les politiques applicables. Il peut également aider les communautés à préparer un plan et intervenir à leurs côtés ou en leur nom.

Le HCR a un rôle crucial « d'accompagnement ». Sa présence peut contribuer à faire en sorte que les communautés de réfugiés et de déplacés internes soient prises au sérieux et aient la possibilité d'exposer leurs opinions aux institutions locales, nationales et régionales concernées. En effet, il a qualité pour présenter des problématiques devant des institutions nationales et internationales auxquelles les communautés peuvent ne pas avoir accès.

POINTS À NE PAS OUBLIER

- Le « Plaidoyer » fait référence à la capacité de la communauté de porter ses préoccupations quotidiennes devant les responsables politiques qui ont le pouvoir de changer les choses.
- Il est nécessaire de procéder à une analyse détaillée des rapports de force au sein de la communauté et dans l'environnement plus large, à la fois pour élaborer un plan de plaidoyer efficace et pour veiller à ce que ce dernier n'aggrave pas les risques auxquels sont exposés les différents membres de la communauté.
- Les communautés peuvent avoir besoin d'un tiers servant d'intermédiaire pour les présenter aux décideurs, les accompagner et faciliter les discussions. Ce besoin peut persister longtemps après la rencontre initiale entre ces acteurs.
- Des institutions locales et nationales peuvent avoir besoin d'être guidées sur leurs responsabilités envers les réfugiés, les apatrides et les déplacés internes, ainsi que sur les lois et les réglementations applicables, y compris sur la pertinence des droits de l'Homme concernant les réfugiés, les apatrides et les déplacés internes, sur l'apport de services, etc. Les fonctionnaires peuvent aussi avoir besoin d'une formation sur la manière de se comporter avec les communautés, dont le vécu est très différent du leur.
- Le plaidoyer est plus efficace s'il repose sur des preuves et est présenté par les personnes qui sont personnellement exposées aux problèmes soulevés. Les réfugiés, les apatrides et les déplacés internes peuvent avoir besoin d'une formation et d'un encadrement pour les aider à se préparer et à exposer leur cas. Ils seront probablement les avocats les plus efficaces et les plus persuasifs de leur cause.

Bangladesh

La communauté bangladaise de langue ourdu, aussi connue comme les « biharis », est une minorité linguistique qui était apatride parce qu'elle était exclue de la communauté des citoyens au moment de la création de l'Etat indépendant du Bangladesh, en 1971. La jeune génération des personnes de langue ourdu a progressivement commencé à s'intégrer à la société bangladaise en apprenant à parler le bengali et à investir ses maigres ressources pour suivre un enseignement privé. Ils ont fondé plusieurs ONG communautaires et ont commencé à intervenir auprès des acteurs nationaux et internationaux et, élément crucial, à introduire des actions auprès des tribunaux afin de revendiquer leur droit à la citoyenneté bangladaise. Le HCR a fait office de trait d'union entre les militants nationaux, la communauté internationale et le gouvernement bangladais. Il a soutenu la communauté en menant une enquête démographique et a publié une analyse juridique qui a contribué à faire connaître les premières victoires de la communauté devant les tribunaux. Finalement, en 2008, une décision historique de la Haute Cour du Bangladesh a conclu que l'ensemble de la population avait droit au statut de citoyen et a ordonné que des documents d'identité leur soient délivrés. Cela s'est déroulé en six mois, et les personnes de langue ourdu ont reçu une carte nationale d'identité et ont pu voter pour la première fois.

Préparation en vue du plaidoyer

Les communautés autochtones doivent pouvoir plaider efficacement leur propre cause. Toutefois, pour cela, elles peuvent avoir besoin d'une formation et de conseils les aidant à préparer leurs arguments et garantissant qu'elles sont en mesure d'intervenir sur un pied d'égalité.

Une communauté autochtone voulait se protéger contre le déplacement forcé mais était menacée par la présence prolongée de factions armées rivales. Les aînés ont mis en évidence deux menaces importantes à la protection : le recrutement des jeunes par la force et la formation insuffisante des jeunes leaders. En guise de réponse, une organisation communautaire a lancé « Le territoire dont nous allons hériter », un programme de formation qui a appris aux jeunes quels étaient leurs droits et leur a montré comment interagir avec les institutions nationales afin de réclamer l'accès à des services ou à une assistance auxquels ils avaient droit. Toutefois, les participants ont dû au préalable bien comprendre ce que signifiait le concept occidental de « jeune » parce qu'il n'existait pas d'équivalent dans leur propre culture dans la mesure où leur statut était déterminé par des facteurs autres que l'âge, comme le fait qu'une personne soit mariée ou ait des enfants.

Enseignement Majeur N° 12 •

ACCORDER DE L'IMPORTANCE À L'ÉVALUATION ET À LA RÉDACTION DE RAPPORTS



Réunion dans la cour intérieure d'une maison mitoyenne à Killis, Turquie, qui sert également de centre communautaire pour les femmes. C'est le seul centre communautaire du sud-est de la Turquie géré entièrement par des femmes syriennes.

© UNHCR/Lucia Kovacova



Sivous voulez vraiment travailler efficacement avec les communautés, vous ne pouvez savoir quels seront les résultats avant que le projet ne commence, mais les donateurs insistent presque toujours pour que l'on définisse les résultats avant d'accorder les fonds.

Spécialiste de la protection

Le personnel du HCR et des organisations partenaires qui travaillent avec les communautés doit avant tout rendre des comptes aux communautés elles-mêmes. Il doit également rendre des comptes aux institutions qui soutiennent le travail qu'il effectue. Trop souvent cependant, les indicateurs et les résultats ne sont pas définis soigneusement au début d'un projet et les budgets ne prévoient pas des sommes suffisantes pour l'évaluation. Par conséquent, les données de base sur lesquelles reposent les approches communautaires sont peu fiables. Bien qu'il existe un nombre important de rapports, les agences ont tendance à établir des comptes rendus de l'approche communautaire de la protection pour leur propre usage interne et une grande partie de notre expérience en la matière n'a jamais été ni enregistrée ni évaluée. La pénurie d'indicateurs signifie que l'efficacité des approches communautaires est sujette à caution. L'absence d'une documentation commune empêche de tirer des enseignements des situations vécues sur le terrain et réduit l'intérêt des donateurs, qui ont du mal à comprendre cette approche.

Certains pensent que la protection ne peut être mesurée avec fiabilité. Le problème ici tient au fait que les délais de planification et de mise en œuvre des programmes sont souvent trop courts. Les managers choisissent les indicateurs signalant une « réussite rapide » et les résultats pouvant être atteints dans le temps imparti, au lieu de mesurer les impacts qui renforcent durablement la protection à long terme. Si le délai est réaliste, une approche communautaire bien conçue identifiera les menaces spécifiques liées à la protection et trouvera les réponses à apporter. En réalité, les améliorations de la protection communautaire peuvent être mesurées.

POINTS À NE PAS OUBLIER

- Le fait de rendre compte à la communauté des résultats atteints réaffirme de l'importance du partenariat et atteste de la confiance ainsi que du respect envers celle-ci.
- Les améliorations apportées à la protection peuvent être mesurées et documentées ; mais une gestion axée sur les résultats à court terme ne peut fournir les outils appropriés pour y parvenir.
- Une mesure correcte des progrès accomplis dépend d'une analyse claire des problèmes à surmonter et des résultats à atteindre, menée au début d'un programme et en consultation étroite avec la communauté.
- Il peut s'avérer nécessaire d'informer et de former les donateurs à propos de l'approche communautaire de la protection et de les persuader de prolonger le délai requis pour les projets.

Consulter la communauté avant de crier « victoire »

Pour les programmes en faveur des réfugiés, des apatrides et des déplacés internes, le fait de parvenir à des solutions durables est un indicateur clé de la réussite du projet. Dans le cas suivant, l'engagement de la communauté a été décisif pour révéler que certaines solutions durables, qui auraient été qualifiées de « succès », n'avaient pas la préférence des personnes concernées.

Une instance internationale et un gouvernement d'accueil évaluaient les solutions possibles pour un grand groupe de réfugiés. Sans consulter la communauté, les préparatifs ont été faits pour les réinstaller sur une île voisine. Une ONG internationale a interrogé les réfugiés sur les options qui s'offraient à eux et sur leurs préférences. Il est apparu que la plupart voulaient rentrer chez eux, tandis qu'une minorité désirait rester dans leur communauté d'accueil actuelle. Aucun ne souhaitait vivre sur une autre île. Lorsque les conclusions de l'enquête ont été présentées, le gouvernement d'accueil et l'instance internationale ont abandonné le plan de réinstallation et ont travaillé avec la communauté afin de permettre l'intégration sur place et de faciliter les retours.

Le point majeur à retenir est que cette réinstallation se serait poursuivie si la communauté n'avait pas été consultée et cette solution aurait été considérée comme une réussite. Seule la consultation de la communauté a révélé que ce résultat n'était pas souhaité et a amené les autorités à trouver une solution alternative.

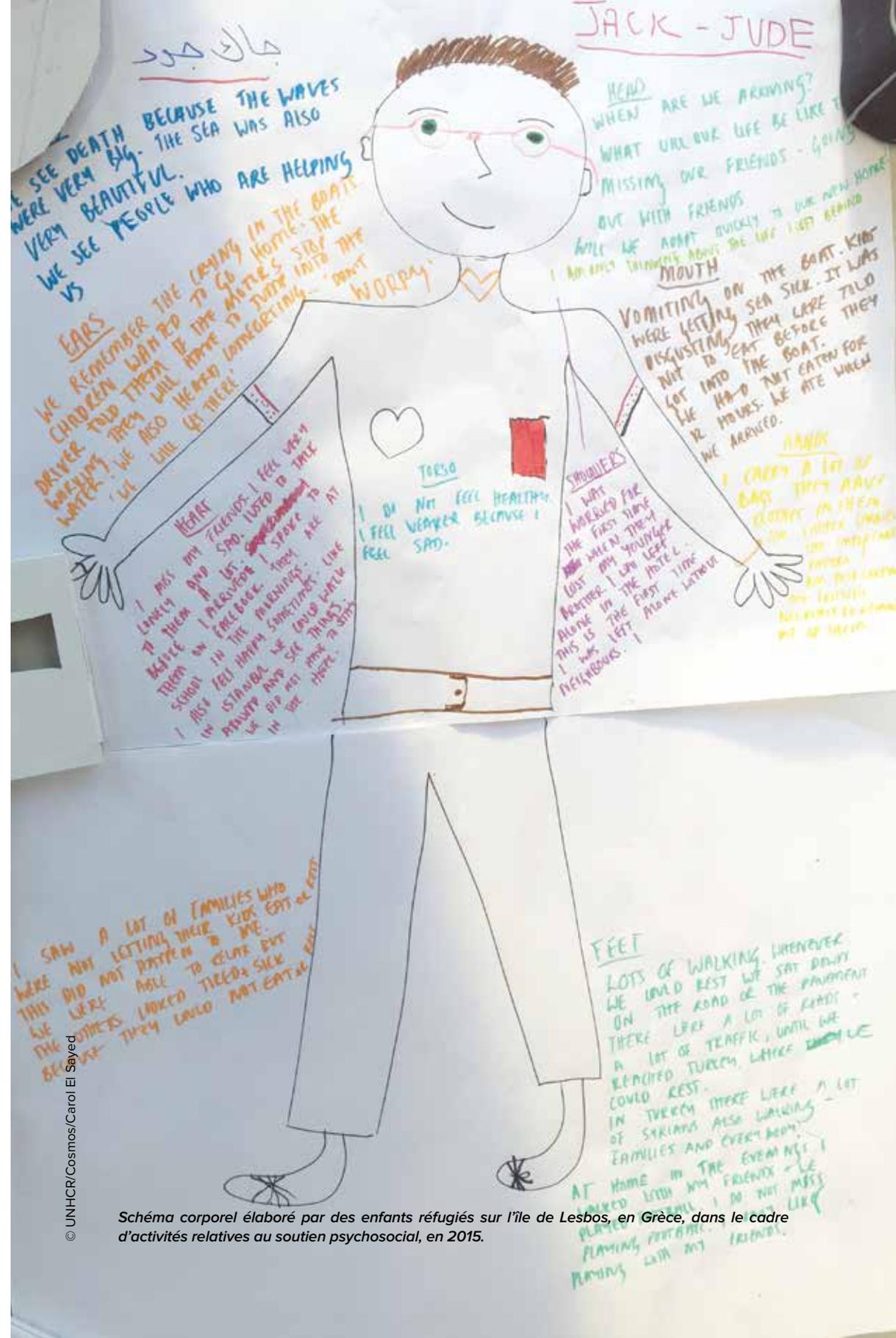


Schéma corporel élaboré par des enfants réfugiés sur l'île de Lesbos, en Grèce, dans le cadre d'activités relatives au soutien psychosocial, en 2015.



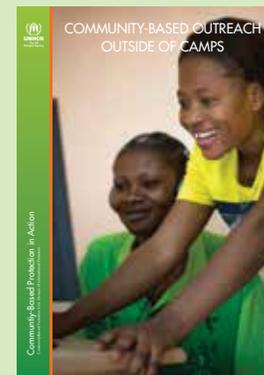
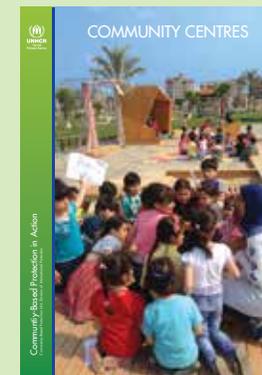
© UNHCR/ Shirley Camia

Jacqueline est la Représentante des Femmes dans le Comité Exécutif du camp de réfugiés de Gihembe, au Rwanda. Elle contribue également au centre de nutrition du camp. « Je suis fière ici car la nutrition a beaucoup d'importance dans nos vies, notamment pour les enfants et les mères. Lorsque je rencontre des gens qui ne connaissent pas le centre de nutrition, je leur parle de cet endroit et des services qu'il fournit. »

III CONCLUSION

Dans les activités humanitaires et de développement, y compris en matière de protection, les professionnels ont estimé que les approches communautaires créaient des conditions favorables à un changement positif pouvant s'avérer plus durable après le départ des donateurs et des agences. Puisant ses racines dans la capacité réelle ou potentielle de toutes les communautés, l'approche communautaire de la protection aide les réfugiés, les apatrides et les déplacés internes à assurer leur sécurité, à jouir de leurs droits et à prendre ou à retrouver le contrôle de leur vie.

Pour en savoir plus sur l'approche communautaire de la protection, notamment grâce à la série de notes thématiques du HCR "Community-Based Protection in Action" (non traduites en français), visitez notre communauté de pratiques : <http://www.unhcrexchange.org/communities/9159>



IV BIBLIOGRAPHIE

Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés,
Communauté de pratiques de l'Approche Communautaire de la Protection, (2015).
<http://www.unhcrexchange.org/communities/9159>

Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
Community-Based Protection in Action, série de notes thématiques, (2016)
<http://www.unhcrexchange.org/topics/15192>

Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés,
L'approche communautaire dans les opérations de l'UNHCR, (2008).
<http://www.refworld.org/cgi-bin/texis/vtx/rwmain/opendocpdf.pdf?reldoc=y&docid=4c51413f2>

Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés,
Politique sur l'âge, le genre et la diversité, (2011).
<http://www.refworld.org/docid/4def34f6887.html>

Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés,
Listen and Learn: Participatory Assessment with Children and Adolescents, (2012).
<http://www.refworld.org/docid/4fffe4af2.html>

Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés,
Tool for Participatory Assessment in Operations, (2006).
<http://www.unhcr.org/450e963f2.html>

Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés,
L'apatridie : Cadre d'analyse pour la prévention, la réduction et la protection, (2008).
<http://www.refworld.org/docid/49a28afb2.html>

ActionAid,
Safety with Dignity: a field manual for integrating community-based protection across humanitarian programs, (2010).
<http://www.actionaidusa.org/publications/safety-dignity-field-based-manual-integrating-community-based-protection-across-humanit>

CDA,
Collaborative Learning Projects: The Listening Project, (2013).
<http://www.cdacollaborative.org/publications/listening-program/lp-books-and-major-reports/time-to-listen-hearing-people-on-the-receiving-end-of-international-aid/>

Comité International de la Croix-Rouge,
Standards professionnels pour les activités de protection, (2009).
<http://www.icrc.org/fre/resources/documents/publication/p0999.htm>

Mendoza, U & Thomas, V (évaluateurs externes),
UNHCR's AGDM Evaluation: A Participatory Evaluation of AGDM results in Four Colombian Communities, (2009).
<http://www.international.gc.ca/departement-ministere/evaluation/2013/dev-ccpe-eppc13.aspx?lang=fra>

Slaymaker, T & Christiansen K,
Community-based approaches and service delivery: Issues and options in difficult environments and partnerships. Overseas Development Institute, (2005).
<http://www.odi.org.uk/publications/2936-community-based-approaches-service-delivery-difficult-environments-partnerships>

HCR : SÉRIE DES NOTES D'ORIENTATION

Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés,
Travailler avec les personnes handicapées dans les situations de déplacement forcé, (2011).
<http://www.refworld.org/cgi-bin/texis/vtx/rwmain/opendocpdf.pdf?reldoc=y&docid=-4f06a8452>

Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés,
Travailler avec les personnes lesbiennes, gays, bissexuelles, transgenres et intersexuées dans les situations de déplacement forcé, (2011).
<http://www.refworld.org/cgi-bin/texis/vtx/rwmain/opendocpdf.pdf?reldoc=y&docid=-4f06a86d2>

Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés,
Travailler avec les minorités et les peuples autochtones dans les situations de déplacement forcé, (2011).
<http://www.refworld.org/cgi-bin/texis/vtx/rwmain/opendocpdf.pdf?reldoc=y&docid=50d041122>

Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés,
Travailler avec les hommes et les garçons survivants de violence sexuelle et basée sur le genre dans les situations de déplacement forcé, (2012).
<http://www.refworld.org/cgi-bin/texis/vtx/rwmain?docid=502282f92>

Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés,
Travailler avec les personnes âgées dans les situations de déplacement forcé, (2013).
<http://www.refworld.org/cgi-bin/texis/vtx/rwmain/opendocpdf.pdf?reldoc=y&docid=510654a62>



Division de la Protection Internationale
Haut Commissariat des Nations-Unies pour les réfugiés
92, Rue de Montbrillant, 1202 Genève, Suisse
Email : HQTS00@unhcr.org
Site web : www.unhcr.org