



L'approche communautaire

dans les opérations de l'UNHCR



Note

Ce manuel est le fruit d'efforts conjugués. Il est le résultat de consultations et de contributions de partenaires et de membres du personnel de l'UNHCR. L'UNHCR voudrait remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration de ce manuel.

Toute partie de ce document peut être reproduite, traduite en d'autres langues ou adaptée aux réalités locales sans l'autorisation préalable de l'UNHCR, à condition :

- que toutes les parties soient distribuées gratuitement et non à des fins commerciales;
- d'indiquer qu'il s'agit d'une publication de l'UNHCR.

L'UNHCR serait reconnaissant de recevoir des exemplaires d'une quelconque adaptation ou traduction en d'autres langues.

Première édition, janvier 2008

Crédits Photo

Photos de couverture avant :

©UNHCR/E. Compte Verdaguer

©UNHCR/J. Redfern - ©UNHCR/E. Compte Verdaguer - ©UNHCR/R. Hackman

Photos de couverture arrière:

©UNHCR/R. Vikström - ©G. Amarasinghe

©UNHCR/L. Taylor - ©UNHCR/P. Sivarajasingham

Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

94, Rue de Montbrillant

1202 Genève

Suisse

Site internet: www.unhcr.org

Table des matières

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| i. Introduction et aperçu | 5 |
| 1.1 Contexte | 5 |
| 1.2 But de ce manuel | 6 |
| 1.3 Public | 7 |
| 1.4 Structure | 8 |
| | |
| 2. Le contexte, les concepts et les principes directeurs | II |
| 2.1 Contexte | 11 |
| 2.2 Qu'est-ce que l'approche communautaire? | 15 |
| 2.2.1 La communauté | 15 |
| 2.2.2 L'approche communautaire | 16 |
| 2.3 Principes directeurs | 17 |
| 2.3.1 L'approche basée sur les droits | 17 |
| 2.3.2 La participation effective | 19 |
| 2.3.3 L'analyse en fonction des critères d'âge, de genre et de diversité ... | 22 |
| 2.3.4 L'autonomisation | 22 |
| 2.3.5 L'appropriation, les solutions et la viabilité | 24 |
| 2.3.6 La transparence et la redevabilité | 26 |
| 2.4 Pourquoi utiliser l'approche basée sur les droits et l'approche communautaire? | 28 |
| | |
| 3. L'exécution de l'approche communautaire | 3I |
| 3.1 L'analyse de la situation | 32 |
| 3.1.1 L'analyse des informations | 33 |
| 3.1.2 L'analyse des parties prenantes | 37 |
| 3.1.3 Etablir le contact avec la communauté | 46 |
| 3.1.4 L'évaluation participative, les attentes, le temps et les ressources ... | 51 |
| 3.1.5 La planification participative | 60 |

| | | |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2 | La mobilisation communautaire pour l'autonomisation | 63 |
| 3.2.1 | La cartographie communautaire des structures de gestion | 65 |
| 3.2.2 | La représentation de la communauté | 69 |
| 3.2.3 | Les interventions et les solutions communautaires de protection | 72 |
| 3.2.4 | Le renforcement des capacités communautaires | 85 |
| 3.2.5 | La planification de l'action communautaire | 93 |
| 3.2.6 | Les équipes d'action communautaire | 97 |
| 3.2.7 | Le suivi et l'évaluation communautaires | 99 |

4. Les connaissances, les compétences, les attitudes et les équipes multifonctionnelles ...107

| | | |
|-----|---------------------------------------|-----|
| 4.1 | Les connaissances | 107 |
| 4.2 | Les compétences | 108 |
| 4.3 | Les attitudes | 111 |
| 4.4 | Les équipes multifonctionnelles | 114 |

5. Considérations pour les contextes spécifiques.....119

| | | |
|-----|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1 | Les urgences | 119 |
| 5.2 | Les situations urbaines | 123 |
| 5.3 | Le retour et la réintégration | 127 |
| 5.4 | Les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays | 129 |

Notes134



*Surpeuplement dans un camp spontané.
Don Bosco College, Dili, 12 juin 2006.
© UNHCR / N. Ng.*

I

Introduction et aperçu

Cette section explique le contexte du manuel et présente ses objectifs, son public et sa structure.

1.1 Contexte

Au cours des dernières années, l'UNHCR a graduellement déplacé son attention, qui était focalisée sur l'assistance individuelle dans le domaine des services communautaires, vers l'ajout de connaissances, d'aptitudes et de capacités des personnes relevant de sa compétence¹ et de leurs communautés. Cette approche, telle qu'elle est décrite dans le document de politique du HCR de 2001 en matière de développement communautaire², est basée sur la compréhension qu'en plaçant les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR au centre de la prise de décision opérationnelle et en développant des stratégies de protection en partenariat avec elles, ces personnes seront mieux protégées, leurs capacités à identifier, élaborer et maintenir des solutions seront renforcées, et les ressources disponibles seront utilisées de manière plus judicieuse. Dans l'approche basée sur les droits et l'approche communautaire, les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR ont non seulement le droit de participer à la prise de décisions qui touchent leur vie, mais aussi d'être informées de manière transparente par le personnel de l'UNCR et de ses partenaires.

L'Agenda pour la Protection, dans son But No 3, Objectif 4, stipule que les Communautés réfugiées devraient être habilitées à satisfaire leurs propres besoins de protection et demande:

«[aux] États, [à] l'UNHCR et [aux] autres partenaires [de] mettre en place ou [de] mobiliser des systèmes et des réseaux fondés sur la collectivité, notamment pour la protection des femmes et des enfants, dès le début d'une phase d'urgence jusqu'à la mise en œuvre de solutions durables.» UNHCR, 2003

Ce changement de prééminence nécessite que le personnel de l'UNHCR et de ses partenaires ne considèrent pas les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR comme des bénéficiaires dépendants qui doivent être «sauvés et aidés», mais plutôt comme des partenaires égaux qui ont un rôle actif à jouer dans leur protection et l'organisation de leurs besoins fondamentaux, même en situation d'urgence. Une évaluation, en 2002, de la fonction institutionnelle des services communautaires à l'UNHCR, a mis en exergue de nombreux obstacles à l'efficacité du travail communautaire, ainsi que la nécessité d'un changement d'attitude au sein de l'Organisation.³ Cette évaluation a recommandé la révision des directives et des manuels relatifs aux services communautaires afin de refléter ce changement de perspective sur les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR, en vue de mettre l'accent sur l'importance de la relation entre les services communautaires et le mandat de protection de l'UNHCR, et de clarifier la terminologie.

Ce manuel a été élaboré suite aux recommandations de cette évaluation de 2002 afin d'appuyer l'application de la politique de l'UNHCR en matière de développement communautaire, l'Agenda pour la protection ainsi que la Stratégie d'intégration des critères d'âge, de genre et de diversité.⁴ Il devrait être utilisé en tandem avec «L'outil de l'UNHCR pour l'évaluation participative dans les opérations», qui est un élément important de l'approche communautaire.

1.2 But de ce manuel

Ce manuel a pour but de soutenir le personnel dans l'application de l'approche communautaire dans les opérations de l'UNHCR, afin de garantir que les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR soient placées au centre de toutes les décisions affectant leur vie.

Ce manuel vise à:

- développer une compréhension commune au sein du personnel de l'UNHCR et de ses partenaires de ce qu'est l'approche communautaire, de son rôle dans la protection, de sa relation avec l'approche basée sur les droits ainsi que des principes de participation, d'inclusion et d'égalité qui la sous-tendent;
- améliorer la capacité du personnel à élaborer une stratégie de proximité communautaire afin de mobiliser et d'appuyer les structures communautaires qui représentent les femmes, les filles, les garçons et les hommes de tout âge et de toute origine; et développer des réponses de protection et des solutions viables basées sur la communauté;
- fournir des conseils pratiques sur la manière d'exécuter l'approche communautaire afin que toutes les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR puissent participer à la définition des objectifs et l'élaboration de plans d'action communs de protection, y compris d'assistance et de solutions, ainsi que des conseils sur la manière de contrôler, d'évaluer et d'établir conjointement des systèmes confidentiels de gestion des dossiers et individuels pour les personnes en situation de risque accru; et
- encourager le renforcement d'équipes multifonctionnelles dans les opérations et souligner les connaissances, les compétences et les attitudes qui sont nécessaires à l'exécution de l'approche communautaire.

Il n'y a pas de schéma directeur unique pour l'approche communautaire car chaque situation de déplacement est spécifique. Le HCR et ses partenaires devront toujours effectuer une analyse approfondie de chaque situation, avec la participation de tous les membres de la communauté, afin de se mettre d'accord sur les meilleures stratégies.

1.3 Public

Ce manuel a été élaboré pour l'ensemble du personnel de l'UNHCR. L'approche communautaire nécessite la compréhension, la coopération et la coordination du personnel à tous les niveaux, notamment le personnel

de direction, de programmation, de protection, des services communautaires, de terrain, de logistique, des services techniques et de l'information publique. Ce manuel devrait être lu et appliqué par tout le monde au niveau des politiques, des opérations, du plaidoyer et du suivi. Il devrait être lu en conjonction avec d'autres manuels qui fournissent des conseils supplémentaires pour certaines circonstances spécifiques, comme le Manuel de l'UNHCR pour les activités de rapatriement et de réintégration (mai 2004). Ce manuel peut également être utile au personnel des partenaires dans son travail avec l'UNHCR et les communautés touchées, et en complément à leurs propres outils et directives.

1.4 Structure

Le reste du manuel est organisé comme suit:

Section 2: Le contexte, les concepts et les principes directeurs

Cette section décrit le contexte dans lequel nous travaillons; elle définit l'approche communautaire et explique sa pertinence dans les opérations de l'UNHCR; elle met en relief les principes sous-jacents qui devraient guider nos interventions.

Section 3: L'exécution de l'approche communautaire

Cette section donne un aperçu des étapes qui jalonnent l'approche communautaire. Elle commence par l'analyse de la situation, qui comprend notamment l'analyse des parties prenantes et l'évaluation participative, ainsi que la planification. Elle explique ensuite les différents aspects de l'autonomisation et de la mobilisation de la communauté, qui vont de l'identification des instances dirigeantes et des structures de gestion à la planification, au suivi et à l'évaluation de l'action communautaire. Elle souligne également la nécessité d'identifier les personnes en situation de risque accru et de mettre en place des systèmes de gestion de dossier individuels sur la base d'un travail mené avec la communauté. Des conseils d'application pratiques sont également fournis.

Section 4: Les connaissances, les compétences, les attitudes et les équipes multifonctionnelles

Cette section décrit les connaissances, les compétences et les attitudes les plus importantes dont a besoin le personnel humanitaire ainsi que la

manière dont l'équipe multifonctionnelle, qui comporte différentes compétences et fonctions professionnelles, peut renforcer la mise en œuvre de l'approche communautaire. Elle fournit également des conseils pratiques sur la manière dont une équipe peut établir un premier contact avec la communauté.

Section 5: Considérations pour les contextes spécifiques

Cette section propose des conseils sur l'application de l'approche communautaire dans différents contextes.

Des exemples et des études de cas sont fournis tout au long de ce manuel pour illustrer les points, avertir des difficultés qui peuvent survenir ainsi que pour fournir des idées et des suggestions de bonne pratique. L'élaboration et l'utilisation systématiques de l'approche communautaire est un processus d'apprentissage continu et de nouveaux exemples surgiront. Ils seront documentés et incorporés dans les versions révisées de ce manuel.

CD-ROM

Ce manuel est assorti d'un CD-ROM contenant les annexes suivantes, qui fournissent aux lecteurs des documents de politique et des outils facilement utilisables.

Annexe 1: Documents de politique

Cette annexe comporte des documents clés de politique qui sont pertinents pour le travail d'exécution de l'approche communautaire par l'UNHCR, y compris sa politique «Renforcer une approche du développement communautaire.»

Annexe 2: Boîte à outils

Cette annexe contient plusieurs outils pratiques qui peuvent être utilisés pour travailler avec les communautés ou par les communautés elles-mêmes.

Annexe 3: L'outil de l'UNHCR pour l'évaluation participative dans les opérations

Cet outil est fourni car l'évaluation participative est une partie fondamentale de l'approche communautaire.

Annexe 4: L'outil d'identification des situations de risque accru (version de travail)

Cet outil en cours d'élaboration par l'UNHCR et ses partenaires vise à aider le personnel sur le terrain à identifier les personnes qui sont le plus exposées aux risques dans la communauté.

Annexe 5: Matériel de référence et sites internet

Cette annexe comprend une liste de matériel de référence et quelques sites internet pertinents.

2



Le contexte, les concepts et les principes directeurs

Cette section décrit le contexte dans lequel nous travaillons; elle définit l'approche communautaire et explique sa pertinence dans les opérations de l'UNHCR; elle met en relief les principes sous-jacents qui devraient guider nos interventions.

2

2.1 Contexte

L'UNHCR est mandaté pour fournir une protection internationale aux personnes relevant de sa compétence. La protection, qui comprend la sécurité physique et la restitution de la dignité humaine, implique d'appuyer les communautés dans la reconstruction de leurs structures sociales, l'exercice de leurs droits et la recherche de solutions durables. La protection englobe toutes les activités visant à garantir aux femmes, aux filles, aux garçons et aux hommes de tout âge et de toute origine un accès égal aux droits et qu'ils puissent les exercer en accord avec la lettre et l'esprit des législations pertinentes, notamment le droit international relatif aux réfugiés, le droit international relatif aux droits humains et le droit humanitaire international.⁵

Les déplacements forcés affectent les femmes, les filles, les garçons et les hommes de manières semblables et différentes. Le traumatisme et la perturbation immédiats peuvent mener à un sentiment de confusion, d'insécurité et d'isolement, généralement dans un environnement étrange et

parfois hostile, qui peut être exacerbé quand les personnes ont fait l'objet d'incidents violents ou qu'elles en ont été témoin. Les changements sociaux, économiques et culturels qui sont le résultat de déplacements violents, en combinaison avec la séparation ou la perte de membres de famille, de liens avec la communauté, d'effets personnels et de ressources matérielles, peuvent créer /contribuer aux risques de protection et de stress émotionnel graves. Les risques de protection et les niveaux de détresse varient en fonction d'un grand nombre de facteurs tels l'âge, le sexe et l'origine des personnes affectées. Les femmes et les filles, par exemple, sont traditionnellement moins susceptibles que les hommes et les garçons, d'être en mesure d'exercer leurs droits fondamentaux et d'avoir accès à la nourriture, aux soins de santé, aux abris, aux documents ainsi qu'aux ressources matérielles. Souvent, elles ne participent pas aux processus de prise de décisions. En outre, les femmes et les filles, notamment les femmes handicapées et les femmes âgées, sont plus susceptibles que les garçons et les hommes, de faire l'objet de violence sexuelle et sexiste. Les groupes ou les personnes qui ont des besoins spécifiques, comme les enfants non-accompagnés et séparés et les personnes handicapées mentales, peuvent être marginalisés et facilement exploités, en particulier dans la phase d'urgence.

Les gens ont toutefois de remarquables capacités d'adaptation, même dans des circonstances extrêmes. En relativement peu de temps, des structures communautaires réapparaissent ou de nouvelles structures sont formées au fur et à mesure que les gens commencent à reconstruire leur vie et à subvenir aux besoins de leur famille et des personnes à leur charge. Lors de l'exécution de l'approche communautaire, il est important d'identifier et de comprendre ces capacités et ces mécanismes d'adaptation. Il est aussi important d'être conscient du contexte politique élargi, de reconnaître et de comprendre les changements de rôles et de relations de pouvoir entre les femmes et les hommes, entre les jeunes et les personnes âgées, et entre les groupes majoritaires et minoritaires, ainsi que de travailler avec les dirigeants et tous les membres de la communauté pour garantir le respect des droits et de l'égalité. Ceci contribuera à garantir que nos interventions ne portent pas atteinte aux structures communautaires qui peuvent être autant de sources de protection et d'appui. En même temps, de nouvelles dynamiques communautaires donneront des occasions de renforcer des

structures représentatives et justes. En travaillant étroitement avec la communauté, nous devenons mieux informés des risques de protection auxquels font face différents groupes, en fonction de l'âge, du genre et du contexte (diversité).⁶ Lorsqu'on utilise l'approche basée sur les droits et l'approche communautaire pour protéger et aider les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR à revendiquer leurs droits, il est aussi fondamental de collaborer avec les autorités gouvernementales et les partenaires non Gouvernementaux, nationaux ou internationaux.

Dix changements à repérer au cours des mouvements de population

- ✓ Changements de structure familiale: avec la perte de ou la séparation d'avec des membres de famille, des personnes âgées peuvent être responsables de leurs petits-enfants dans des «ménages dont le chef de famille est un grand parent; des adolescents peuvent se retrouver seuls en charge de frères et sœurs plus jeunes; des femmes ou des hommes peuvent devenir des chefs de ménage isolés.
- ✓ Changements d'accès aux services: en milieu urbain, les réfugiés et les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays peuvent se retrouver sans «communauté», ou sans réseau de soutien et faire face à l'isolement, la discrimination ainsi que des barrières linguistiques; les personnes apatrides peuvent ne pas avoir accès aux documents ou à l'éducation; les personnes rapatriées peuvent avoir perdu des biens et l'accès aux soins de santé ou à l'éducation.
- ✓ Changements de statut des personnes âgées: les personnes âgées peuvent être marginalisées si leurs sources traditionnelles de pouvoir sont compromises, comme le respect de la communauté, le contrôle de terres et de biens, ou le rôle de chef dans la résolution de différends.
- ✓ Changements de systèmes d'appui: les personnes âgées fragiles, les personnes handicapées et les enfants non-accompagnés et séparés qui ont perdu l'appui traditionnel de leur famille et des voisins peuvent être omis de la distribution de nourriture et d'autres services fondamentaux.
- ✓ Changements de risques d'abus: les personnes handicapées peuvent être exposées à de plus grands risques d'abus sexuel si elles ont perdu l'appui de leur famille. Les enfants non-accompagnés et séparés peuvent faire l'objet d'abus et d'exploitation et/ou de recrutement militaire.
- ✓ Changements de rôles pour les femmes: les femmes qui ont perdu des membres masculins de leur famille peuvent ne pas être en mesure de se déplacer librement et d'accéder aux travailleurs et à l'aide humanitaire.
- ✓ Changements de rôles pour les hommes: les hommes dont le statut provenait traditionnellement du fait qu'ils subvenaient aux besoins de leur famille peuvent ressentir une baisse d'estime de soi et la perte de contrôle.
- ✓ Changements de rôles sociaux: les personnes peuvent perdre ou gagner du pouvoir, devenir marginalisées, ou isolées, et être ainsi exposés à des risques de protection différents.
- ✓ Changements de participation: en se concentrant uniquement sur les personnes qui peuvent parler notre langue, nous pouvons compromettre les rôles de dirigeants traditionnels et exclure par inadvertance celles et ceux qui ont des difficultés à communiquer avec nous.
- ✓ Changements de direction: de nouveaux dirigeants peuvent apparaître en fonction du contrôle de ressources ou d'armes, d'informations ou d'une affiliation politique. Cela peut avoir des conséquences négatives sur la communauté.

2.2 Qu'est-ce que l'approche communautaire?

2.2.1 La communauté

La «communauté» peut être décrite comme un groupe de gens qui se reconnaît ou qui est reconnu par des gens extérieurs comme partageant des caractéristiques communes culturelles, religieuses ou autres, des origines et des intérêts communs, et qui forme une identité collective avec des buts partagés. Toutefois, ce qui est perçu extérieurement comme une communauté peut en fait être une entité comprenant de nombreux sous-groupes ou communautés. Cette entité peut être divisée en clans ou en castes ou selon la classe sociale, la langue ou la religion. Une communauté peut être inclusive et protéger ses membres; mais elle peut également exercer un contrôle social, ce qui crée des difficultés pour les sous-groupes, en particulier les minorités et les groupes marginalisés, au niveau de l'expression de leurs opinions et de la revendication de leurs droits.

Les réfugiés et les personnes déplacées vivant au sein de «communautés» temporaires ont souvent des nationalités, des religions, des langues, des ethnicités et des origines différentes, et ne se perçoivent pas comme appartenant à une quelconque communauté. Qu'elles vivent en camps, dans des centres de transit et de réception ou dans des habitations urbaines, c'est souvent le manque d'options économiques, les restrictions de liberté de mouvement et/ou les décisions imposées en matière de logement qui dicent qui seront leurs voisins. Dans certaines situations urbaines, les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays peuvent préférer cacher leurs caractéristiques identitaires, ce qui crée des difficultés dans la prise de contact avec des membres de groupes informels et pour la mobilisation des gens autour de problèmes communs. Dans d'autres cas, les personnes déplacées vivant dans des zones urbaines peuvent s'être bien intégrées dans des sous-groupes existants et ne pas avoir besoin d'appui. Le travail avec les personnes déplacées nécessite d'apprendre à connaître les membres de la communauté hôte, qui sont aussi des parties intéressées, et de répondre à leurs préoccupations chaque fois que c'est faisable.

2.2.2 L'approche communautaire

L'approche communautaire est une manière de travailler en partenariat avec les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR à toutes les étapes du cycle du programme du HCR. Elle reconnaît la résilience⁷, les capacités, les compétences et les ressources des personnes relevant de la compétence de l'UNHCR, s'appuie sur celles-ci pour fournir la protection, des solutions, et soutenir les propres buts de la communauté. Cette approche ne se limite pas à une fonction particulière ou à un secteur de travail particulier; elle devrait guider l'ensemble du personnel de l'UNHCR et de ses partenaires dans leur travail avec les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR. Cette approche nécessite que nous comprenions et que nous prenions en considération le contexte politique, la population d'accueil, les rôles assignés au genre, les dynamiques communautaires ainsi que les risques, les préoccupations et les priorités de protection. Elle nécessite également que nous reconnaissons notre rôle de facilitateurs, nos limites en capacité et en ressources, la nature temporaire de notre présence ainsi que l'impact à long terme de nos interventions.

2 L'approche communautaire peut aider des communautés à travailler à la prévention de problèmes sociaux et gérer directement ceux qui surviennent plutôt que de s'attendre à ce que des acteurs extérieurs interviennent et assument ces responsabilités. Elle soutient les personnes relevant de la compétence du HCR au niveau du rétablissement des modèles culturels familiaux et des structures d'appui. En effet, le but de l'approche communautaire est de renforcer la dignité et l'estime de soi des personnes relevant de la compétence de l'UNHCR et d'autonomiser tous les acteurs⁸ afin de travailler ensemble pour soutenir les différents membres de la communauté dans l'exercice et la jouissance de leurs droits humains.

Un document de groupe de travail sur les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, intitulé «Community-based Protection in Somalia»⁹, met en exergue quelques-unes des difficultés à adopter l'approche communautaire. Idéalement, la communauté définit librement ses priorités. Mais il peut arriver que notre responsabilité vis-à-vis du respect des droits humains individuels et les buts de nos agences ne coïncident pas avec les pratiques ou les priorités de la communauté. Le personnel de l'UNHCR et de ses partenaires doit donc impérativement travailler avec la commu-

nauté afin de trouver des moyens de répondre aux priorités de la communauté et d'honorer notre mandat de protection vis-à-vis de tous ses membres et du respect des droits des personnes. Dans notre travail quotidien, cela peut signifier l'introduction de nouvelles pratiques telles que la vaccination des enfants, l'éducation des filles, la création de dispositifs de distribution équitable de la nourriture et des éléments d'assistance, l'encouragement des femmes à participer aux processus de prise de décisions, et la prévention de la violence sexuelle et sexiste. Nous devons être ouverts et transparents à propos de nos buts, de nos obligations et de nos responsabilités, écouter attentivement les membres de la communauté, et construire une entente mutuelle. Comme le mandat de l'UNHCR consiste à garantir la protection de tous les membres de la communauté, ces considérations sont d'une importance suprême, et les principes directeurs décrits ci-dessous doivent être le fondement de l'ensemble de notre travail.

2.3 Principes directeurs

2.3.1 L'approche basée sur les droits¹⁰

L'approche basée sur les droits est un cadre conceptuel¹¹ qui intègre les normes et les principes du système de droits humains internationaux dans les politiques, les programmes et les processus de développement ainsi que les acteurs humanitaires. Elle met donc l'accent à la fois sur les procédures et sur les résultats.

«Un des rôles les plus importants (...) [des] organisation[s] est de soutenir les détenteurs de droits dans leurs revendications de ces droits. Cela nécessite des changements majeurs dans la manière de travailler de nombreuses institutions. Plutôt que de prêter des services et faire un plaidoyer au nom de personnes démunies et désavantagées, l'approche basée sur les droits exige des intervenants qu'ils soutiennent les gens dans leurs revendications de ce à quoi ils ont droit. (...) L'approche basée sur les droits exige que les agences travaillent ensemble pour soutenir de larges processus de changement dans la société. Soutenir les processus participatifs qui réunissent le gouvernement et la société civile est une des manières les plus efficaces de changer les relations entre les détenteurs de droits et les porteurs de responsabilité.

Joachim Theis, «Challenges for a Rights-based Approach,» in Children's Rights Information Newsletter, No. 18, March 2005, p. 28.

2 L'approche basée sur les droits est fondée sur les principes de participation et d'autonomisation des personnes et des communautés pour promouvoir le changement et leur permettre d'exercer leurs droits et de remplir leurs obligations. Elle identifie les détenteurs de droits (les femmes, les filles, les garçons et les hommes relevant de la compétence du HCR) et les porteurs de responsabilité (principalement l'État et ses agents), et cherche à renforcer les capacités des détenteurs de droits à faire leurs revendications ainsi que celles des porteurs de responsabilité à donner satisfaction à ces revendications. Cela nécessite un changement d'attitude dans notre manière de travailler avec et pour les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR: elles ne sont plus perçues comme des bénéficiaires, mais plutôt comme des ayant-droits.

| Approche basée sur les besoins ¹² | Approche basée sur les droits |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Mérite | Revendication et droit |
| Personne n'a d'obligations définies | Obligations claires |
| Recevoir: bénéficiaires | Participation active: partenaires |
| Certains sont omis | Egalité des droits pour tous |
| Charitable et bénévole | Obligatoire, obligation légale et redevabilité |
| S'occupe des symptômes | S'occupe des causes |

Par conséquent, l'approche communautaire fait partie intégrante de l'approche basée sur les droits puisqu'elles sont toutes deux basées sur des principes et des buts communs.¹³ Cette double approche nécessite que nos politiques, nos programmes et nos activités soient basés sur des normes juridiques internationales, et que les membres et les dirigeants de la communauté examinent leurs rôles en tant que détenteurs de droits et en tant que porteurs de responsabilité. Il est important d'analyser, de concert avec tous les acteurs, les obstacles à l'exercice de ces responsabilités ainsi que les moyens de les surmonter. Par exemple, les États ont le devoir d'assurer l'éducation des enfants, tandis que les parents ont la responsabilité d'encourager leurs enfants à aller à l'école, pour autant qu'ils aient accès aux écoles et les moyens de subvenir à leur fréquentation de l'école. En 2007, le Comité exécutif de l'UNHCR a affirmé que l'approche basée sur les droits était fondamentale à la protection des enfants.¹⁴ L'approche basée sur les droits nécessite aussi que la législation nationale affectant les personnes déplacées soit révisée. Si nécessaire, l'UNHCR et ses partenaires peuvent devoir plaider pour le changement pour que ce genre de législation soit conforme aux instruments des droits humains.

2.3.2 La participation effective

La «participation» fait référence à l'implication complète et égale de tous les membres de la communauté dans les processus de prise de décisions et dans les activités qui affectent leur vie, tant dans la sphère publique que privée. Le niveau de participation dépendra de la satisfaction qu'en éprouvent les gens et de ce qu'ils peuvent retirer de ce processus. La participation nécessite également que nous écoutions les gens au lieu de «les informer et [de] décider pour eux». Notre rôle consiste à faciliter les discussions et

l'analyse avec les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR de manière à ce qu'elles puissent identifier leurs propres priorités et les résultats préférés.¹⁵

La participation:

- est un droit, et fondamentale pour une prise de décision en connaissance de cause;
- promeut la protection et réduit les sentiments d'impuissance;
- permet à l'UNHCR de s'appuyer sur les idées, les connaissances, les capacités, les compétences et les ressources des personnes relevant de sa compétence;
- habilite les femmes, les hommes, les filles et les garçons d'origines différentes à reconstruire leur estime de soi et leur confiance en soi; et
- aide les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR à faire face au traumatisme du déplacement forcé.

Surmonter l'exclusion au Tchad

Au Tchad, un groupe de réfugiés, les forgerons, étaient considérés par les autres réfugiés comme appartenant à une classe inférieure. Ils étaient exclus des processus de prise de décisions et n'étaient même pas autorisés à participer aux rassemblements organisés par les dirigeants de la communauté. Les travailleurs humanitaires ont aidé les forgerons à s'organiser entre eux et à recommencer à travailler. 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 dirigeants de la communauté accompagnaient les visiteurs, ils ont commencé à découvrir la valeur du travail de ce groupe. Les dirigeants de la communauté ont alors encouragé les forgerons à venir aux réunions communautaires, ce qui a mené petit à petit à leur participation directe dans les discussions à propos de la direction du camp.

Sans participation élargie, seules quelques personnes décideront pour tout le monde, et ces quelques personnes pourraient contrôler les informations et les ressources. Cela peut mener à des abus de pouvoir, y compris parmi

les réfugiés. Une participation active par tout le monde nécessitera souvent des efforts spéciaux pour garantir que les personnes qui sont traditionnellement marginalisées, telles que les femmes, les enfants¹⁶, les personnes âgées, les personnes handicapées et les groupes minoritaires, soient soutenues et aient des occasions spécifiques de contribuer. Il peut aussi être nécessaire de travailler avec les chefs traditionnels pour encourager leur soutien actif. Ceci est fondamental pour éviter la participation fictive et l'échec, qui renforcent la marginalisation et la discrimination. Dans certaines circonstances, en particulier dans des contextes de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, certaines personnes relevant de la compétence de l'UNHCR peuvent ne pas être en mesure de s'exprimer librement en présence des autorités, ou refuser de le faire.

Un certain nombre de normes juridiques internationales mettent l'accent sur l'importance du droit à la participation, en particulier pour les femmes et les enfants.¹⁷ Ce droit est étroitement lié au droit à l'information: les gens doivent impérativement avoir l'occasion de poser des questions à propos de leurs droits, et si nécessaire, d'en mettre en question le contenu et d'aider à déterminer quelle information est disséminée et comment.

Sonke Gender Justice est une ONG sud-africaine qui travaille pour l'autonomisation des personnes atteintes du VIH/SIDA en les informant des conséquences de cette maladie et en leur apprenant quels médicaments conviennent à chaque personne. L'objectif est de garantir que les gens puissent exercer leur droit à recevoir des soins médicaux adéquats. Par conséquent, les gens affectés se sont sentis habilités à demander les médicaments corrects et les médecins sont devenus plus redevables de leurs services.

La participation est parfois considérée de manière restreinte comme une méthode d'amélioration de la performance d'un projet, plutôt que comme une manière de favoriser la conscience critique comme fondement de la citoyenneté active.¹⁸ En participant véritablement, la communauté peut soutenir les activités issues de sa propre initiative afin d'atteindre ses buts préférés.¹⁹ En outre, la participation active des femmes, des filles, des garçons et des hommes de tout âge et d'origines diverses est fondamentale pour pouvoir planifier la protection de manière efficace. Pour davantage

d'informations sur la manière d'effectuer des évaluations participatives, veuillez vous référer à L'outil de l'UNHCR pour l'évaluation participative dans les opérations (UNHCR, 2006) et à la Section 3.1.4 ci-dessous.

2.3.3 L'analyse en fonction des critères d'âge, de genre et de diversité

L'analyse des différentes réalités auxquelles les gens font face en raison de leur âge, de leur sexe, et de leur diversité, laquelle est en rapport avec l'ethnicité, la religion, le handicap et l'orientation sexuelle, entre autres facteurs, fait partie intégrante de l'approche basée sur les droits et de l'approche communautaire. Trop souvent, le manque d'examen de la situation particulière de chaque groupe mène à des actions qui résultent involontairement en davantage d'exclusion et de discrimination. L'UNHCR adopte donc une double approche à la promotion de l'égalité de genre et des droits pour tous: la prise en compte des facteurs d'âge, de genre et de diversité ainsi que l'intervention ciblée. Cela signifie que les questions d'âge, de genre et de diversité sont analysées et incorporées dans tous les domaines de notre travail; et quand l'analyse indique qu'il existe des inégalités, des actions ciblées, exécutées afin d'autonomiser les personnes discriminées afin qu'elles puissent exercer leurs droits.

2.3.4 L'autonomisation

Le pouvoir peut être défini comme la capacité à faire des choix en connaissance de cause et la liberté d'agir. L'autonomisation n'est pas quelque chose qui est «fait» aux gens; c'est le processus par lequel les personnes de la communauté analysent leur situation, augmentent leurs connaissances et leurs ressources, renforcent leur capacité à revendiquer leurs droits, et agissent pour atteindre leurs buts.²⁰ En même temps, leurs capacités et leurs compétences sont reconnues par d'autres personnes. L'autonomisation nécessite des changements aux niveaux individuels et structurels.

Dans toutes les sociétés, il y a certaines personnes qui ont plus de pouvoir que d'autres à cause de leur âge, des rôles liés à leur sexe, de leur ethnicité, de leur affiliation politique, de leur situation économique, ou d'autres raisons. Au cours du déplacement, les relations de pouvoir changent. Parfois, celles et ceux qui étaient auparavant exclus ont soudain l'occasion d'être

impliqués dans les processus de prise de décisions. Ces changements doivent être analysés et compris.

Les relations de pouvoir entre les hommes et les femmes sont souvent basées sur des rôles assignés en fonction de leur genre, dont certains peuvent restreindre les capacités des personnes à jouir de leurs droits. Par exemple, certains hommes ont appris que pour se comporter «comme un homme,» ils doivent être autoritaires et même utiliser la violence comme moyen de contrôle. Cela peut être une expérience restrictive et négative, en particulier si les hommes ont le sentiment qu'ils doivent supprimer leurs émotions, utiliser la force pour être respectés, et maintenir une relation distante avec leurs enfants. L'exploration des origines de cette image de la masculinité peut donner l'occasion de discuter des rôles liés au genre et des relations de pouvoir.²¹ Ces mêmes dynamiques peuvent très bien influencer la manière dont les dirigeants traditionnels interagissent dans la communauté, les attentes et les frustrations des jeunes, et la manière dont les systèmes de justice traditionnels traitent les matières telles la violence conjugale et familiale, le divorce et le comportement des femmes. Les femmes contribueront au maintien de ce genre de systèmes si elles croient que c'est cela qui «fait un homme.» Par conséquent, tout changement au niveau des rôles liés au genre nécessitera que les femmes et les hommes discutent de la manière dont ils voudraient être en relation les uns avec les autres ainsi que de la manière dont cela pourrait profiter à la famille et à la communauté.

Une autre relation de pouvoir importante est celle qui lie les acteurs humanitaires, notamment les partenaires gouvernementaux, aux membres de la communauté qui comptent sur eux, pour assurer l'utilisation appropriée des ressources. Nous sommes responsables de la création d'un climat de confiance à travers notre comportement et de notre attitude. Le Code de Conduite de l'UNHCR fournit des conseils clairs à ce sujet, et la Section 4 de ce Manuel contient quelques conseils sur les connaissances, les compétences et les attitudes à encourager pour faciliter le partenariat.

L'autonomisation de la communauté peut aussi avoir pour résultat l'autonomisation des travailleurs humanitaires. Au lieu de travailler dans une atmosphère d'apparente dépendance mutuelle, avec un sentiment d'im-

puissance parfois bouleversant face à des défis énormes²², les travailleurs humanitaires pourraient être plus réalistes à propos des limites de leurs rôles. La reconnaissance des capacités des membres de la communauté favorisera l'établissement d'une relation plus constructive avec les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR, basée sur le respect mutuel. A son tour, le personnel de l'UNHCR et de ses partenaires deviendra plus efficace dans son travail de protection et d'appui aux solutions durables.

2.3.5 L'appropriation, les solutions et la viabilité

L'appropriation est atteinte quand les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR assument toutes leurs responsabilités pour la continuation du travail, et qu'elles gèrent les activités et les services qu'elles considèrent prioritaires. C'est le résultat naturel d'un processus qui respecte les principes de la participation active et de l'autonomisation. Il peut cependant arriver que l'appui et l'assistance d'acteurs extérieurs restent nécessaires en raison de l'absence de ressources ou d'opportunités.

Des personnes âgées agissent

Au Costa Rica, le groupe «Amigos de Oro» (amis d'or) a été créé pour fournir un forum inclusif et amical aux réfugié(e)s âgé(e)s pour qu'elles et ils partagent leurs sentiments, leurs idées et leurs expériences à propos de leur déplacement en décembre 2005. Ce groupe a grandi et inclut maintenant plus de 35 réfugié(e)s âgé(e)s. Ce groupe, qui se réunit une fois par mois, a identifié un manque inquiétant de réseaux de soutien social et d'autres obstacles empêchant d'atteindre l'auto-suffisance. Bien que beaucoup de réfugié(e)s âgé(e)s veulent bien travailler, les possibilités d'emploi sont restreintes. Les réfugié(e)s âgé(e)s ont remarqué leur marginalisation et souligné le besoin de faire prendre conscience de leur situation.

Le groupe «Amigos de Oro» est en train d'acquérir le statut juridique de groupe autonome de manière à être mieux placé pour demander du soutien et participer à d'autres organisations. Ce groupe prévoit de créer des micro-entreprises avec une fonction de remboursement de manière à ce que l'association s'auto-finance. Le revenu sera ensuite déposé sur un «fond commun» pour soutenir les membres qui ont des besoins urgents, notamment des médicaments. Les micro-entreprises comprendront de l'artisanat, de la couture et de la confection ainsi qu'un cours pour acquérir des compétences de base en informatique. Parmi les activités de soutien à l'intégration du groupe dans leur société hôte, il y a un événement pour présenter les «Amigos de Oro» aux associations locales de personnes âgées au Costa Rica.

La viabilité est la possibilité de maintenir les résultats de l'appui fourni à la communauté afin de garantir l'efficacité de la protection et des solutions. Le travail ne sera viable que si tous les partenaires appliquent systématiquement les principes de l'approche communautaire dans la phase d'urgence ainsi que tout au long de l'opération. L'UNHCR joue un rôle clé au niveau de l'approche logique à partir de laquelle développer la viabilité. Si un partenaire applique l'approche communautaire dans le domaine de la santé, par exemple, mais que le partenaire responsable de la gestion du camp ne suive pas les mêmes principes, des messages conflictuels seront bientôt envoyés à la communauté et créera une concurrence entre les agences. De même, si les autorités sanitaires ne sont pas engagées dès le début pour assurer un lien avec le système de santé national, il sera difficile de viabiliser les solutions. En milieu urbain, si une agence met sur pied

un centre qui fournit de l'assistance et des bourses en liquide tandis qu'une autre agence favorise la mobilisation de la communauté, il est probable que les gens n'iront qu'à l'agence qui fournit des résultats rapides, et à long terme, la capacité des gens à se protéger eux-mêmes n'aura pas été renforcée.

La viabilité concerne le développement de la communauté: développer les capacités et les compétences de la communauté à gérer des structures représentatives et équitables qui puissent répondre aux besoins et aux risques immédiats et à long terme, de protection immédiats, et d'élaborer des solutions tout en respectant les droits individuels. L'appropriation et la viabilité maximales sont atteintes lorsque les interventions sont des réponses à des demandes émanant de la communauté.

Le soutien des gouvernements, des autorités locales et de la communauté hôte est fondamental lorsqu'on procède à l'analyse et à l'élaboration de solutions avec la communauté déplacée. Leurs rôles, leurs préoccupations et leurs opinions ne doivent pas être ignorées, quels que soient les préjugés sur la position qui sera adoptée. L'UNHCR et ses partenaires, y compris les autres institutions des Nations Unies, peuvent contribuer à rassembler les autorités locales, les partenaires gouvernementaux et la population d'accueil, pour surmonter les différences d'attitudes et soutenir les personnes déplacées.

2.3.6 La transparence et la redevabilité

La transparence fait référence au fait de «fournir des informations accessibles et opportunes aux parties prenantes et de leur permettre d'évaluer les procédures, les structures et les processus organisationnels.»²³ Cela nécessite d'informer les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR et leurs représentants, du mandat de protection de l'UNHCR, de ses politiques et de ses capacités, et d'être ouvert à propos de ce que cette organisation est en mesure de fournir, de ses limites en matière de ressources humaines et matérielles. Les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR peuvent alors prendre des décisions en connaissance de causes, à propos de ce à quoi elles voudraient donner la priorité et quels résultats elles pourraient raisonnablement escompter.

Nous récoltons souvent des informations sur la communauté et ses dirigeants sans pour autant clarifier quelle pourrait être leur utilité. Il peut arriver que nous mettions des activités en œuvre sans vérifier si les différents membres de la communauté sont d'accord avec les priorités établies. Les gens ont le droit de comprendre pourquoi nous recherchons leur participation et quels seront les résultats à plus long terme. Leur participation doit impérativement être garantie tout au long du processus et ne pas être limitée à certains aspects que nous aurons définis. Nous devrions rechercher des réactions régulières à l'exécution des activités et aux progrès réalisés.

La redevabilité est le processus par lequel une organisation s'engage à répondre aux besoins des différentes parties prenantes et à les équilibrer, dans ses processus de prise de décisions et dans ses activités; c'est aussi le processus par lequel elle concrétise cet engagement. En fournissant une protection, par exemple, le personnel de l'UNHCR et de ses partenaires doit garantir que les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR sont en mesure de participer activement, qu'elles soient informées des risques de protection, et puissent suivre les progrès réalisés en faisant face à ces risques.²⁴ La redevabilité implique un éveil de conscience sur les droits et les responsabilités et le développement des capacités de ses représentants à assumer leurs obligations (tels que les dirigeants de la communauté, les autorités locales et nationales, ainsi que le personnel de l'UNHCR et de ses partenaires). Les représentants des communautés devraient être impliqués dans les évaluations participatives, notamment les analyses de risque de protection, et la planification, l'exécution et le suivi des interventions.²⁵ Considérer les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR comme des personnes détenant des droits contribueront à rendre plus équitables leurs interactions avec l'UNHCR et les autres partenaires.²⁶ La redevabilité implique également une clarté de la distribution des responsabilités, en particulier le rôle de l'État dans la protection, et quelles peuvent en être les limites.

Il est essentiel qu'il existe des dispositifs permettant aux personnes relevant de la compétence du HCR d'évaluer nos services et nos attitudes afin d'assurer l'existence de la responsabilité et de l'autonomisation (voir la section 3.2.7 sur le suivi et l'évaluation communautaires). Mais l'évaluation

n'est pas une fin en soi. La redevabilité implique également que l'UNHCR soit prête à en considérer les résultats, à tirer les leçons de ce processus et à agir en vue de s'améliorer.

En mai 2007, l'UNHCR a présenté le cadre de prise en compte des critères de l'âge, du genre et de la diversité.²⁷ Puisqu'il définit en quoi consiste la redevabilité des directeurs en matière d'intégration et d'action ciblée, en particulier en facilitant les évaluations participatives et en appuyant l'approche basée sur les droits et l'approche communautaire, il peut aider le personnel à assumer ses responsabilités.

2.4 Pourquoi utiliser l'approche basée sur les droits et l'approche communautaire?

Elles construisent ou renforcent les capacités et l'autonomie des personnes et des communautés

- Les membres de la communauté prennent leurs responsabilités dans l'analyse des risques de protection et dans l'élaboration conjointe de stratégies de protection, d'assistance et de solutions.
- Elles reconnaissent et appuient les manières dont les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR se protègent elles-mêmes à travers leurs propres réseaux sociaux et leurs ressources communautaires tout en garantissant les droits individuels.

Elles promeuvent le respect des droits et la responsabilité des structures dirigeantes, des agences et des états

- Les membres de la communauté voient que leurs systèmes sont reconnus, renforcés et respectés.
- Les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR apprennent leurs droits et peuvent appuyer un changement graduel par lequel les pratiques qui violent les droits humains sont identifiées et discutées ouvertement, en particulier en ce qui concerne les femmes et les enfants.

- Elles clarifient les rôles et les responsabilités des détenteurs de droits et des responsables, y compris les agences humanitaires et les gouvernements.

Elles étaient l'intégration de l'âge, du genre et de la diversité

- Elles améliorent la compréhension des relations entre les femmes et les hommes, entre les générations et entre les différents groupes présents au sein de la communauté.
- Elles nécessitent la participation de tous les groupes dans les processus de prise de décisions et les structures représentatives qui respectent les droits des personnes.
- Elles fournissent des analyses tenant compte de l'âge, du genre et de la diversité, tant au niveau de la situation que de la protection et des programmes, ainsi que des actions ciblées pour faire face à la discrimination.

Elles améliorent la qualité et l'efficacité des opérations de l'UNHCR

- Le personnel de l'UNHCR et de ses partenaires sont plus susceptibles d'être prévenus à temps de problèmes de protection si une relation de confiance est cultivée.
- Elles garantissent le fait que les activités sont directement pertinentes pour les communautés et qu'elles répondent aux différents besoins de protection. Le manque de compréhension d'une communauté et de ses modes de fonctionnement peut mener à des interventions inappropriées qui échoueront.
- Elles diminuent les risques d'exploitation et d'abus.
- Elles génèrent un changement d'attitude par lequel les réfugiés et les autres personnes déplacées, au lieu d'être des acteurs extérieurs, sont plutôt au centre des décisions, des interventions et des solutions, et leurs compétences et leurs contributions sont reconnues.

- Elles améliorent la redevabilité de l'UNHCR vis-à-vis des personnes relevant de sa compétence à travers le suivi et l'évaluation participatifs.

Elles fournissent une base pour des interventions viables et des solutions durables

- Elles améliorent la compréhension du contexte local et permet à l'opération de l'UNHCR d'être liée plus étroitement aux autres initiatives de développement²⁸ et aux structures gouvernementales.
- Elles se focalisent dès le début sur les solutions, en partenariat avec la communauté, et peuvent donc réduire l'éventualité de situations prolongées de déplacement.
- En impliquant tous les membres de la communauté, elles mènent à une plus grande efficacité et une viabilité à long terme de la programmation.²⁹

3



L'exécution de l'approche communautaire

Cette section donne un aperçu des étapes qui jalonnent l'approche communautaire. Elle commence par l'analyse de la situation, qui comprend notamment l'analyse des parties prenantes et l'évaluation participative, ainsi que la planification. Elle explique ensuite les différents aspects de l'autonomisation et de la mobilisation de la communauté, qui vont de l'identification des instances dirigeantes et des structures de gestion à la planification, au suivi et à l'évaluation de l'action communautaire. Elle souligne également la nécessité d'identifier les personnes en situation de risque accru et de mettre en place des systèmes de gestion de dossier individuels sur la base d'un travail mené avec la communauté.

Les communautés et les cultures ne sont pas statiques; elles changent constamment. Les communautés de réfugiés, de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et de personnes rapatriées ont des traditions sociales et culturelles, des pratiques religieuses, des activités, des associations et des réseaux économiques, des dispositifs de protection et des structures politiques qui existaient avant le déplacement. Le déplacement perturbe un grand nombre de ces manières de vivre familières, mais il peut aussi être l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances, d'incorporer de nouvelles activités et de nouvelles structures dans la vie quotidienne. L'exécution de l'approche communautaire au cours de crises humanitaires implique la mobilisation des personnes et des communautés et de les soutenir dans leurs décisions sur la manière de faire

face au bouleversement, de rétablir les structures communautaires et de garantir que la protection et les solutions respectent les droits des personnes.

3.1 L'analyse de la situation

Son but. L'analyse de la situation permet aux travailleurs humanitaires et à la communauté de comprendre le contexte du déplacement ou de la crise de manière à déterminer quelle est l'action la plus appropriée, établir des priorités au niveau du travail et planifier les opérations afin de fournir une protection de manière efficace. C'est une étape cruciale de la gestion basée sur les résultats car elle informe la conception de projet et la formulation d'objectifs et des résultats anticipés.

Ce que c'est. Au HCR, l'analyse de la situation est composée de trois phases étroitement liées, à savoir: l'analyse de l'information; les ressources des parties prenantes et la cartographie des capacités; l'évaluation participative. Ces trois phases permettent une compréhension commune des risques de protection, des capacités et des solutions. Cela peut mener à un processus de planification participative afin d'établir le plan d'opérations par pays du HCR, des appels humanitaires interinstitutionnels, des plans de travail, ou des plans d'action communautaires. L'analyse de la situation devrait être menée régulièrement, quelle que soit l'étape de l'opération. Il s'agit d'impliquer les représentant(e)s d'organisations communautaires au niveau des réunions de planification interinstitutionnelles et avec les parties prenantes.

Comment elle est menée. Cette analyse est effectuée en examinant les informations existantes, notamment les données sur la population. Elle implique également l'identification des différentes parties prenantes afin de connaître leurs intérêts et leurs priorités, et de répertorier leurs activités, leurs ressources et leurs domaines d'expertise. L'évaluation participative est ensuite menée avec les différents membres de la population afin de comprendre leurs risques de protection, leurs capacités et leurs propositions, et de tester la validité des informations existantes et de l'analyse. En travaillant ensemble, tous les acteurs doivent analyser les résultats finaux de l'évaluation, les risques de protection, les solutions proposées et les

implications au niveau des ressources afin de déterminer les priorités, les programmes et les budgets, et de préparer les plans d'action.

3.1.1 L'analyse des informations

Cette phase aide à déterminer ce qui est déjà connu à propos des personnes relevant de la compétence du HCR et de leur situation, par l'analyse de la documentation et des données. Cela nous permet de préparer les évaluations participatives et les consultations en mettant l'accent sur la protection.

Il est important de connaître la culture de la communauté et les dispositifs de protection dont elle disposait avant la fuite. Il s'agit aussi de réunir des informations à propos de la communauté hôte et toutes les autres parties prenantes. Pour identifier les risques potentiels de protection et les groupes qui ont des besoins particuliers, il s'agit de rassembler des informations sur le nombre d'enfants non-accompagnés et séparés, de familles monoparentales, de femmes seules, de personnes handicapées, de personnes âgées et de ménages dont le chef est un grands-parents ainsi que sur la manière dont les rôles des femmes et des hommes ont changé. L'analyse de ces informations, qui peut révéler des groupes qui ont des besoins prioritaires de protection et d'assistance, peuvent ensuite être partagées avec la communauté et validées avec les populations concernées au cours des évaluations participatives. Le Cadre de renforcement des capacités de protection du HCR, qui est un outil permettant d'identifier les lacunes de protection, peut aussi contribuer à structurer l'analyse.³⁰ Il s'agit d'analyser les informations suivantes:

Les plans d'opérations par pays, les rapports annuels sur la protection, les normes et les indicateurs de protection, les rapports de sécurité et de mission (sur la protection, des enfants, les services communautaires, le genre, les violences sexuelles et sexistes, et les rapports de l'Inspection Générale), afin d'identifier les incidents de protection, les défis de sécurité et les besoins d'assistance; de souligner les problèmes et les lacunes persistants; et d'identifier les solutions et les mécanismes communautaires permettant aux gens de s'adapter.

La base de données ProGres et toutes les autres informations relatives à l'enregistrement des personnes relevant de la compétence de

l'UNHCR, afin de comprendre le profil de la population par âge, sexe, composition de famille, origines ethniques/religieuses et besoins particuliers.³¹ Les services communautaires et le personnel de protection devraient assurer la collecte et la mise à jour régulières des données sur les groupes ayant des besoins particuliers, ainsi que l'identification et le suivi des personnes en situation de risque accru.

Les évaluations et les analyses existantes, tels que les rapports sur le suivi des paniers alimentaires, les évaluations conjointes PAM-UNHCR sur la nourriture, les rapports sur la santé, notamment les données provenant des systèmes d'informations sanitaires, les études sur le VIH/SIDA, les évaluations environnementales, les enquêtes économiques et les études de faisabilité pour les moyens de subsistances, afin de connaître le régime alimentaire et le pouvoir d'achat des gens de la région ainsi que l'impact du déplacement sur les ressources naturelles.

Les études de la législation nationale et des dispositions pertinentes pour les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR du point de vue des critères de l'âge, du genre et de la diversité, afin de comprendre dans quelle mesure et si les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR jouissent de la liberté de mouvement, de l'égalité, du droit de travailler, de l'accès aux services, et de la protection de la famille et des enfants.

Les rapports et les plans gouvernementaux sur la santé, l'éducation et d'autres services nationaux, pour voir comment ils incorporent les besoins des personnes relevant de la compétence de l'UNHCR, en particulier dans le cas de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et de personnes rapatriées. Il est également important de passer en revue les plans de pays des Nations Unies pour voir comment ils incorporent les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR et pour plaider pour leur inclusion.

Les documents d'analyse politique pour examiner la situation dans les zones de déplacement et dans le pays d'origine, les rapports produits par des organisations non-gouvernementales, les Universités, les Organisations de défense des Droits Humains et d'autres associations de la société civile, telles que les associations locales de femmes, qui

fournissent des données de la situation des droits humains ainsi que des études ethnographiques et anthropologiques.

Les cartes de la zone d'origine et de la zone de déplacement. Prendre note de la proximité de la frontière ou de la zone de conflit, des ressources disponibles et, dans les cas de populations urbaines, des lieux où vivent les gens.

Prendre note de facteurs tels que la disponibilité de terres, la taille des parcelles et la localisation des infrastructures clés, des ressources naturelles, des marchés locaux, des services et des zones de conflit connues, des mines, de la violence, des pratiques d'exploitation et d'insécurité, et des lieux ou chemins particuliers qui sont connus comme dangereux pour les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR. Cette carte pourrait être utilisée plus tard dans les exercices participatifs avec les groupes de discussion afin de stimuler la discussion au sujet de la protection et des problèmes y afférents au sein de la zone hôte. Dans les zones urbaines, prendre note de la distance jusqu'aux lieux de prestations, notamment les bureaux de l'UNHCR et de ses partenaires ainsi que des centres où pourraient être dirigées les ressources afin de mieux servir les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR.

En passant en revue les informations existantes selon les critères de l'âge, du genre et de la diversité, examinez:³²

Le profil de la communauté, leurs capacités et compétences ; qui sont les personnes les plus exposées aux risques de protection.

La manière dont la communauté est organisée, ses structures formelles et informelles et les rôles qu'elles jouent dans la vie communautaire.

Dans quelle mesure les femmes, les filles, les garçons, et les hommes de tout âge et de différentes origines, y compris les personnes handicapées, participent à la gestion de la communauté et à la prise de décisions, et qui pourrait être exclu et en chercher les raisons.

Les dispositifs communautaires de protection pour soutenir les personnes handicapées et d'autres groupes qui ont des besoins particuliers, et d'identification des personnes en situation de risque accru.³³

Les ressources disponibles pour les gens, tels que les terres, les outils, les compétences, et les marchés informels.

Les relations de pouvoir entre les membres de la communauté: qui exerce un pouvoir sur qui? Comment est-il exercé? Au bénéfice de qui?

Les services et les équipements disponibles pour les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR au sein de la communauté hôte et du gouvernement local.

Les interactions entre la population hôte et les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR ainsi que les domaines de tension.

Les principaux défis de protection et les possibilités de solutions durables.

La situation dans le lieu d'origine et les changements dus au déplacement.

Quels sont les sujets et les personnes sur lesquels la phase de l'évaluation participative doit se concentrer.

3



© UNHCR / P. Benatar / 02.2002

Dix questions à se poser au moment de l'analyse des données d'enregistrement

Déterminer le pourcentage de la population par sexe, groupe d'âge et d'autres facteurs, et examinez les points suivants:

- ✓ Est-ce le même que celui de la population locale? Est-ce qu'il correspond aux données du pays d'origine?
- ✓ Y a-t-il un pourcentage de femmes plus élevé que la moyenne? D'enfants? De personnes âgées? De personnes handicapées?
- ✓ Si un groupe semble sous- ou surreprésenté, comme celui des hommes adultes ou des jeunes enfants, recherchez le pourquoi.
- ✓ L'équipe d'enregistrement a-t-elle été formée sur la manière d'identifier et d'enregistrer les groupes qui ont des besoins particuliers et les personnes en situation de risque accru?
- ✓ Les groupes qui ont des besoins particuliers ont-ils été enregistrés en détail en coordination avec les services communautaires? Sinon, pourquoi pas et comment cela va-t-il se faire?
- ✓ Les personnes responsables de l'enregistrement ont-elles compris les critères pour les enfants non-accompagnés et séparés?
- ✓ Le profil de la population indique-t-il des risques potentiels de protection pour certains groupes?
- ✓ Qui peut être en situation de risque accru? Pourquoi? Quelle est l'action immédiate qui est entreprise pour protéger ces personnes? Un système de gestion confidentiel de dossiers individuels a-t-il été mis en place?
- ✓ Avez-vous des données sur les instances dirigeantes? Y a-t-il des groupes qui ne sont pas représentés, surtout les minorités, les jeunes et les femmes? Si c'est le cas, pourquoi?
- ✓ Le statut socio-économique et la composition ethnique, linguistique et religieuse de la population réfugiée sont-ils très différents de ceux de la population hôte locale ou pas?

3.1.2 L'analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes implique l'identification de toutes les personnes ou de tous les groupes qui peuvent être affectés par une certaine action et qui ont donc un certain intérêt à participer à la planification d'ac-

tivités ou qui peuvent influencer une opération. Les parties prenantes peuvent être à la fois des porteurs de responsabilité et des détenteurs de droits. Les parties prenantes comprennent les partenaires d'opération et d'exécution, les autorités nationales et locales, les institutions des Nations Unies, les membres de la communauté, notamment les dirigeants de la communauté et les chefs traditionnels, la société civile (les ONG locales, les associations de femmes, les associations de défense des droits humains), les membres du comité scolaire, les organisations religieuses ainsi que les communautés hôtes et leurs organisations. Nous devons documenter leur niveau d'influence, répertorier leurs activités et travailler avec elles pour planifier les activités.³⁴ Les partenariats entre les parties prenantes sont essentiels pour mettre en place l'approche communautaire et renforcer le travail de chacun. Voici quelques parties prenantes importantes:

Le gouvernement du pays d'asile et du pays d'origine

Le gouvernement du pays d'asile et celui du pays d'origine ont la responsabilité primordiale de la protection des réfugiés d'une part, et des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et des personnes rapatriées, d'autre part. En pratique, cependant, la capacité ou la volonté des États de remplir leurs obligations varie. Dans les contextes de réfugiés, il arrive qu'ils imposent des restrictions, comme un accès limité ou pas d'accès du tout à l'emploi, à l'éducation ou à d'autres droits fondamentaux ou qu'ils insistent que les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR soient confinées à une zone restreinte ou un environnement contrôlé, ce qui affecte la protection des personnes relevant de la compétence de l'UNHCR. Certains gouvernements ont mis en place un cadre clair afin de garantir la protection, la sécurité et l'assistance des personnes relevant de la compétence de l'UNHCR à travers des services nationaux, tandis que d'autres peuvent bien vouloir étendre leurs services comme faisant partie de leurs responsabilités selon les termes de la Convention de 1951 sur les réfugiés. Pour les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et les personnes rapatriées, les responsabilités de l'État doivent être examinées dans le contexte du droit international relatif aux droits humains et de la législation nationale. Il est important de travailler avec les autorités gouvernementales dès le départ et d'utiliser au maximum leur expertise et leurs structures afin d'exécuter les programmes de soutien aux personnes relevant de la compétence de l'UNHCR, là où c'est faisable, plutôt que d'initier des services parallèles.

Les ministères appropriés peuvent fournir une expertise et un appui précieux

République démocratique du Congo. Au cours de l'afflux de réfugiés angolais au Kimvula, des nutritionnistes du Ministère de la santé ont guidé l'intervention opérationnelle, sous l'égide de l'UNHCR. Le Ministère de l'éducation a incorporé des modules d'éducation à la paix dans le programme national d'éducation.

Mozambique. Les structures de santé du camp de réfugiés sont supervisées par le Ministère de la santé, qui fournit aussi des médicaments et suit le recrutement du personnel de santé national et réfugié.

Libéria. Le Ministère de l'éducation conduit un groupe interinstitutionnel qui intègre le programme d'éducation à la paix dans son programme national d'éducation.

Tchad. En 2004, le Ministère tchadien des affaires sociales a détaché du personnel national de services communautaires pour soutenir l'opération d'urgence en réponse à l'afflux de réfugiés du Darfour.

Colombie. Le droit colombien prévoit l'adoption de mesures de prévention du déplacement forcé et d'aide, de protection, de consolidation socio-économiquement et de stabilisation les personnes déplacées par la violence à l'intérieur du pays. Les Ministères de l'éducation, de la santé et de l'intérieur font partie du «Système national d'attention intégrale aux personnes déplacées». L'UNHCR travaille avec ce système pour assurer aux personnes déplacées à l'intérieur du pays un accès équitable aux droits et la jouissance de leurs droits.

Afghanistan. Le Ministère du Développement rural et de la réhabilitation et le Ministère pour les réfugiés et les personnes déplacées ont joué un rôle clé dans la dissémination des informations de l'UNHCR sur les communautés et les villages à d'autres acteurs.

Il s'agit de planifier toutes les structures ou tous les services supplémentaires mis en place par les acteurs humanitaires de manière à ce qu'ils viennent en appui aux systèmes nationaux et qu'ils puissent y être intégrés immédiatement ou progressivement. Cela devrait être la norme pour les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et pour les personnes rapatriées, sur la base du principe de non-discrimination entre les citoyens d'un pays. Nous devrions encourager les gouvernements à établir et diriger

des comités pour d'éducation et de santé des réfugiés. Les autorités locales peuvent également jouer un rôle clé pour désamorcer les tensions avec la communauté hôte et elles doivent être incluses dans la planification dès le début de l'opération.

Dix conseils pour travailler avec les gouvernements

- ✓ N'oubliez pas que vous êtes hôte dans le pays et que vous êtes là pour soutenir et travailler en collaboration avec le gouvernement.
- ✓ Soyez humble, respectueux et tirez des enseignements de vos hôtes.
- ✓ Votre attitude et votre savoir-faire en matière de négociations sont vos meilleurs atouts pour établir une relation de respect mutuel.
- ✓ Afin de garantir la viabilité des programmes, évaluez l'accès des réfugiés aux services nationaux et travaillez de manière à incorporer leurs besoins dans les services gouvernementaux et la micro- et la macro-planification.
- ✓ Garantisiez aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et aux personnes rapatriées un accès non-discriminatoire aux services fondamentaux.
- ✓ Soutenez les structures nationales pour intégrer les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR dans les systèmes existants, tels que les systèmes de santé et d'éducation, plutôt que de mettre en place des services séparés.
- ✓ Analysez l'impact de la législation nationale sur les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR et plaidez pour que les normes juridiques internationales soient respectées.
- ✓ Dès le départ, explorez toutes les possibilités d'appui de la part d'experts dans les ministères nationaux et locaux, tels que les services à la famille, la protection de l'enfance, la santé, l'éducation, les sports, et les affaires culturelles afin de mettre en place des services aux personnes relevant de la compétence de l'UNHCR. Les autorités du pays devraient endosser le rôle principal de coordination.
- ✓ Encouragez les autorités du pays à participer à l'évaluation, à la planification et à l'exécution des activités communautaires, tout en prenant en considération la liberté d'expression et la sécurité.
- ✓ Promouvez les contacts directs entre la communauté déplacée, la communauté hôte et les autorités afin de faciliter la compréhension mutuelle et renforcer les capacités de plaidoyer de la communauté déplacée.

La communauté hôte

Les communautés hôtes sont affectées par l'afflux de réfugiés, de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays ou de personnes rapatriées. Les arrivées massives dans les zones rurales ont un impact significatif sur l'environnement et les ressources qui sont déjà peu abondantes. Les familles hôtes, en particulier dans les contextes de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, accueillent les personnes déplacées dans leur foyer. Elles subviennent à leurs besoins, leur fournissent une protection, et partagent des provisions déjà peu abondantes. Mais la réponse n'est pas toujours aussi généreuse: dans les zones urbaines, les loyers peuvent être gonflés, le logement peut être difficile à trouver, et les salaires du secteur informel peuvent dégringoler si le marché du travail est saturé. Alors que certaines personnes de la communauté hôte peuvent voir les bénéfices potentiels sur les nouveaux arrivants, comme la possibilité de travailler et de commercer avec eux, d'autres personnes peuvent les considérer comme responsables d'une quelconque détérioration, perçue ou réelle, de leur situation. Afin de calmer les tensions entre les deux communautés, maintenez un dialogue continu avec la communauté hôte, en l'informant de ce qui se passe et en soutenant les personnes de quelque manière que ce soit pour résoudre les défis auxquels ils font face. Chaque fois que c'est possible, incluez la communauté hôte dans les évaluations participatives et intégrez leurs préoccupations dans toute intervention humanitaire.

Dix conseils pour travailler avec la communauté hôte

- ✓ Analysez l'impact du déplacement, des nouveaux arrivants, des défaillances au niveau de la protection additionnelle ou en suspens ainsi que de toutes les interventions sur la communauté hôte.
- ✓ Identifiez les chefs formels et informels de la communauté hôte, y compris les représentants des femmes et des jeunes, et établissez un contact dès que possible.
- ✓ Incluez la communauté hôte dans les évaluations participatives.
- ✓ Travaillez avec la communauté hôte pour identifier les risques de protection auxquels font face la population déplacée et discutez des moyens de les prévenir. Discutez de l'impact du déplacement sur les ressources et le quotidien de la communauté.
- ✓ Discutez de vos projets avec la communauté hôte et sollicitez leurs idées et leurs points de vue.
- ✓ Assurez-vous que les interventions n'exacerbent pas les tensions entre les différentes communautés.
- ✓ Encouragez l'établissement d'un comité conjoint hôte/réfugiés/personnes déplacées pour analyser la situation et résoudre les conflits.
- ✓ Incluez les dirigeants locaux dans les programmes de formation, tels que ceux sur les droits humains.
- ✓ Lorsque c'est possible, assurez-vous que la communauté locale bénéficie aussi des services.
- ✓ Observez les dynamiques entre la communauté de personnes déplacées et la communauté d'accueil.

Les Nations Unies, les ONG et les autres agences

Il est important d'identifier toutes les institutions des Nations Unies, les ONG (partenaires et non-partenaires) et les autres agences qui sont, ou qui pourraient être, impliquées dans l'opération, notamment les organisations communautaires locales, les associations de femmes et les groupes de défense des droits humains. Répertoirez et cartographiez leurs activités pour éviter le double emploi, et travaillez avec elles pour assurer que les lacunes soient comblées de manière adéquate. Évaluez les stratégies, les capacités et les contributions des agences ainsi que la portée de leur appui

à la participation de la communauté et à l'approche communautaire. Souvent, les partenaires qui travaillent dans les communautés sont l'une des meilleures sources d'informations sur le contexte et ils peuvent donner des réponses à de nombreuses questions. Par exemple, le personnel sanitaire sera au courant de pratiques telles que les mutilations génitales féminines et les mariages forcés de mineures; le personnel éducatif est susceptible d'avoir des informations sur le recrutement militaire et la situation des enfants handicapés. Dans de nombreux cas, la cartographie mettra en exergue les compétences des agences et leur expertise dans les évaluations participatives. La cartographie devrait aussi permettre d'identifier les partenaires non-usuels, comme ceux du secteur privé, d'autant qu'ils pourraient être en mesure et d'accord de soutenir les activités de développement.

De nombreuses agences sont mandatées pour des questions de santé, d'éducation ou d'agriculture, qui comprennent le déplacement mais qui n'y sont pas illimitées. Ces agences peuvent être des partenaires importants pour assurer l'inclusion des personnes déplacées dans les stratégies nationales convenues avec les gouvernements. Dans certains cas, l'UNHCR peut les aider à plaider auprès du gouvernement pour inclure la protection dans le programme national.

Travaillez avec les partenaires nationaux et internationaux et les agences des Nations Unies pour connaître leurs méthodes participatives et convenir de dispositifs de coordination, en utilisant des équipes multifonctionnelles³⁵, afin d'appuyer l'exécution de l'approche communautaire. Encouragez la mise en commun des ressources et de l'expertise au bénéfice de l'opération et renforcez les capacités locales. En retour, cela permettra une passation sans accroc aux communautés et organisations du pays et aux agences de développement au moment du désengagement.

Le personnel de l'UNHCR devrait participer au principe interinstitutionnel de la responsabilité sectorielle lorsqu'elle est appliquée (voir la section 5.4 pour davantage d'informations) et promouvoir l'approche communautaire ainsi que l'intégration des dimensions de l'âge, du genre et de la diversité.³⁶

Dix conseils pour travailler avec des partenaires onusiens et non-gouvernementaux

- ✓ Focalisez-vous sur le développement du respect mutuel et des buts communs.
- ✓ Évitez les empiètements, les guerres de secteurs, la concurrence et la surévaluation.
- ✓ Comblez en priorité les lacunes en protection.
- ✓ Développez des relations d'égalité, surtout avec les partenaires non-gouvernementaux, et sollicitez leur avis, expertises et opinions.
- ✓ Assurez-vous de comprendre le mandat et le rôle des autres partenaires et organisations des Nations Unies et expliquez clairement ceux de l'UNHCR.
- ✓ Promouvez les évaluations participatives d'équipes multifonctionnelles et apprenez des autres comment ils exécutent l'approche basée sur les droits et l'approche communautaire.
- ✓ Informez la communauté, oralement et par écrit, de qui fait quoi afin de minimiser la confusion et l'inefficacité.
- ✓ En situations de déplacement à l'intérieur du pays, assurez-vous d'avoir une compréhension globale des dynamiques inter-agences, en particulier des principes de la démarche modulaire, s'ils sont appliqués.
- ✓ Identifiez les agences clé de la société civile qui travaillent sur les droits humains, les droits des enfants, les droits des femmes, le soutien psycho-social communautaire, et l'emploi des jeunes.
- ✓ Encouragez les agences de la société civile à étendre leurs programmes nationaux aux zones accueillant les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR et plaidez pour l'inclusion des besoins de ces personnes dans leur planification.

Les bailleurs de fonds

Les bailleurs de fonds opèrent souvent avec des priorités stratégiques globales et ils concentreront leur appui sur des activités qui ont un rapport clair avec ces priorités. Lorsque ces priorités ne correspondent pas à celles exprimées par la communauté relevant de la compétence de l'UNHCR, celui-ci doit agir en médiateur entre les deux ensembles d'intérêts et représenter les priorités exprimées par les personnes relevant de la compétence de

l'UNHCR auprès des bailleurs de fonds de manière détaillée. Cela sera plus facile si l'évaluation participative a été faite pour établir les priorités de la communauté. L'UNHCR devrait faciliter les discussions directes entre les personnes relevant de sa compétence et les bailleurs de fonds, en organisant des visites sur le terrain, en facilitant la participation des bailleurs de fonds aux évaluations et aux réunions de planification, ainsi qu'en augmentant l'intérêt des bailleurs de fonds pour l'opération et les priorités des personnes relevant de la compétence de l'UNHCR. Avant tout, il est important d'inclure les bailleurs de fonds dans l'analyse des lacunes et des défis de protection, et de les informer des limites des interventions de l'UNHCR en raison de facteurs tels que les contraintes politiques et financières.

En Colombie, l'UNHCR a une stratégie de collecte locale de fonds qui fournit des informations régulières et à jour sur la protection et l'aide aux personnes déplacées aux agences d'informations, aux représentants des gouvernements bailleurs de fonds ainsi qu'aux agences humanitaires au moyen d'Internet, des journaux locaux, de la télévision, de brochures et d'affiches. Les réunions individuelles avec les bailleurs de fonds, tant au niveau international que national, sont organisées au début de l'année pour discuter des activités prévues. Tout au long de l'année, les bailleurs de fonds sont informés des progrès de l'exécution des projets. Ils sont invités à des missions sur le terrain afin d'augmenter leur compréhension des questions de protection et de suivi conjoint de l'exécution des projets.

3

Les leaders formels et informels

Identifiez les dirigeants parmi les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR et dans la communauté hôte, qu'ils aient été élus démocratiquement, autoproclamés ou qu'ils aient un statut informel. Si ce sont majoritairement des hommes, vérifiez s'il existe des instances dirigeantes féminines comme celles des accoucheuses, des aînés ou des guérisseurs traditionnels. Voyez s'il y a des normes ou des comportements établis quand vous prenez contact avec ces dirigeants et respectez-les. Prenez note des personnes qui pourraient vous être utiles pour établir des contacts avec l'ensemble de la communauté. Clarifiez le rôle et les objectifs de l'organisation et demandez leur coopération. Expliquez que vous allez bientôt effectuer une évaluation participative avec tous les membres de la population et demandez-leur des conseils et leur appui pour l'arranger. Ne pas rencon-

trer, à l'avance, les personnes qui sont reconnues comme des leaders par la communauté, peut provoquer la méfiance et l'hostilité, ce qui constituerait un obstacle à l'exécution des activités et compromettrait la relation avec le reste de la communauté. (Des conseils sur la manière de prendre contact avec les leaders de la communauté se trouvent dans la section 3.1.3, «Établir le contact avec la communauté,» et la section 3.2.1, «La cartographie des instances de direction et de gestion de la communauté.»)

Il y a souvent d'autres personnages importants de la communauté qui peuvent avoir de l'influence. Ces personnes peuvent ne pas être identifiées en tant que telles au début de l'opération mais leur influence sera perçue au fur et à mesure que l'équipe passera du temps avec la communauté.

Il est important de prendre conscience de la présence potentielle ou réelle de groupes armés ainsi que des différentes tendances politiques au sein de la communauté. Ces connaissances sont fondamentales pour comprendre les dynamiques communautaires et influenceront souvent le résultat des interventions humanitaires. Bien que ces informations soient souvent difficiles à obtenir, elles doivent cependant être rassemblées, documentées et prises en compte dans tout travail au sein de la communauté et avec les gouvernements, car elles sont essentielles à la protection.

3.1.3 établir le contact avec la communauté

Il est crucial d'établir le contact avec la communauté car ces premiers efforts peuvent fixer la manière dont la relation évoluera entre l'UNHCR, ses partenaires et la communauté. La manière de prendre contact avec les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR dépendra de la communauté et du contexte. Il n'y a pas de règles fixes; le personnel et les membres de l'équipe multifonctionnelle devront impérativement utiliser leur expérience, leurs compétences et leurs connaissances afin de décider quels groupes ou quelles personnes approcher, par qui, et quels problèmes soulever. Le personnel local de l'UNHCR et de ses partenaires, les communautés hôtes et les autorités locales peuvent être des sources importantes de soutien, car il se peut qu'elles aient déjà établi un contact. Toutefois, nous devons savoir que ces relations sont complexes, en particulier dans le contexte du déplacement à l'intérieur d'un pays, et nous devons donc éviter d'agir en fonction d'idées préconçues et de préjugés.

Des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays éparpillées sur de grandes zones

Les personnes déplacées à l'intérieur de la Tchétchénie furent placées avec des familles hôtes et dans des centres collectifs éparpillés sur de grandes zones géographiques. Il était donc difficile pour une petite équipe d'urgence d'effectuer une évaluation et un suivi adéquats. On demanda à chaque centre collectif d'élire des femmes et des hommes pour les représenter et pour rassembler des données sur l'âge, le sexe et les compétences, ce qui a permis d'identifier le personnel de santé et les enseignants. Ces représentants ont supervisé la maintenance des centres collectifs et contrôlé la distribution de l'aide. L'agence partenaire qui travaillait avec chaque centre mit ensuite en place des activités éducatives pour les enfants dans chaque centre, en collaboration avec les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR qui avaient de l'expérience dans l'enseignement tandis que les partenaires au niveau de la santé utilisèrent les compétences du personnel sanitaire identifié. Cinq mois après le début de l'urgence, le même système fut utilisé pour rassembler les représentants des centres collectifs afin de discuter des préoccupations des gens à propos du retour dans leur zone d'origine.

Il est probable que les premiers contacts en situation d'urgence soient concentrés sur le travail avec la communauté pour réunir et analyser les données d'enregistrement de base afin d'évaluer les risques de protection et les besoins les plus urgents, notamment en matière de sécurité physique, de sûreté, d'abri, de santé, de nourriture et d'articles non alimentaires, d'enseignement, d'eau et de combustible. Ces discussions, avec de petits groupes de femmes, de filles, de garçons et d'hommes de toute origine et de tout âge, sont des points de départ utiles pour déterminer qui fera quoi et comment l'aide humanitaire devrait être distribuée. Les réunions avec les femmes, y compris les femmes âgées et les filles, donneront l'occasion de discuter des risques de protection, de l'accès aux soins de santé et à l'enseignement ainsi que d'obtenir des informations sur leurs préférences à propos de sujets tels que les serviettes hygiéniques/tampons et l'approvisionnement en combustibles. Les réunions avec les jeunes peuvent être précieuses pour avoir des informations sur l'éventualité du recrutement forcé. Les réunions et les visites à domicile sont le meilleur moyen d'obtenir des informations à propos de la mobilité des personnes handicapées physiques, de leur accès aux services et des discriminations auxquelles elles doivent faire face.

L'accès aux femmes

L'UNHCR a envoyé une experte des questions de genre dans l'est du Tchad pour appuyer la prise en compte des questions de genre et initier des activités pour les nombreuses femmes rescapées de sévices sexuels. La communauté de réfugiés étant conservatrice, il a fallu de la persévérance et du tact pour identifier ces rescapées. En plaidant pour la distribution régulière de savon, ce qui était important pour la communauté, l'experte en questions de genre a réussi à négocier un accès aux femmes et fut accueillie par les hommes. Ce fut le début d'une interaction continue entre l'experte et les membres de la communauté de réfugiés, et cela constitua une première étape importante dans l'établissement de la confiance avec les femmes.

3 Dans certains cas, il se peut qu'il n'y ait pas de groupes organisés avec qui l'UNHCR et ses partenaires peuvent travailler. C'est probablement le cas dans les zones urbaines, où les personnes déplacées sont dispersées, ou lorsque les gens viennent d'arriver de différentes zones dans un camp ou un centre de transit et qu'ils ne se connaissent pas encore. Néanmoins, les gens commenceront à interagir autour de certains intérêts communs tels que la santé, la religion ou le commerce. S'il n'y a pas de groupes, l'équipe pourrait commencer par identifier des personnes qui pourraient guider les membres de l'équipe et aider à mobiliser la communauté.

Même dans un contexte urbain, les personnes déplacées sont généralement concentrées dans des zones particulières. Elles ont souvent accès à des réseaux informels, et il peut y avoir des lieux de rencontre comme les institutions religieuses et caritatives, les places de marché ou les organisations basées dans la communauté hôte, où on peut obtenir des informations sur la manière d'entrer en contact avec les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR. Dans les contextes tant urbains que ruraux, il faut tout d'abord élaborer une stratégie de proximité claire, en coordination avec les parties prenantes, sur la base de la cartographie établie lors de l'analyse de la situation.

Dans une situation prolongée de camp ou dans les zones d'établissement, il peut être utile de travailler avec des groupes d'intérêt organisés ou des associations communautaires existantes tels que les groupes religieux, les groupes de fermiers, les associations de commerçants, les associations de femmes, les clubs de jeunes et d'autres groupes sociaux, comme point d'entrée dans la communauté. Les membres de ces groupes aideront à expliquer la structure de la communauté et pourront suggérer des manières d'entrer en contact avec les personnes qui pourraient ne pas avoir d'accès régulier aux travailleurs humanitaires, par exemple les personnes handicapées et les personnes âgées.

Dix conseils sur la manière d'entrer en contact avec la communauté

- ✓ Comprendre les pratiques et les traditions de la communauté avant d'entrer en contact avec elle peut vous aider à identifier l'approche qui convient pour débiter une communication avec différents groupes et membres de la communauté. Concentrez-vous sur l'apprentissage et l'écoute, surtout au début.
- ✓ Saisir toutes les occasions de rencontrer les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR (au poste de santé, au cours de l'enregistrement, aux points de distribution, dans la file pour la collecte de l'eau) et de discuter avec elles de manière informelle.
- ✓ Il peut arriver que les personnes qui réussissent à établir le premier contact avec les travailleurs humanitaires deviennent des «portiers»: elles pourraient ne pas faire référence à certains groupes dans la communauté qui ont besoin d'assistance si elles pensent que les ressources sont limitées.
- ✓ Identifier un comité qui existe déjà ou une organisation communautaire à travers laquelle vous pouvez accéder à la communauté et commencer à passer des messages. Rencontrez la communauté hôte et ses autorités.
- ✓ Garder à l'esprit que les messages puissent seulement se limiter à certains groupes tels que les dirigeants de la communauté et ne pas atteindre le reste des membres de la communauté. Élaborer des stratégies de proximité avec les dirigeants et d'autres personnes pour être sûr que tout le monde est informé, y compris les enfants.
- ✓ S'assurer que les informations sont données dans une langue qui peut être comprise par tout le monde, qui soit culturellement appropriée et qui soit perçue correctement.
- ✓ Organiser les réunions à des moments mutuellement commodes et faire en sorte d'arriver à l'heure aux réunions. Ne faites pas attendre les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR.
- ✓ Ce sont les premières impressions qui importent! Les groupes ou les personnes de la communauté qui ne rencontrent pas l'UNHCR ou ses partenaires peuvent tirer leurs propres conclusions au sujet de l'organisation en fonction de qui le personnel rencontre, de la façon dont il se comporte et de ce qui se passe après sa visite.
- ✓ S'assurer d'entreprendre un suivi immédiatement après le premier contact. Soyez conscients des questions de sécurité et assurez-en le suivi, surtout pour les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays.
- ✓ La transparence, le respect et la logique sont fondamentaux dans l'établissement de la confiance et de la collaboration entre l'UNHCR et ses partenaires, y compris les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR.

3.1.4 L'évaluation participative, les attentes, le temps et les ressources

L'évaluation participative est un processus de développement de partenariats avec des femmes et des hommes de tout âge et de toute origine. A travers un dialogue structuré avec les groupes concernés ainsi que leur participation active, nous pouvons identifier les risques de protection et les zones d'action prioritaires. En même temps, cela permet d'identifier conjointement les capacités et les ressources communautaires de prévention et de solution des risques de protection, et de clarifier les responsabilités des parties prenantes extérieures³⁷. Consultez les représentants de la communauté avant d'entreprendre une quelconque évaluation.



© UNHCR / R. Chalasani / 10.2002

L'évaluation participative en contexte urbain: l'Afrique du Sud

- L'évaluation participative en Afrique du Sud fut précédée de plusieurs discussions entre l'UNHCR, les ONG partenaires et le gouvernement. Une personne chargée de la coordination a assuré une bonne circulation des informations entre les acteurs.
- L'équipe multifonctionnelle était aussi inclusive que possible. Des efforts furent faits pour garantir la participation du personnel de l'UNHCR, des partenaires d'exécution et d'opération, et des homologues gouvernementaux travaillant dans le domaine de la documentation, de la sécurité, de la santé et de l'éducation, tout en assurant une représentation équilibrée entre femmes et hommes et entre personnel national et international.
- Du fait de l'étendue et de la diversité des zones de résidence des réfugiés, quatre équipes multifonctionnelles furent mises sur pied, une pour chaque zone urbaine principale: Johannesburg, Pretoria, Le Cap et Durban.
- Un atelier fut organisé avant l'évaluation participative pour garantir une compréhension commune par tous les acteurs du processus et de ses objectifs.
- Les sous-groupes furent sélectionnés non seulement en fonction de l'âge et du sexe, mais aussi selon la nationalité, les besoins particuliers et le niveau d'exposition aux risques.
- Des réunions complémentaires furent organisées avec des banques, la police, des leaders de la communauté de réfugiés, le Département de la Santé, et des associations de femmes réfugiées dans le but d'identifier les préoccupations et les risques de protection, et de discuter avec les autorités concernées sur la manière de les résoudre.
- Les conclusions des quatre équipes multifonctionnelles ont nourri la discussion de l'atelier final, au cours duquel tous les acteurs ont analysé les résultats conjointement avant de se mettre d'accord sur la suite à y donner. Les domaines clés comprenaient l'amélioration de la délivrance des documents et de l'accès aux services, ce qui ne nécessitait pas de fonds supplémentaires.
- L'UNHCR a garanti le suivi des préoccupations et des recommandations spécifiques faites à l'atelier, notamment en les incorporant dans les propositions de projets du HCR et de ses partenaires d'exécution en 2007.
- L'UNHCR et les équipes multifonctionnelles garantissent qu'une rétroaction adéquate, à jour et continue est fournie aux réfugiés et que ces derniers peuvent toujours exprimer leurs préoccupations à l'UNHCR.

De «la gestion des attentes» à un véritable partenariat

«Tout ce que nous voyons des travailleurs humanitaires, c'est la poussière de leurs 4x4 quand ils traversent notre camp.»

«Le rétablissement de l'équilibre entre les organisations d'aide humanitaire et les populations touchées est donc au cœur de la participation...cela tient souvent à son approche, son état d'esprit et son attitude personnels.»³⁸

Il est important de réaliser que la manière dont une agence humanitaire et son personnel sont perçus déterminera la nature de la relation entre les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR et les travailleurs humanitaires extérieurs. L'image que nous projetons de la manière dont nous opérons peut créer des attentes, et elle le fait. Les grosses voitures blanches, l'augmentation des loyers dans les villes où nous installons nos bureaux, et souvent notre manière d'établir une relation avec les gens, peuvent créer des perceptions/ interprétations de pouvoir et d'argent.

Les travailleurs humanitaires auront toujours un impact sur les dynamiques politiques et de pouvoir au sein de la communauté. Le personnel devrait reconnaître l'importance d'établir une confiance, de parler à tout le monde, d'être transparent, et de comprendre comment nous influençons les dynamiques sociales au sein de la communauté simplement en choisissant avec qui nous parlons, ou ne parlons pas, au cours de nos visites. Les communautés qui ont eu des expériences négatives avec des travailleurs humanitaires par le passé peuvent être réticentes à s'engager avec un nouveau groupe avec enthousiasme. Il se peut donc que nous arrivions trop vite à la conclusion selon laquelle la communauté n'est pas motivée pour s'en sortir, plutôt que d'essayer de comprendre le pourquoi de sa réaction. C'est à nous qu'il revient de relever ces défis.

Les attentes de qui?

Lors des évaluations participatives de 2005 et de 2006, de nombreux membres du personnel de l'UNHCR s'inquiétaient de ne pas être en mesure de répondre aux attentes, et que les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR leur présenteraient de longues «listes de problèmes» de souhaits de services et d'aide humanitaire. Ces notions sont le résultat de la technique de facilitation du dialogue et d'orientation des débats et analyses. La solution ne consiste pas à mettre fin au dialogue et à se retirer à l'abri de nos bureaux, mais à construire une véritable relation de partenariat et d'ouverture avec les communautés relevant de la compétence de l'UNHCR et une bonne facilitation de l'analyse en vue de la recherche de solutions. La régularité du dialogue et du feedback est très importante.

3

Contrairement à ce que certains travailleurs humanitaires peuvent penser, les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR ne s'attendent pas toujours à voir leur liste de vœux exhaussée; en effet, ils peuvent être plus réalistes que nous. En tant que travailleurs humanitaires, avec la pensée consciente ou inconsciente que «nous sommes là pour vous sauver et vous protéger», nous avons tendance à nous concentrer sur la liste plutôt que de construire un partenariat avec les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR dans lequel nous sommes des facilitateurs, pas des leaders ou les seuls décisionnaires (voir la section 3.2.5 sur la planification de l'action communautaire). Toutes les suggestions ne nécessiteront pas de financement; certaines pourraient concerner la clarification, la simplification ou la modification de procédures, comme le montre l'exemple d'évaluation participative en Afrique du Sud ci-dessus. Les gens ont besoin d'informations sur nos capacités et nos limites, financières et autres, afin de faire des choix en connaissance de cause. Des discussions et des retours d'informations régulières nous permettront d'examiner conjointement les attentes et de répondre aux besoins à court et à long terme.

La gestion des attentes signifie être honnête et ouvert et reconnaître que les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR sont à la fois des détenteurs de droits et des porteurs de responsabilités, suivant une analyse réaliste de leurs capacités. Par exemple, les parents d'un enfant handicapé ont le devoir de protéger cet enfant, mais les efforts à fournir pour remplir cette obligation devraient tenir compte des barrières auxquelles ils sont confrontés et du soutien dont ils bénéficient.

Dix conseils pour créer de véritables partenariats

- ✓ Prenez conscience du fait que notre propre comportement peut transmettre le mauvais message. Pensez aux premières impressions: les gens vous voient-ils circuler à pied et vous intéresser à leur vie? Posez des questions de manière agréable mais sérieuse; ne faites pas de suppositions.
- ✓ Expliquez qui vous êtes et pourquoi vous êtes là. Ayez une bonne justification pour toute réunion ou toute activité, ainsi que des objectifs clairs, et expliquez-en les bénéfices pour les organisateurs et pour la communauté. Demandez-vous toujours «Pourquoi les gens devraient-ils venir à cette occasion» au lieu de supposer qu'ils doivent le faire.
- ✓ Expliquez ce que vous pouvez et ne pouvez pas faire, les procédures et les techniques que vous adoptez et les limites auxquelles vous ou l'organisation pourriez être confrontés en répondant à leurs questions et leurs souhaits. Ne faites pas de promesses sans être sûr de les tenir et ne donnez pas d'informations inexactes.
- ✓ Le niveau de participation et d'intérêt est lié à la quantité et la qualité des d'informations fournies. Donner des informations incomplètes peut susciter la méfiance, surtout si elles concernent les ressources, et faire naître de fausses attentes ainsi qu'une incapacité à répondre de manière adéquate.
- ✓ Demandez aux gens de discuter de leurs préoccupations de protection et de leurs attentes avec vous. Soyez franc à propos de vos capacités limitées et soyez prêts à écouter et à apprendre de leurs capacités et à propos de leurs ressources. Expliquez les retards et les difficultés au fur et à mesure qu'ils apparaissent. Soyez cohérent.
- ✓ Discutez de la manière dont les actions de suivi seront menées et sur la manière dont vous donnerez des nouvelles à la communauté. Clarifiez les liens entre les processus de planification, de programmation et de budgétisation dans un langage approprié.
- ✓ Laissez beaucoup de temps aux gens pour s'exprimer et assurez-vous que votre approche est respectueuse de leur culture. La simplicité et l'humilité sont fondamentales pour communiquer et participer.
- ✓ Ne proposez pas immédiatement de solutions aux problèmes; laissez les gens digérer les informations et menez ensuite une discussion sur la manière d'intervenir, les ressources qu'ils peuvent investir, et ce qu'ils attendent de votre organisation ou d'ailleurs.
- ✓ Convenez avec la communauté et vos partenaires des règles et responsabilités de base, et mettez en place des dispositifs conjoints de résolution de problèmes ainsi qu'un système de feedback régulier sur les progrès accomplis. Faites régulièrement des évaluations participatives, pas seulement une fois par an.
- ✓ Ayez conscience des comportements/attitudes discriminatoires du personnel international et national et des travailleurs communautaires. Pensez «détenteurs de droits» et «porteurs de responsabilité».

Le temps et les autres ressources

L'établissement de la confiance et d'un partenariat inclusif avec la communauté relevant de la compétence de l'UNHCR demande du temps et des ressources. Celles-ci varieront, en fonction de la diversité de la communauté, selon que vous êtes en zone urbaine ou rurale, selon la dispersion géographique des personnes relevant de la compétence de l'UNHCR et selon la taille de votre équipe.

L'approche communautaire est souvent perçue comme une activité qui nous prend du temps car elle n'a pas toujours un impact rapide et visible. Néanmoins, cet investissement dans cette stratégie et le partenariat conjoint nous permettront de fournir une protection et des solutions viables de manière efficace, au lieu de simplement proposer des solutions rapides qui poseront souvent des problèmes plus tard.

Nous devons aussi nous rappeler que les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR sont souvent stressées et font face à des difficultés économiques. Nous devons donc tenir compte de leurs propres programmes, de leurs horaires de travail ainsi que de leurs obligations familiales et autres.

Par exemple, à Mexico et en Angleterre, les équipes multifonctionnelles ont effectué les évaluations participatives le weekend car beaucoup de personnes relevant de la compétence de l'UNHCR travaillaient pendant la semaine.

Le temps investi au début nous en fait gagner plus tard; c'est le cas lorsqu'on analyse les données avec la communauté plutôt que de le faire à sa place. Le manque d'informations conduit à des erreurs de protection qui peuvent coûter des vies. Consacrez du temps à la compréhension des priorités de la communauté, au développement d'objectifs communs, à un accord sur la manière dont la communauté souhaite participer et à définir les responsabilités. Si ces étapes sont mises en place correctement, en respectant le rythme de la communauté, les difficultés à long terme seront évitées, tels que les problèmes de sécurité dus à une mauvaise communication. De plus, la planification conjointe mènera à de meilleures stratégies de plaidoyer auprès des bailleurs de fonds et des gouvernements hôtes.

Et dans les situations d'urgence?

Bien que les réponses rapides soient fondamentales au cours des urgences, de brèves discussions avec différents groupes, comme les femmes qui font la file pour l'eau, les associations de jeunes, ou les gens qui attendent des soins de santé urgents, peuvent élucider des informations sur la population dans les situations à risque, y compris les préoccupations de protection et les capacités dans la communauté.

Lors du tsunami au Sri Lanka, les abris construits par l'organisation Save the Children répondaient aux critères internationaux en matière de logement de secours après un désastre. Ces abris étaient clairement préférés par les familles déplacées et ils coûtaient moins chers. Ces abris eurent du succès parce que les gens à y loger avaient été consultés avant de commencer les constructions et qu'ils ont pris part à la construction.

Dans l'opération d'urgence pour les personnes déplacées au Timor oriental en 2006, l'évaluation participative fut menée au moyen de discussions



© UNHCR / T. Pengilly / janvier 2005

individuelles et de groupe. L'évaluation participative faisait partie d'une stratégie plus large de protection et n'était pas considérée comme un exercice unique. Suite aux discussions initiales, les équipes sont retournées chaque semaine chez les mêmes personnes déplacées afin de suivre l'évolution de leur protection. Ceci a permis au personnel et aux personnes relevant de la compétence de l'UNHCR de développer une relation de confiance et d'obtenir davantage d'informations détaillées.

Dix conseils relatifs au temps et aux ressources

- ✓ Discutez de toute approche ou action avec la communauté et d'autres partenaires pour voir s'ils ont de meilleures idées et/ou s'ils sont d'accord avec votre approche.
- ✓ Soyez à l'heure! Donnez des informations précises sur le lieu de la réunion et sur sa durée, et finissez dans le temps convenu.
- ✓ Vérifiez que les horaires de réunions et de formations tiennent compte des disponibilités horaires des différents groupes et individus concernés.
- ✓ N'oubliez pas de demander d'abord aux gens de la communauté ce dont vous pourriez avoir besoin de savoir ou faire. Cela pourrait faire gagner du temps et des ressources à l'organisation.
- ✓ La cartographie des compétences et des capacités communautaires peut parer au besoin d'experts/de travailleurs extérieurs, et peut augmenter les occasions de travail et de renforcement des capacités.
- ✓ Focalisez-vous sur les solutions dès le début pour éviter les situations de déplacement prolongées et coûteuses.
- ✓ Investissez dans les évaluations participatives. Une fois qu'elles deviennent une manière de travailler, elles faciliteront la planification, elles amélioreront les évaluations de besoins complètes et elles soutiendront le travail de plaidoyer pour les opérations et le financement.
- ✓ Lorsque vous faites le compte-rendu d'un projet ou d'un plan d'opération, appréciez et enregistrez toutes les contributions faites par la communauté, comme celles des femmes qui ont fourni à manger pour un atelier ou des membres de la communauté qui ont fait l'interprétariat, et encouragez la communauté à être fière de ses contributions.
- ✓ Travaillez avec toutes les autres agences et les partenaires pour identifier les ressources et plaider pour des solutions, comme la coordination avec l'UNICEF pour l'éducation et l'émission de certificats de naissance, et avec le BIT pour les études de marché et les formations y afférents.

3.1.5 La planification participative

La planification participative³⁹ rassemble les différentes parties prenantes pour effectuer une analyse finale des informations rassemblées lors de l'examen des informations disponibles, l'étude du contexte et du profil de la population, l'analyse des parties prenantes et les évaluations participatives. Les risques prioritaires de protection, les besoins et les solutions préférées sont analysés du point de vue de l'âge, du genre et de la diversité, pour constituer la base de l'exercice de planification. Au cours de l'exercice, des buts et des actions communs sont convenus et les différents détenteurs de droits et porteurs de responsabilité sont également identifiés. Les capacités et les contributions des membres de la communauté et d'autres parties prenantes seront évaluées conjointement afin de déterminer les domaines qui ont été couverts adéquatement et ceux qui présentent encore des lacunes. Le résultat final devrait inclure toutes les exigences budgétaires et tout accord sur les efforts à entreprendre et par qui.

3 Nous devrions assurer que les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR soient bien représentées à la phase de la planification et qu'elles aient reçu à temps les informations leur permettant de participer activement. Cela demande qu'on identifie conjointement avec la communauté les femmes et les hommes de tout âge et les personnes handicapées qui participeront à la planification. L'UNHCR et les autres agences devraient aussi accepter d'adopter des procédures transparentes. Dans certaines situations de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, cela peut être difficile s'il y a des préoccupations de sécurité impliquant les partenaires gouvernementaux. Dans ces cas, il pourrait être nécessaire d'avoir des réunions de planification séparées.

Le processus de planification participative conclut l'analyse de la situation et fait le lien entre les résultats des évaluations participatives et l'élaboration de programme ou de projet. Ces résultats finaux présenteront des variations de format, selon le type d'organisation et les buts des parties prenantes. Par exemple, le résultat pour la communauté pourrait être Les Plans d'action de la communauté, soutenu par différentes agences. Ce processus peut aussi appuyer l'élaboration d'un Plan d'action humanitaire pour le pays et d'une Procédure d'appel de fonds global. Dans tous les cas, les priorités et les buts de la communauté, du gouvernement et des agences

devraient être discutés, et une planification plus large pourrait être incluse, tels que les plans de relèvement national et de réintégration dans le contexte du rapatriement.

Pour l'UNHCR, le résultat sera le Plan d'opération par pays (COP), qui est le dispositif utilisé par chaque pays pour présenter l'exposé de la situation, les objectifs d'opération, les résultats attendus et le budget nécessaire. Le Plan d'opération par pays de l'UNHCR présente normalement les priorités du gouvernement, de la communauté, des partenaires ainsi que de l'UNHCR, et ne doit pas écarter le soutien aux Plans d'action communautaires. Le personnel doit informer les groupes communautaires des résultats et des changements de programme, tant positifs que négatifs. Leur participation au niveau de l'exécution, du suivi et de l'évaluation du programme est cruciale.

En passant plus de temps dans la communauté, nous développons des relations de travail plus solides avec les personnes et les représentants de toutes les sections de la communauté, et elles deviendront plus habituées à ce processus. Par conséquent, la planification de l'opération s'améliorera, tout comme la délivrance des services de protection. Le suivi et l'évaluation nécessitent un dialogue continu avec la communauté pour mieux savoir si les interventions sont adéquates, pour confirmer que la communauté est impliquée dans l'exécution ainsi que pour vérifier la qualité des services et que nous renforçons leurs capacités et trouvons des solutions conjointement.



© UNHCR / UNHCR / J. Wreford / janvier 2007

Dix conseils sur la participation de la communauté à la planification

- ✓ Invitez toutes les autorités ministérielles nationales et locales concernées, les acteurs de la société civile, les agences des Nations Unies, les partenaires d'opération et d'exécution et les représentants sélectionnés par la communauté.
- ✓ Travaillez avec la communauté pour identifier les femmes et les hommes, de tout âge, qui la représenteront au processus de planification participative.
- ✓ Examinez les préparatifs nécessaires pour permettre/faciliter la participation active des membres de la communauté, y compris leur formation sur la procédure de planification.
- ✓ Fournissez aux représentants de la communauté la cartographie de la population et des agences, ainsi que leurs activités.
- ✓ Partagez avec tous les participants les résultats de la cartographie des parties prenantes, l'analyse des informations, et les conclusions de l'évaluation participative analysées du point de vue de l'âge, du genre et de la diversité.
- ✓ Convenez de stratégies de protection, d'objectifs globaux, d'activités et de mécanismes de coordination, notamment la répartition des tâches entre les agences et les rôles de la communauté. Identifiez les droits à satisfaire et qui en détient la responsabilité.
- ✓ Examinez les objectifs pour garantir qu'ils soient basés sur les droits et sur la communauté. Inclure des interventions ciblées pour répondre à toute discrimination identifiée.
- ✓ Fournissez un résumé des résultats des discussions aux représentants de la communauté et aux autres leaders pour qu'ils puissent les partager avec l'ensemble de la communauté.
- ✓ Assurez-vous que les représentants de la communauté ont des mécanismes clairs de partage des résultats de la planification participative avec tous les membres de la communauté, et que ceux-ci contribuent au feedback et au processus de suivi.
- ✓ Ne pas oublier de soutenir les représentants et autres leaders de la communauté tout au long du processus en discutant des progrès réalisés, en partageant les informations et en évaluant les résultats à long terme.

3.2 La mobilisation communautaire pour l'autonomisation

Son but: La mobilisation communautaire est une composante majeure de l'approche communautaire. Son but est d'aider les communautés à connaître leurs droits et à en jouir en travaillant à leurs côtés pour renforcer leur capacité à faire face aux risques de protection; identifier des solutions à court et à long terme; se mettre d'accord sur les priorités; élaborer et exécuter des plans d'action qui respectent les droits individuels; suivre et évaluer les résultats. Les communautés se mobiliseront lorsque la confiance sera établie et quand elles verront les bénéfices ressortir du processus.

Des occasions de mobilisation

Comme les mères et leurs enfants passent beaucoup de temps dans les centres de récupération nutritionnelle, ces occasions pourraient être utilisées pour encourager les femmes à réfléchir ensemble à la réponse à donner à certaines causes de la malnutrition.

Ce que c'est: Dans la pratique, la mobilisation communautaire consiste à établir un contact avec les membres et les représentants de la communauté, de comprendre les dynamiques sociales et de pouvoir dans la communauté ainsi que de rassembler les gens pour convenir des meilleurs moyens acceptables de travailler, en partenariat avec la communauté. Cela ne se passe pas toujours spontanément; en fait, cela nécessite souvent des orientations de la part de facilitateurs efficaces.

L'examen des résultats de l'analyse de la situation facilitera le processus de mobilisation de la communauté et peut révéler des obstacles à la mobilisation tels que des fausses perceptions à propos d'autres acteurs, la méfiance entre différents groupes, un manque d'expertise pour appuyer le processus, un manque d'analyse des causes profondes des problèmes, et/ou un manque d'informations, notamment à propos des droits humains, en particulier les droits des femmes et des filles. Il est important, et très efficace, d'utiliser les méthodes participatives lorsqu'on travaille pour mobiliser la communauté. (Voir l'Annexe 2 pour quelques outils utiles et davantage d'informations sur la manière de les utiliser.)

Comment elle est menée: le processus de mobilisation communautaire dans un contexte de conflit, de déplacement et de crises humanitaires peut impliquer les étapes suivantes:

la cartographie communautaire des structures de gestion;

la représentation de la communauté;

les interventions et les solutions de protection de la communauté;

le renforcement des capacités de la communauté;

la planification d'action communautaire;

les équipes d'action communautaires; et

le suivi et l'évaluation communautaire.

Toutes ces étapes sont liées les unes aux autres mais ne suivront pas nécessairement l'ordre indiqué ici. Par exemple, il se peut que nous ayons à renforcer les capacités de la communauté afin qu'elle puisse participer à l'analyse communautaire des interventions et des solutions de protection. Nos interventions doivent être souples et dynamiques pour répondre aux exigences liées aux changements rapides de circonstances.⁴⁰

La mobilisation dans les camps afghans au Pakistan - Save the Children, Suède

Les représentants de la communauté furent mobilisés pour identifier les enfants handicapés et créer une structure d'appui au sein de la communauté afin d'intégrer ces enfants socialement. Les gens qui s'étaient portés volontaires pour fournir de l'aide dans un camp ont demandé à l'organisation Save the Children de les former. Un centre fut ouvert pour aider sept enfants. Dès que les gens ont vu les améliorations apportées à la vie de ces enfants, d'autres camps ont commencé à demander un appui pour ouvrir d'autres centres comme celui-là. Quelques 300 hommes et femmes bénévoles ont soutenu 700 enfants handicapés dans 45 centres. Après un certain temps, certains enfants furent en mesure d'intégrer le système d'enseignement régulier et on enseigna à d'autres des compétences de survie sociale qui ont accru leur capacité à s'intégrer dans la communauté.

Les personnes s'identifiant autour d'un intérêt commun peuvent se rassembler au sein d'associations communautaires. Pour améliorer leurs conditions de vie et leur situation économique, elles peuvent travailler ensemble sur des activités spécifiques comme sur des questions politiques ou la protection de leurs membres.⁴¹

En milieu urbain, il peut être utile de sensibiliser les personnes relevant de la compétence du HCR aux bénéficiaires d'un travail commun tout en promouvant le respect des droits individuels et l'équilibre dans la représentation entre les hommes et les femmes. L'encouragement de la formation de groupes d'intérêt peut aider les personnes marginalisées et/ou qui ont des besoins spécifiques à accéder aux structures dirigeantes et aux processus de prise de décisions.

3.2.1 La cartographie communautaire des structures de gestion

Chaque communauté a son propre système de gestion, ses structures et ses mécanismes, soit traditionnels ou d'apparition récente, pour faire face aux situations, pour régler leurs propres problèmes, les incidents et politiques. En situation de déplacement, les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR peuvent avoir été déplacées en unités familiales, en groupes ou en villages et peuvent maintenir certaines structures de gestion.

Lorsqu'il y a une structure, les membres de la communauté peuvent se sentir protégés par leurs chefs traditionnels et/ou soutenues par les structures de la communauté hôte. Il est important de s'appuyer sur ces systèmes et de cartographier la structure de la communauté d'accueil. Par exemple, au cours du conflit en ex-Yougoslavie, le rôle des autorités et des communautés locales en Bosnie et Herzégovine dans la facilitation de l'hébergement et de l'accueil des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays fut fondamental pour leur protection et leur bien-être.

Cependant, les structures dirigeantes peuvent aussi institutionnaliser l'exploitation et l'abus de pouvoir et de statut, en particulier si elles ne sont pas contrôlées. L'aide humanitaire peut exacerber les pratiques discriminatoires telles que l'exclusion de groupes minoritaires de services, de ressources et des processus de prise de décisions, et peut mener à des situations de risques accrus de protection. Cela peut aussi amener des personnes poursuivant leurs propres intérêts à assumer des rôles de dirigeants par défaut du fait de l'attention que leur accordent des acteurs extérieurs. De ce fait les communautés entières peuvent être dominées par une minorité.

Il est important de comprendre, et ensuite d'améliorer les structures existantes pour pouvoir assurer une représentation équitable des membres de la communauté et que les structures permettent la participation active des femmes, des adolescents, des personnes handicapées et d'autres groupes marginalisés. La cartographie et la documentation des différentes sortes de structures communautaires et l'identification des dirigeants avec les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR peuvent contribuer à donner une image complète de la manière dont la communauté fonctionne.⁴² Si nous comptons seulement sur nos premiers contacts et quelques dirigeants, il est inévitable que des problèmes surgissent. Du fait que ces personnes ne sont pas représentatives de la communauté, des accusations de corruption peuvent surgir si les gens remarquent que toutes les interactions ont lieu avec quelques personnes et que d'autres structures sont ignorées.⁴³ Ce genre de situations peut aussi être la source d'exploitation, de persécutions et sévices sexuels de certains membres de la communauté relevant de la compétence de l'UNHCR.

3 Pour soutenir les structures représentatives de tout le monde, les équipes devraient passer du temps dans la communauté avec une grande variété de gens, à discuter de qui ils considèrent comme des dirigeants et pourquoi, et quelles sont les structures qui d'après eux fonctionnent le mieux et pourquoi. Cela peut se faire en utilisant les évaluations participatives. Ces activités participatives offrent d'excellentes occasions de connaître la communauté et peuvent ensuite servir d'activités de prise de conscience en matière de participation, de droits humains, de représentation et de leadership (voir l'Annexe 2 pour des outils pratiques).

Le pouvoir des dirigeants

Au Tchad, les dirigeants d'un camp de réfugiés étaient opposés à toute activité génératrice de revenus car, sur la base d'une expérience antérieure, ils croyaient que toute activité de ce genre était la première étape vers le retrait de l'UNHCR et de ses partenaires. Ils ont menacé les réfugiés et les ont découragés de participer à des projets et même détruit les cafés et d'autres initiatives des réfugiés. Certaines personnes à la tête de cette attitude négative provenaient du groupe de réfugiés issus d'un conflit antérieur qui avait été considéré comme intégré lorsque l'UNHCR avait fermé ses programmes. Le manque de confiance fut à la source d'un incident de sécurité en 2004, et souligna l'importance d'une bonne cartographie ainsi que de la nécessité de passer du temps à établir la confiance et comprendre les projets avant leur introduction.

Le processus de cartographie doit inclure les différentes associations y compris les comités de sages, les groupements d'accoucheuses et les systèmes de justice traditionnelle. L'observation de leurs méthodes de travail nous aidera à comprendre comment mieux travailler avec la communauté et à identifier les questions de droits humains. Par la cartographie, nous devrions obtenir une compréhension claire du rôle de chaque comité, de ses règles, de la manière dont les différents comités interagissent entre eux, et de la manière dont les gens peuvent présenter des problèmes ou faire des suggestions aux comités.

Le comité des sages d'un camp en Tanzanie utilisait une «canne du tour de parole» pour communiquer: les gens ne pouvaient parler que s'ils tenaient cette canne. Cette procédure améliora l'écoute active, élimina les interruptions et permit une discussion ordonnée. Malheureusement, seuls les hommes participaient au comité, mais les femmes ont fait savoir leur intention de changer cela.

De nombreuses personnes déplacées arrivent seules, en particulier les jeunes hommes, sans leur famille ou sans connaissances autour d'elles. Ces personnes, qui se retrouvent d'habitude dans les zones urbaines, peuvent ne pas accéder aux structures qui peuvent les aider à faire face au déplacement.

Dix conseils sur la cartographie des structures de gestion

- ✓ Observez la composition des groupes qui sollicitent les agences humanitaires et prenez note de leur âge, de leur genre, de leur ethnicité, de leur religion et de leur affiliation politique. Vérifiez avec les autres agences et les membres de la communauté si ce sont les leaders habituels et s'il peut y en avoir d'autres que vous n'avez pas encore rencontrés.
- ✓ Identifiez les différents styles de direction et notez ceux qui sont particulièrement respectés, ceux qui sont ouverts et ceux qui interagissent avec tous les membres de la communauté. Lorsque c'est possible, évitez de travailler avec les personnes qui ont un programme politique prononcé.
- ✓ Travaillez avec la communauté pour répertorier et cartographier toutes les structures, et les domaines qu'elles couvrent. Demandez à différents membres de la communauté qui ils sollicitent quand ils ont des problèmes, et qui pourrait résoudre ces problèmes.
- ✓ Discutez avec les groupes minoritaires afin d'évaluer leur niveau de participation dans les structures dirigeantes.
- ✓ Notez la manière dont les groupes ayant des besoins spécifiques sont soutenus, notamment les personnes handicapées, les personnes âgées et les enfants chefs de ménages.
- ✓ Interrogez les jeunes, en particulier les adolescents, pour savoir comment ils participent, via des comités d'enseignement ou de formation, et à quel niveau.
- ✓ Discutez avec les groupes de femmes pour vous informer sur leur niveau de représentation dans les instances dirigeantes. Si les femmes ne sont pas représentées dans les structures dirigeantes, parlez-en avec elles et aussi avec les hommes dirigeants pour déterminer le pourquoi et essayer d'y palier.
- ✓ Notez la manière dont les structures dirigeantes et autres gèrent les problématiques taboues et les droits individuels. Si possible, utilisez ces problématiques comme points de discussion pour évaluer la conscience qu'ont les gens de leurs droits.
- ✓ Discutez avec les dirigeants pour savoir si des groupes sont exclus afin de comprendre s'il y a des obstacles à leur participation et si cette situation peut changer.
- ✓ Redonnez les informations à la communauté, sous forme de cartes et de diagrammes logiques, pour qu'elle puisse valider les constatations et les utiliser dans leurs discussions.

3.2.2 La représentation de la communauté

Quelles que soit la diversité des positions et des attitudes parmi les dirigeants, il est important de trouver des moyens de travailler avec eux afin de garantir l'accès à l'ensemble de la communauté. Il n'est pas recommandé d'établir des structures dirigeantes en parallèle. Elles pourraient être sous-estimées par les dirigeants et, à long terme, d'importantes questions de protection peuvent être passées sous silence.

Si la cartographie révèle l'exclusion de certains groupes, travaillez avec des partenaires et des membres progressistes de la communauté afin de définir des stratégies pour gagner le soutien des leaders et introduire des changements. Analysez avec la communauté les obstacles et les risques de protection auxquels sont confrontés les groupes sous-représentés lorsqu'ils souhaitent accéder aux décisionnaires ou les influencer. Partagez avec les partenaires et les membres de la communauté les informations sur les politiques de l'UNHCR⁴⁴ et des Nations Unies⁴⁵ afin que tous comprennent la nécessité de discuter de ces sujets et d'agir à leur propos.

Élections dans un camp à Damak, au Népal

En 2005, les femmes réfugiées ont exprimé leurs préoccupations à propos des procédures électorales au camp qui consistaient à demander aux gens de se mettre en rang derrière leur candidat préféré. Pour y remédier, un système de vote secret fut instauré pour l'élection de comités, du niveau du sous-secteur au niveau exécutif, ce qui rendit les procédures électorales plus démocratiques. Afin d'assurer la représentation de tous les groupes du camp, la caste et l'âge furent ajoutés aux critères de sélection des comités. Un code de conduite fut introduit dans le comité de gestion du camp afin d'augmenter la redevabilité.

Au moment de la mise en place des structures dirigeantes, nous pouvons travailler avec les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR pour garantir que ces structures soient le plus représentatives possible de l'ensemble de la communauté. Par exemple, nous pouvons plaider pour l'instauration de critères de sélection clairs pour les candidats, soutenir la représentation effective des femmes dans le comité, expliquer pourquoi il est important que les personnes handicapées et les jeunes soient représentés, et garantir que les groupes qui ont été marginalisés aient un appui et la capacité de participer pleinement et de manière égale à toutes les réunions.

Si ce n'est pas le cas, nous devrions négocier ou entreprendre une médiation en leur nom. Dans une zone urbaine, il se peut qu'il n'y ait pas de comités formels préétablis, donc il peut être utile d'établir ce genre de comités pour renforcer les réseaux informels.

Il est important d'identifier les gens qui peuvent influencer les dirigeants les plus extrémistes, et d'encourager des membres progressistes et dévoués qui ont envie de représenter leur groupe. Nous devrions les former de même que les dirigeants coutumiers et les encourager à travailler de concert, et les soutenir pour convaincre les dirigeants coutumiers des bénéficiaires des sous-comités ou de structures plus représentatives, en accueillant de nouveaux membres au sein de l'équipe dirigeante existante.

3
Là où certains groupes ne sont pas représentés ou que les comités ne tiennent pas compte de leurs besoins, nous devons travailler directement avec eux afin de faire prendre conscience de leur situation. Ces groupes peuvent être encouragés à s'organiser séparément dans le but de se joindre aux autres groupes dès que toutes les parties se sentiront en confiance pour travailler ensemble. Promouvez le droit de participation des enfants, en particulier les enfants handicapés et les adolescents, et donnez-leur l'occasion d'exprimer leurs préoccupations et leurs priorités par le biais de différents moyens d'expression, notamment la photographie, le dessin ou des concours artistiques, et prenez des mesures appropriées pour inclure les enfants handicapés dans les discussions de groupe.⁴⁶ Passez une journée avec les enfants pour connaître leurs activités et leurs défis.

Un comité élu au début d'une opération peut ne plus être aussi populaire ou représentatif quelques années plus tard. Les membres de la communauté devraient effectuer un suivi de tous les comités; encourager les élections régulières, justes et transparentes. Les humanitaires peuvent contribuer à assurer le maintien de la représentativité des comités en enregistrant systématiquement le profil (âge, sexe, origine) des gens qui assistent aux réunions et en prenant note des personnes qui contribuent aux discussions. Par après, ils peuvent discuter de ce que cela pourrait signifier pour les droits et les besoins des personnes qui sont exclues. Les évaluations participatives régulières peuvent aider à effectuer le suivi et la promotion des structures dirigeantes ou des comités qui sont inclusifs et représentatifs.

Dix conseils pour soutenir des structures représentatives

- ✓ En travaillant avec les dirigeants et d'autres membres de la communauté, identifiez quelles méthodes ils utilisent pour transmettre les informations à tout le monde.
- ✓ Analysez avec les membres de la communauté les règles de base d'interaction avec les dirigeants et les comités, leur représentativité, qui assiste aux réunions, et qui parle ou se sent libre de prendre la parole.
- ✓ Discutez avec les dirigeants de la manière dont ils promeuvent un environnement bienveillant et protecteur et comment sont soutenues les personnes en situation de risque élevé. Analysez les conséquences de l'exclusion avec les dirigeants et avec les groupes exclus.
- ✓ Identifiez les valeurs communautaires qui soutiennent les approches inclusives et les droits individuels. Parlez-en lors des discussions pour souligner le fait que les droits, l'inclusion et la participation font partie de leur approche et ne sont pas des concepts «étrangers».
- ✓ Soutenez la communauté dans la définition de ce qu'est un bon dirigeant et qui dans la communauté répond à cette définition. Discutez avec ces gens pourquoi des groupes tels que celui des femmes et celui des jeunes sont exclus, et mettez-vous d'accord sur des stratégies de changement.
- ✓ Ne faites pas simplement la promotion de 50 pour cent de représentation de femmes ou de la participation des jeunes. Préparez d'abord les dirigeants à soutenir ces changements.
- ✓ Organisez des ateliers sur la gouvernance pour assurer que les membres de la communauté comprennent et soutiennent des élections justes et représentatives, notamment la rotation des dirigeants et la limitation de leur mandat dans le temps, les droits humains, notamment les droits des femmes et des enfants, et l'égalité de genre.
- ✓ Facilitez un processus par lequel des bénévoles de la communauté organisent des élections justes. Invitez des observateurs tels que les autorités locales et des travailleurs humanitaires à fournir un appui matériel aux élections, et à soutenir la communauté dans le suivi des élections afin d'en garantir l'impartialité et empêcher les intimidations.
- ✓ Attention à ne pas créer de comités justes pour en créer. Convenez de buts clairs et assurez-vous que les dirigeants traditionnels soutiennent cette initiative.
- ✓ Travaillez avec les organisations partenaires et communautaires pour élaborer des règles de base transparentes, garantissant un accès équitable à tout le monde et une participation représentative, et promouvez la responsabilité et le rôle des dirigeants vis-à-vis de la communauté.

3.2.3 Les interventions et les solutions communautaires de protection

De par son mandat, l'UNHCR se concentre en particulier sur les réponses aux risques de protection qui soient basées sur les droits.

La protection communautaire nécessite l'utilisation de méthodes participatives telles que L'outil de l'UNHCR pour l'évaluation participative dans les opérations pour rassembler des données, pour cartographier les zones à haut risque de sécurité et analyser les défis et les risques de protection auxquels les communautés font face, y compris l'accès aux marchés, le soutien des personnes âgées et des personnes handicapées, la gestion et l'accès à l'aide, la sûreté à l'école et dans la communauté, la prévention des grossesses des adolescentes et de l'abus d'alcool. Le cadre de planification à visage humain de l'UNHCR est utile pour analyser, avec la communauté, les changements de rôles des gens depuis le mouvement des personnes et leur accès à la protection, y compris l'assistance humanitaire. Il peut également être utilisé pour identifier les ressources emmenées par les gens, comment elles sont gérées et qui fait quoi dans la communauté.⁴⁷ La compréhension de ces changements aidera à identifier les risques qui pourraient être associés aux interventions extérieures qui n'ont pas été prises en compte, ou qui ont été exacerbées.⁴⁸

En pratique, les communautés et les personnes développent des réponses à la plupart des problèmes de protection auxquels elles font face. Dans de nombreuses situations, elles s'occupent déjà du problème, bien que les gens puissent accueillir favorablement un appui supplémentaire. Nous devrions consacrer du temps à apprendre quelles étaient les méthodes traditionnelles qui étaient utilisées pour répondre aux besoins d'enfants non-accompagnés et séparés avant le déplacement. Si les droits des enfants sont respectés, nous devrions reproduire ces pratiques plutôt que d'introduire des systèmes différents.

Il peut y avoir des situations où les membres de la communauté ne considèrent pas une pratique donnée comme un risque de protection ou comme une violation des droits humains; dans ces cas-là, il n'y a pas d'intervention communautaire ou il se peut qu'elle soit inadéquate. C'est souvent le cas pour la violence sexuelle et sexiste. Nous devons enquêter discrètement sur ce qui se passe quand une femme a un enfant suite à un viol, sur la

manière dont la communauté perçoit ce genre de situation, et quelle sera sa réaction vis-à-vis de la femme et/ou de l'enfant. Lorsque l'intervention de la communauté ne correspond pas aux normes des droits humains internationaux, nous devrions faciliter une réflexion ciblée afin que les gens prennent conscience eux même de la nécessité de changement d'attitude et de pratique.

Le droit à l'éducation

Dans un camp en Ouganda, les hommes réfugiés ont expliqué qu'ils considéraient que c'était les enfants qui avaient la responsabilité de se lever tôt et d'aller creuser pour de l'argent ou un paiement en nature en contribution à la nourriture de la famille. Une fois que les enfants avaient accompli cette tâche familiale, et s'il restait suffisamment d'argent pour payer les frais scolaires, ils étaient alors autorisés à fréquenter l'école, s'ils en avaient encore la force, s'ils pouvaient arriver à l'heure, et s'ils étaient en mesure d'emporter du bois de chauffe pour le programme de nourriture supplémentaire.

En Jordanie, des réunions avec de jeunes femmes irakiennes ont révélé qu'elles n'avaient pas fréquenté l'école au cours des quatre ou cinq dernières années d'exil. Leurs parents espéraient être réinstallés et n'avaient donc pas souhaité les inscrire dans les écoles locales. Cinq ans plus tard, les filles étaient fâchées sur leurs parents, car leurs camarades restés en Irak avaient terminé leur scolarité.

Le droit à la santé

En raison d'un manque de structures de traitement, les personnes ayant des traumatismes mentaux étaient enchaînées pour restreindre leurs mouvements et éliminer toute menace potentielle pour elles-mêmes et pour les membres de la communauté.

Nous devrions mener des actions de sensibilisation de la communauté aux droits humains, y compris à propos des droits des femmes et des enfants, par des ateliers et des discussions pour analyser les pratiques communautaires en matière de droits humains: quels sont les droits qui sont respectés et par qui. Il peut être utile de comparer les normes internationales des droits humains avec les normes communautaires et identifier les zones de recoupement. Parmi les points de discussion, on peut inclure les questions suivantes: Quels sont les droits qui ne sont pas respectés et pourquoi? Est-ce que tous les gens peuvent exercer leurs droits ou y a-t-il certains groupes qui sont exclus et pourquoi? Qui détient des droits et qui porte des respon-

sabilités? Ces questions peuvent mener à des discussions sur le genre d'actions qui doivent être entreprises, en tant que communauté, pour améliorer la jouissance de leurs droits par les adultes et les enfants. Ce genre de comparaison peut fournir une base afin de se mettre d'accord sur ce qui constitue un risque de protection et comment le respect des droits individuels doit régir toute intervention de protection.

Les critères d'examen de l'intervention de protection communautaire peuvent inclure les aspects suivants:

Compatibilité: L'intervention respecte-t-elle les valeurs de la communauté et les normes des droits humains?

Étendue: L'intervention s'étend-elle à toutes les personnes de la communauté?

Globalité: L'intervention s'adresse-t-elle aux causes profondes?

Pour appuyer des interventions communautaires qui respectent les normes des droits humains:

- Aidez la communauté à élaborer un ensemble de bonnes pratiques à partir de leur propre expérience.
- Aidez à documenter ces pratiques pour orienter les décisions futures et établir des précédents auxquels la communauté pourra alors se référer lorsqu'elle fera face à des situations semblables.
- Au fur et à mesure de l'identification de bonnes pratiques, les agences doivent les disséminer comme exemples positifs, en faire la promotion, et fournir davantage d'appui si nécessaire.
- Trouvez des moyens de répandre ces exemples pour appuyer d'autres domaines de travail de la communauté.
- Convenez d'actions complémentaires pour combler toute lacune telle que l'accès à des emprunts, gestion de programmes générateurs de revenus, et des rencontres avec les autorités.

Lorsque les actions communautaires ne respectent pas les normes en matière de droits humains:

- Rencontrez les personnes ou les groupes qui la pratiquent ou qui sont affectés négativement par cette pratique et assurez-vous qu'ils en reconnaissent l'impact négatif. Soyez conscient de la confidentialité et assurez-vous que les gens ne s'exposent pas à des problèmes de sécurité,

en particulier les femmes ou les enfants, qui pourraient être ciblé plus tard en raison du sujet discuté. Discutez avec de plus en plus de personnes pour en savoir plus sur ces pratiques, tel que le personnel sanitaire, les accoucheuses traditionnelles et les enseignants.

- Discutez d'interventions alternatives avec les membres de la communauté concernée et trouvez des moyens de les inclure dans les discussions et plans à venir.
- Facilitez des discussions avec d'autres membres de la communauté sur les conséquences négatives pour les personnes affectées et réfléchissez à l'impact sur la famille et la communauté.
- Analysez l'origine de cette pratique et pourquoi elle est considérée comme importante ou précieuse.
- Identifiez de petits points d'entrée pour le changement et la sensibilisation, et soutenez les personnes et les groupes qui veulent bien travailler pour que ça change.
- Assurez-vous que les gens ont compris quelles sont les pratiques qui sont inacceptables et pourquoi, et assurez-vous que l'UNHCR et ses partenaires ne soutiennent pas ce genre de pratiques.
- Dans les cas où la communauté ne reconnaît pas le préjudice causé à la personne par cette pratique, l'UNHCR doit intervenir directement. Cela nécessite une considération soigneuse afin de garantir une intervention réelle au-delà de la sûreté immédiate et/ou de la restitution des droits, et afin d'éviter des conséquences négatives pour les personnes affectées et pour les personnes qui sont intervenues.

Lorsque les structures traditionnelles se sont effondrées en raison du déplacement, la communauté peut ne pas accorder une attention prioritaire à des groupes qui pourraient avoir des problèmes de protection particuliers. Lorsque c'est le cas, il faudra discuter ouvertement de ces lacunes avec la communauté afin que des dispositifs puissent être élaborés, par lesquels la communauté rétablit son rôle de responsable de la protection de ses membres. S'il n'y a pas de réseau communautaire solide, comme c'est souvent le cas dans les zones urbaines, nous devrions chercher un appui supplémentaire auprès d'associations locales ou religieuses ou d'autres organisations.

Les personnes à identifier, protéger et suivre comprennent:

- les enfants non-accompagnés et séparés, surtout les enfants chefs de ménage
- les enfants qui étaient associés avec des forces armées, en particulier les filles
- les personnes handicapées
- les personnes âgées, en particulier les grands-parents chefs de ménage
- les personnes qui ont des problèmes de santé mentale et psycho-sociaux
- les personnes seules

Les personnes en situation de risque accru

Alors que certaines personnes de la communauté peuvent avoir des besoins particuliers, certaines de ces personnes, et d'autres qui ne rentrent pas dans cette catégorie, pourraient «en situation de risque accru». Cela signifie que ces personnes auront déjà souffert de violence physique, d'un manque de protection et d'un traumatisme et/ou qu'elles sont susceptibles de faire face à ce genre de situation dans un avenir très proche. Sans suivi intensif et éventuellement d'intervention directe, il se pourrait que ces personnes soient laissées sans protection. Pour cette raison, outre l'identification des groupes qui ont des besoins particuliers, nous devons impérativement filtrer davantage ces groupes, et d'autres, afin de déterminer qui sont les personnes en situation de risque accru. Il peut s'agir d'une fille qui peut faire l'objet de mutilation génitale féminine, d'un homme qui a été torturé avant la fuite et qui n'a pas d'accès au soutien psycho-social, de jeunes qui subissent des pressions familiales pour rejoindre un groupe armé, et/ou d'une femme risquant la violence conjugale et familiale. Toutes les personnes qui ont des besoins particuliers ne sont pas en situation de risque accru, cependant. Par exemple, un enfant handicapé peut être bien entretenu par ses parents, ou une personne âgée pour être totalement soutenue par sa famille.

Les femmes et les filles en situation de risque accru

De nombreux problèmes auxquels font face les femmes et les filles les placent en situation de risque accru à cause de leur statut dans la communauté et des discriminations sexistes, qui font qu'elles peuvent être évitées et exclues plutôt que soutenues. La communauté peut aider à identifier les femmes et les filles qui sont en situation de risque accru.

Une recherche menée par le («Centre for Refugee Research») Centre pour la recherche sur les réfugiés de l'Université de New South Wales en Australie a démontré que des consultations approfondies avec les femmes aident grandement à identifier les femmes et les filles en situation de risque accru dans la communauté.⁴⁹ Ce genre de consultations a été mené en Inde, en Ethiopie et au Bangladesh⁵⁰ et a démontré l'importance du travail avec la communauté pour comprendre qui sont les personnes les plus exposées aux situations de risque et qui ont besoin d'une intervention de protection urgente. Le Comité Exécutif de l'UNHCR a reconnu que «les femmes et les filles peuvent être exposées à des problèmes de protection particuliers liés à leur genre, leur situation culturelle et socio-économique, et leur statut juridique, ce qui implique qu'elles peuvent avoir moins de chances que les hommes et les garçons de pouvoir exercer leurs droits». Le Comité Exécutif a également reconnu «qu'une action spécifique en leur faveur pourrait être nécessaire pour veiller à ce qu'elles puissent jouir d'une protection et d'une assistance sur un pied d'égalité avec les hommes et les garçons».⁵¹ L'identification des femmes et des filles exposées à des risques dans une situation donnée nécessite que nous identifions les facteurs qui menacent leurs droits. Ils comprennent:

Les facteurs de risque dans l'environnement élargi de protection dus à l'insécurité; les barrières à l'accès et à la jouissance de l'assistance humanitaire et des services; le statut des femmes dans la société ayant pour résultat des inégalités; les systèmes juridiques et/ou les dispositifs de protection qui ne respectent ni ne protègent leurs droits de manière adéquate; et le manque d'accès à un appui immédiat, aux dispositifs de plaintes et à des solutions à moyen et long-terme.

Les facteurs de risque individuels résultant d'un bas statut dans la société; l'exposition préalable, ou à venir, aux violences sexuelles et sexistes et à d'autres formes de violence; et les besoins en matière de soins de santé ou d'autre soutien.⁵²

Alors que toutes les personnes d'une communauté déplacée peuvent se retrouver dans une situation à risque, le défi consiste à définir qui a le plus besoin d'un suivi étroit pour prévenir davantage d'incidents de protection ou que la personne ne sombre.

Les consultations participatives tenues dans les camps de réfugiés au Bangladesh en mars 2006 ont mis en exergue les risques de protection particuliers auxquels faisaient face les épouses et les filles d'hommes emprisonnés. Ces consultations ont non seulement mis en lumière le fait que les hommes étaient souvent confrontés à des arrestations et des détentions arbitraires, mais aussi que les épouses étaient menacées de viol et les petites filles d'enlèvement et de viol. Ces consultations ont en outre révélé que les hommes qui avaient une épouse et de petites filles étaient des victimes potentielles de fausses accusations par les puissantes autorités locales car leur détention rendait alors leur famille vulnérable au harcèlement et à la violence sexuelle. Les hommes étaient ainsi coincés dans une situation d'exploitation car ils avaient peur d'être placés en détention. Ces consultations ont permis au bureau d'identifier les personnes avec qui s'entretenir afin de déterminer qui était le plus susceptible d'être dans une situation à risque dans la communauté. Des entretiens de suivi ont confirmé l'exactitude de l'évaluation de la communauté.

3 Sur la base de cette expérience⁵³, l'UNHCR a développé l'outil d'identification des situations de risque accru⁵⁴ qui aidera le personnel dans cette tâche. Dès que le personnel a identifié qui sont les personnes qui sont le plus dans une situation à risque dans une communauté, il doit établir un système de gestion de dossiers individuels pour veiller sur le système d'orientation et permettre les interventions urgentes, un contrôle étroit et un suivi en vue de trouver des solutions. Cet outil permet également au personnel et à ses partenaires de donner suite aux informations fournies par les communautés à propos des personnes qui sont le plus dans une situation à risque (voir la section 3.2.7 sur le suivi et l'évaluation communautaires) et de garantir la protection de ces personnes. La Conclusion du Comité exécutif sur les enfants dans les situations à risque a souligné le besoin de systèmes améliorés de protection des enfants, notamment l'identification précoce et le suivi de ces enfants.

De graves problèmes de protection peuvent survenir lorsque les dirigeants de la communauté ne travaillent pas avec les différents membres de cette communauté pour assurer aux personnes âgées fragiles et aux personnes handicapées qui n'ont pas de soutien de famille une assistance en nourriture, combustible, bois de chauffe et autres articles fondamentaux. Il est important de discuter de ces lacunes avec les dirigeants et d'autres mem-

bres de la communauté afin qu'une action collective soit entreprise. Les acteurs extérieurs ont tendance à intervenir pour résoudre le problème. Si cela peut se révéler plus facile à court terme, cela peut aussi créer des problèmes plus tard, quand il n'y a pas d'agence humanitaire sur le terrain pour combler ces lacunes.

Il peut être indiqué d'aider la communauté à mettre en place des structures pour faire face à certains problèmes. Par exemple, en tant que responsables vis-à-vis des enfants, les parents, les enseignants, les étudiants et les autorités locales en matière d'éducation pourraient être soutenus pour la création d'un comité d'éducation. Ce genre de comité pourrait accélérer la mise en place d'écoles et encourager une appropriation communautaire du système scolaire. Des membres de la communauté pourraient contrôler la fréquentation scolaire et déterminer les causes de l'absentéisme. Cela peut ensuite prévenir le recrutement militaire ainsi que l'exploitation et les sévices sexuels, et renforcer les mécanismes communautaires de protection.⁵⁵ Un tel comité pourrait aussi examiner des problématiques plus étendues concernant le bien-être des enfants, tels que les enfants non-accompagnés et séparés, et assurer la fréquentation scolaire de ces enfants.⁵⁶

Dix conseils pour soutenir les interventions et solutions de protection communautaires

- ✓ Étudiez avec la communauté la manière dont elle répond à différents risques de protection. Comment ces problématiques sont-elles abordées lors des réunions communautaires?
- ✓ Identifiez les normes et les valeurs culturelles qui respectent les droits humains et soulignez-les lorsque vous discutez du respect des droits individuels. Commencez vos discussions en mettant l'accent sur les bons exemples et soyez constructif plutôt que de discuter uniquement des points négatifs.
- ✓ Déterminez si la communauté est réceptive à ce travail et si nous engageons davantage de membres dans ce processus. Veillez à ne pas travailler uniquement avec quelques personnes car nous n'établirons pas de base de soutien large ni de véritable appropriation, et cela pourrait exposer les gens à des risques de sécurité.
- ✓ Formez des membres de la communauté à la documentation des bonnes pratiques et aux méthodes participatives, ainsi qu'à la collecte et l'analyse de données, si cela convient. Tous les secteurs de la communauté doivent être impliqués, reflétant l'âge, le genre et la diversité au sein du groupe.
- ✓ Convenez avec la communauté de critères pour l'analyse des risques de protection et pour les interventions. Pour travailler, utilisez des tableaux à feuilles, des diagrammes ou des photographies et laissez-les à la communauté pour que ces informations puissent faire l'objet de plus amples discussions.
- ✓ En collaboration avec la communauté, élaborer des systèmes d'identification des groupes ayant des besoins particuliers ainsi que des dispositifs de soutien communautaire pour la livraison de l'assistance aux personnes qui sont coincées chez elles, qui sont fragiles ou qui ne sont pas en mesure de venir la chercher.
- ✓ Convenez avec la communauté du type de dispositifs (comités, appui ciblé, dispositifs de plainte) qui seront mis en place pour identifier et combler les lacunes de protection et garantir le soutien.
- ✓ Identifiez, avec la communauté, quels sont les groupes qui pourraient être dans des situations de risque aggravé. **Soyez aux aguets et informez-vous des risques spécifiques auxquels font face les femmes et les filles, surtout celles handicapées.**
- ✓ Utilisez «L'outil d'identification des situations de risque accru du HCR» pour identifier les personnes qui ont urgemment besoin de protection et entreprenez immédiatement un suivi.
- ✓ Plaidez auprès des autorités pour qu'elles assument leurs responsabilités en matière de protection.

Outre la sensibilisation aux lacunes de protection et le travail avec la communauté pour rétablir les réponses traditionnelles (pour autant qu'elles respectent les droits humains), nous devrions aussi inviter les agences nationales à fournir une expertise supplémentaire et à assumer leurs responsabilités. Dans certains cas, les autorités locales seront tenues, de par leur propre législation nationale, d'assumer un rôle formel, tel que celui de tuteur légal des enfants non-accompagnés et séparés. L'UNHCR et d'autres ne doivent intervenir pour combler les lacunes qu'après l'exploration de toutes ces options.

Droits Humains et culture

La Conclusion du Comité Exécutif de l'UNHCR sur les femmes et les filles dans les situations à risque souligne que «chaque communauté est différente et qu'une compréhension approfondie des croyances et pratiques religieuses et culturelles est nécessaire pour trouver des solutions adaptées aux problèmes de protection des femmes et des filles tout en gardant à l'esprit les obligations en vertu du droit international des réfugiés, des droits humains et du droit humanitaire».

Dans certains cas, les normes des droits humains internationaux ne concordent pas avec les normes et les pratiques de la communauté. Ces normes et pratiques doivent impérativement être identifiées au plus tôt, et faire l'objet de discussions de groupe avec les membres concernés de la communauté afin d'envisager des solutions de redressement. Il est impératif d'élaborer une stratégie bien réfléchie avec les membres de la communauté qui peuvent être plus sensibles à la problématique en question.

Les systèmes de justice traditionnelle

Il se peut que nous trouvions une communauté qui a un système de justice bien établi et respecté, basé sur un leadership traditionnel, mais qui n'a pas de moyen de recours et qui ne reconnaît pas les droits des femmes ou des enfants. Il se peut que ce même système oblige les femmes violées à épouser le violeur pour défendre l'honneur de la famille, ce qui constitue une violation des droits de cette femme. Ou il se peut que ce système soit silencieux sur le placement des enfants dans des ménages qui les traitent comme des esclaves ou bien à propos de personnes âgées condamnées à mort en vertu de la justice traditionnelle parce qu'elles sont accusées de sorcellerie. Donc, un système de justice traditionnelle peut être utile pour régler des désaccords mineurs au sein de la communauté; mais les crimes tels que le viol ou les sévices sexuels doivent être traités en vertu du système juridique national. Dans de tels cas, on compte sur le personnel pour intervenir auprès des autorités, des dirigeants et d'autres membres de la communauté afin de discuter de l'action judiciaire qui convient et qui reflète les souhaits des rescapés, et qui respecte le principe de confidentialité. En tant qu'acteurs humanitaires, nous avons le devoir de respecter et de promouvoir l'égalité de genre et les droits de tout le monde dans notre travail quotidien.

Identifiez les domaines de pression, où les structures et la culture de la communauté peuvent travailler en faveur de la protection des personnes et des groupes minoritaires, en particulier les femmes et les enfants, et les renforcer. Le travail d'équipe est particulièrement important pour garantir que les membres de la communauté comprennent que les organisations humanitaires adhèrent à un cadre de droits.

Le personnel est confronté à de nombreux défis lorsqu'il attire l'attention de la communauté sur ces problématiques et qu'il essaie de trouver des solutions communes. Il peut arriver que des incidents de violence sexuelle et sexiste soient dénoncés publiquement pour «faire plaisir à l'UNHCR,» mais que cette pratique puisse continuer clandestinement. Par conséquent, celles et ceux qui ont besoin d'aide sont moins susceptibles de la rechercher et ces personnes pourraient même être punies si elles essayaient de le faire.⁵⁷

Éducation en Guinée

Des parents de réfugiés en provenance de Sierra Leone et vivant dans un camp en Guinée confiaient leurs enfants à des internats pour écoles coraniques. Ces enfants ne recevaient cependant pas d'enseignement laïc dans ces institutions; ils étaient plus au service des maîtres coraniques. Cette privation d'enseignement laïc était perçue par les humanitaires comme une exploitation des enfants. L'UNHCR a dénoncé cette pratique en tant que violation des droits humains et a voulu y mettre un terme. La communauté de réfugiés n'était pas de cet avis mais ont promis à l'UNHCR de faire enregistrer les enfants et les envoyer à l'école laïque. Cependant les enfants et leurs maîtres ont tout simplement disparus de la vue des Humanitaires sans, être enregistrés. Pour contourner la décision de l'UNHCR. Ce n'est qu'après une analyse de la structure communautaire et l'amélioration du dialogue avec la communauté que l'UNHCR fut en mesure d'identifier des stratégies de travailler avec la communauté via une équipe d'imams, qui à leur tours on réussi à convaincre les professeurs coraniques que les enfants devaient être libérés pour l'enseignement formel. Les classes coraniques furent alors menées le soir. Des classes d'alphabétisation centrées sur les droits humains furent également introduites. Ainsi, les membres de la communauté prirent conscience du droit des enfants à l'éducation et apprirent également comment leurs pratiques traditionnelles pouvaient se conformer aux normes des droits humains internationaux.

L'universalité des droits humains peut être défiée par des membres de la communauté selon l'argument que la culture et la tradition locales devraient prévaloir. Certains membres du personnel de l'UNHCR se sont abstenus d'agir pour promouvoir et protéger les droits des personnes relevant de la compétence de l'UNHCR de peur de s'ingérer dans la culture locale. En tant que membres du personnel des Nations Unies, il est important d'examiner nos propres attitudes et d'aller au-delà des réponses du genre «c'est leur culture.» Les croyances culturelles ne sont ni homogènes ni permanentes; elles sont continuellement revues et remodelées, notamment par les conflits et les déplacements, les médias, l'éducation, l'avancée technologique, ainsi que des efforts délibérés d'influencer les valeurs par des révisions de lois ou de politiques gouvernementales.⁵⁸

Dix conseils pour faire face aux questions sensibles

- ✓ Clarifiez dès le début la position de l'UNHCR par rapport aux droits humains. Soulignez que la responsabilité de l'UNHCR est de protéger les droits des femmes et des hommes, des filles et des garçons, quelle que soit leur origine ethnique, religieuse, sociale ou autre.
- ✓ Ne suggérez pas que l'adoption de l'approche communautaire signifie que l'on fera tout ce que la communauté propose ou que l'on s'abstiendra de souligner la position de l'organisation sur les droits humains. Commencez à faire prendre conscience de l'égalité de genre et des droits des femmes et des enfants le plus tôt possible.
- ✓ Evitez de porter des jugements sur les pratiques communautaires. Faites preuve de respect, de compréhension et de sensibilité culturelle. Assurez-vous d'être familier avec les normes juridiques internationales et les normes juridiques nationales qui sont conformes au droit international.
- ✓ Rappelez-vous que dans chaque communauté, il y a une ou plusieurs personnes qui sont ouvertes aux idées nouvelles. Identifiez ce genre de personnes dans la communauté, surtout parmi les dirigeants, et explorez les occasions d'avoir un dialogue constructif avec l'instance décisionnaire principale.
- ✓ Les bons avocats au sein de la communauté sont bien plus efficaces que des acteurs extérieurs tels que le personnel de l'UNHCR; mais ne les exposez pas à des risques de sécurité.
- ✓ Évaluez soigneusement la situation: si une action viole les droits individuels, est-ce une intervention qui a été élaborée récemment ou est-ce une pratique qui existe depuis longtemps? Parlez avec la communauté de toutes les pratiques négatives et cherchez à comprendre leur importance pour la communauté.
- ✓ Concentrez-vous sur les raisons qui sous-tendent ces pratiques, leurs conséquences ou leurs effets sur les femmes, les hommes, les garçons, les filles, les personnes âgées et les personnes handicapées, et d'autres groupes marginalisés. Examinez conjointement les occasions de changer cette pratique, qui doit être impliqué, et comment procéder.
- ✓ Ne forcez pas les résultats. Travaillez avec la communauté pour identifier de petites zones de changement, telles que des pratiques alternatives qui respectent les valeurs sans violer de droits, plutôt qu'essayer d'introduire des changements radicaux du jour au lendemain. Passez beaucoup de temps dans la communauté.
- ✓ Lorsque vous travaillez en faveur de l'égalité et de l'autonomisation des femmes, engagez les hommes et invitez-les aux discussions de groupe sur des problématiques telles que la masculinité, la paternité, l'égalité de genre, la santé génésique, le VIH/SIDA ainsi que la violence sexuelle et sexiste.
- ✓ En collaboration avec la communauté, concevez et organisez des campagnes d'informations de masse et de sensibilisation, des formations et des activités théâtrales afin de garantir que tous les membres de la communauté soient conscients de leurs droits et de leurs obligations.

3.2.4 Le renforcement des capacités communautaires

L'appui du renforcement des capacités devrait être conçu conjointement avec la communauté et devrait être basé sur l'analyse des compétences, des capacités et des objectifs des membres de la communauté. Ces activités devraient être transparentes pour que tout le monde comprenne qui en bénéficie, pourquoi et comment les personnes formées soutiendront d'autres membres, et quelles sont les options qui seront disponibles plus tard.

La formation des membres de la communauté aux méthodes participatives, si nécessaire, devrait avoir lieu dès que possible. Des outils simples, comme les promenades accompagnées et les lignes du temps, peuvent être partagés facilement, bien que des méthodes plus analytiques telles que les classements et les arborescences de problèmes, nécessitent plus de préparation et de temps.⁵⁹ Un des meilleurs moyens d'effectuer ces exercices participatifs consiste à d'abord former des membres de la communauté à la méthodologie par la pratique, afin qu'ils mènent ces exercices avec la communauté. Cela créera dans la communauté une capacité d'analyse continue de données et évitera des lacunes institutionnelles dues à la rotation des travailleurs humanitaires; à long terme, cela favorisera aussi une plus grande participation de la communauté à l'établissement de structures représentatives.

Il y a trois domaines de renforcement des capacités qui sont particulièrement importants:

- (a) Des compétences d'organisation, de direction et de communication, des compétences participatives et analytiques combinées avec une compréhension de la bonne gouvernance et la promotion de l'égalité de genre ainsi que le respect des droits humains;
- (b) La collecte de données, la conception de projet, la planification, la gestion, l'administration et l'évaluation; selon la communauté, il se peut que des compétences de base en alphabétisation et en calcul soient aussi nécessaires;
- (c) Des compétences techniques pour des domaines particuliers comme la création d'entreprise, les programmes de microcrédits, la comptabilité de base et les systèmes d'épargne, l'agriculture, la formation professionnelle, l'analyse de marché et les études de faisabilité.

Organiser des Centres communautaires

Au départ, le centre mis en place en Syrie pour appuyer les réfugiés de Somalie, et plus récemment d'Irak, était utilisé principalement pour faire suivre les plaintes et les demandes d'assistance urgentes à l'UNHCR. Il n'y avait pas de structure de gestion claire et il y avait des tensions considérables parmi les différents usagers. Dans un effort de changement des dynamiques au centre, l'UNHCR a encouragé les réfugiés à recruter leurs propres chefs d'équipes et leurs adjoints. Toutes les personnes travaillant au centre ont reçu une formation sur la constitution d'équipes, ce qui les a aidées à assumer l'appropriation du centre et à se concentrer sur les services à la communauté. Par conséquent, l'équipe est devenue plus forte et les membres ont sélectionné des personnes pour de nouveaux postes de gestion. Ce centre compte maintenant plus de 300 personnes inscrites à ses activités.

Le renforcement des capacités peut prendre de nombreuses formes, notamment de courtes sessions de sensibilisation, l'encadrement de petits groupes, la formation au travail, la prise de responsabilités et l'entreprise de nouvelles tâches, des ateliers, la fourniture d'appui matériel, l'échange d'informations avec d'autres groupes, l'apprentissage en ligne, l'accès à Internet, les occasions d'établissement de réseaux ainsi que l'exposition et la participation à des événements publics. Si possible, ces opportunités devraient être étendues à la communauté hôte.

En Roumanie, l'UNHCR est intervenu par rapport à une lacune identifiée au niveau de la communication entre la communauté hôte, les autorités et l'organisation en établissant un projet destiné à autonomiser les réfugiés. L'UNHCR et des ONG ont appuyé la mise en place de comités de réfugiés dans les centres de réception ainsi que d'une organisation de femmes réfugiées. Elles et ils ont fourni des formations et un appui matériel aux initiatives de réfugiés. Les réfugiés qui furent formés comme dirigeants furent encouragés à devenir à leurs tours formateurs. Beaucoup d'entre elles et eux ont travaillé comme personnes ressources lors de formations.

Lors de l'évaluation, avec la communauté, des besoins de ses membres, il est important de se mettre d'accord sur un public cible et d'assurer une représentation équitable des différents groupes. Suivant les relations de pouvoir entre les sexes, il peut être recommandé d'organiser des réunions et des formations séparées pour les femmes et les groupes marginaux, tout en sensibilisant également les hommes aux bénéfices d'une participation

active des femmes, en particulier au niveau des structures de prise de décision. Les enfants devraient aussi participer car la participation contribue à mieux construire leur confiance en soi et les équipe pour l'avenir. Il faut utiliser des outils participatifs qui leur conviennent.

Dans une communauté où les femmes ne sont normalement pas autorisées à parler en public, si un quota de cinquante pour cent pour les comités est instauré sans fournir d'appui ciblé de renforcement des capacités, les femmes auront des difficultés à profiter de ces occasions et à les prolonger. Cela pourrait, en fait, augmenter les préjugés sur leurs capacités de leadership. Fournissez les formations et d'autres formes d'appui nécessaires, assurez-vous que les horaires garantissent la participation des femmes et organisez une garde communautaire d'enfants pour soutenir leur présence. Promouvez la participation des personnes handicapées et utilisez des lieux qui leur sont accessibles.

Le Comité central des réfugiés d'une communauté de réfugiés soudanais était composé uniquement d'hommes. Comme l'UNHCR exige que les femmes soient représentées à 50 pour cent, on craignait que les chefs n'accèdent à cette demande que pour être politiquement corrects et que les femmes ne soient pas en mesure de participer activement. L'UNHCR a convaincu les groupes de l'importance d'élections régulières et d'espace négocié pour la représentation des femmes. Un accord fut atteint entre l'UNHCR et les dirigeants des réfugiés pour quatre des 15 postes à allouer à des femmes. Pour garantir la participation active des femmes, celles-ci eurent l'occasion d'élire leurs représentantes séparément. On leur enseigna aussi des compétences de leadership pour développer leur confiance en soi. Comme il n'y avait jamais eu de réunions formelles entre les hommes et les femmes auparavant, aucun des deux groupes n'était à l'aise. L'UNHCR a donc négocié pour que quatre femmes supplémentaires accompagnent les quatre représentantes en tant qu'observatrices et pour les soutenir moralement. Les quatre femmes représentantes se sont senties plus sûres d'elles pour parler car elles bénéficiaient des conseils des quatre femmes supplémentaires avant de prendre la parole. Comme tous les représentants s'étaient petit à petit habitués à la présence des quatre observatrices, ces femmes furent progressivement autorisées à participer. A travers ce processus, le nombre de femmes représentantes fut doublé.

Lorsque vous organisez des activités de renforcement des capacités, assurez-vous que les facilitateurs sélectionnés sont sensibles aux critères d'âge, de genre et de diversité ainsi qu'à la promotion de l'approche basée sur les droits et de l'approche communautaire. Autant que possible, invitez des organisations locales ou régionales pour donner la formation, y compris les organismes de recherche/action académiques. Si des interprètes sont nécessaires, elles et ils devraient se familiariser avec le contenu et les objectifs de la formation auparavant. Chaque fois que c'est possible, encouragez les personnes formées à former d'autres membres de la communauté.

Lorsque vous travaillez avec les communautés pour renforcer leurs capacités:

Sensibilisez les gens à l'approche basée sur les droits, notamment aux rôles des membres de la communauté en tant que détenteur de droits et porteurs de responsabilité. La clarification de ces deux catégories facilitera le dialogue entre les membres de la communauté et les agences humanitaires, et contribuera à établir les règles de base pour le partenariat.

Encouragez les groupes à déterminer leur propre parcours. L'autonomisation est atteinte lorsque l'aide fournie appuie les projets et les idées du groupe. Ce sont les groupes et leurs membres individuels qui connaissent le mieux leurs priorités. Ces groupes devraient établir leur propre programme et contribuer de leurs propres compétences. Les acteurs extérieurs devraient fournir les informations et l'appui nécessaires, pour autant que les activités respectent les normes juridiques internationales.

Développez de solides compétences en communication. Les dirigeants des deux sexes et de tous les âges doivent communiquer de manière efficace, non seulement pour mobiliser et motiver leurs membres, mais aussi pour communiquer à l'extérieur du groupe. Cela peut comprendre le partage d'expériences réussies et d'informations pour que d'autres puissent les reproduire ou faire appel à des parties extérieures. Cela peut même inclure des compétences pour négocier de meilleures conditions avec d'autres parties prenantes. Souvent, ce genre de compétences est transféré via des techniques alternatives comme le théâtre, le matériel audio-visuel et d'autres divertissements que les gens de la localité peuvent comprendre facilement. Évitez les conférences et les séminaires.

Développez la recherche action. Pour décider de quelle action poursuivre, un groupe a besoin d'informations fiables. Comme beaucoup de communautés déplacées sont peu susceptibles d'accéder à de telles informations, les gens peuvent avoir besoin d'appui pour développer leur propre capacité de recherche et élaborer des techniques communautaires de récolte de données. L'UNHCR et ses partenaires peuvent soutenir ce travail en fournissant des informations à propos des politiques sur la protection, notamment l'assistance, et les solutions durables ainsi qu'en facilitant l'accès à un éventail d'acteurs locaux, nationaux et internationaux ainsi qu'aux informations qui y sont relatives. Ce genre d'actions augmentera la sensibilité du groupe, permettra aux gens de prendre des décisions en connaissance de cause, et promouvra une culture de transparence qui, à son tour, favorisera un leadership solide.

Intégrez la sensibilisation et l'autonomisation dans toutes les activités. Les réunions de groupe peuvent être l'occasion de débattre des causes des problèmes de protection et des moyens possibles d'y faire face. Par exemple, des activités d'alphabétisation fonctionnelle pour les femmes leur permettront non seulement de lire et écrire mais elles pourront également leur faire prendre conscience des causes profondes de leurs problèmes. Des classes d'alphabétisation juridique peuvent combiner une sensibilisation aux droits et une analyse basée sur le genre, de la législation du pays à des compétences en alphabétisation. La radio est souvent un excellent moyen de partager des informations, et l'appui aux groupes pour faire leurs propres programmes radio peut être un processus d'autonomisation car les groupes acquièrent une visibilité tout en offrant un service important à la communauté.

Stimulez un leadership solide. Les vrais dirigeants doivent impérativement être choisis par les groupes ou les membres de la communauté, tout en promouvant l'équilibre par rapport à l'âge, au genre et à la diversité. Le choix en connaissance de cause est le seul facteur le plus important dans la détermination de la réussite. L'UNHCR et ses partenaires peuvent aider en fournissant des formations et tous les conseils requis par les leaders désignés par la communauté. L'appui structuré aux représentants de la communauté peut être fourni au moyen d'une formation en alphabétisation, si nécessaire, en leadership, en communication et en gestion, en cou-

vrant des sujets comme les techniques de participation, l'autonomisation, la sensibilisation au genre et les droits des femmes, la bonne gouvernance et les politiques de l'UNHCR.

Abordez l'injustice intérieure et extérieure. De nombreuses personnes relevant de la compétence de l'UNHCR dépendent des dirigeants traditionnels pour leur soutien et leur protection, en particulier pour l'organisation des gens pour aider à la fourniture de l'assistance. Forger l'unité des différentes composantes de la communauté, autour de problèmes, de questions, mais aussi de solutions communes, est un moyen de surmonter les différences et d'augmenter la participation dans les processus de prise de décisions. Utilisez les occasions de renforcement des capacités pour examiner les situations d'injustice et renforcer les compétences, comme celles de résolution de conflit, pour faire face à ces situations.⁶⁰

Formez des alliances avec d'autres groupes locaux. De nombreux groupes d'intérêts communs qui se rassemblent en coalitions et en réseaux peuvent surmonter de plus grands défis et atteindre des buts plus larges en soutenant le combat et l'action des autres. Établissez des liens avec les associations locales de jeunes, les groupes de droits des femmes et les syndicats.

Évitez l'échec précoce. Alors que les groupes doivent déterminer leurs propres objectifs, l'UNHCR et ses partenaires d'exécution devraient les aider à éviter des échecs, surtout au début. Une évaluation précise de la situation doit être entreprise, et comprendre l'examen des problématiques suivantes: l'accès à l'emploi local; la possibilité d'accès aux marchés pour vendre des produits provenant des activités agricoles, de la production domestique et des projets générateurs de revenus; l'accès aux politiques gouvernementales en rapport avec l'eau potable, les arbres et le bois de chauffe, ou l'attribution de terres; les règles internationales et nationales, les réglementations et les politiques en rapport avec la distribution d'aide humanitaire; la liberté de mouvement; les permis de travail. Les membres de la communauté doivent être parfaitement informés des opportunités et des contraintes avant d'agir. La constitution de réseaux avec des groupes locaux similaires et d'autres experts dans ces domaines augmentera les chances de réussite et permettra l'échange d'expériences et d'informations. Les évaluations participatives peuvent être utilisées pour évaluer les

enseignements tirés et les incorporer dans les activités de renforcement des capacités.

Équilibrez les contributions extérieures et intérieures. Le financement extérieur, qu'il provienne de bailleurs de fonds étrangers ou de gouvernements hôtes et d'ONG locales ou nationales, devrait être compris comme une mesure temporaire pour aider les communautés relevant de la compétence de l'UNHCR, dans les étapes initiales de leur déplacement. L'expérience montre que la plupart des groupes deviennent plus forts quand ils comptent sur eux-mêmes et qu'ils sont indépendants.

Créez le contexte d'apprentissage par la transparence et le partage d'informations. Les communautés ont besoin d'informations afin de participer activement. Les informations peuvent être partagées via des réunions publiques, des panneaux d'affichage, des brochures et des annonces publiques. Quels que soient les moyens de communication et d'information utilisés, informez-vous sur la manière dont le message est interprété et perçu; ne supposez pas qu'il est compris parce qu'il a été transmis. La communication devrait circuler dans les deux sens, des travailleurs humanitaires aux communautés et vice versa, ainsi que des représentants communautaires aux membres de la communauté et vice versa. Utilisez des vérifications aléatoires pour vous assurer que tous les membres de la communauté ont reçu les informations, surtout les personnes qui restent à la maison ou qui parlent une autre langue que la majorité. Assurez-vous que les informations sont accessibles aux enfants et conviviales pour eux.

Dix conseils relatifs au renforcement des capacités

- ✓ Formez plusieurs membres de la communauté à l'utilisation de méthodes participatives et garantissez l'équilibre en fonction de l'âge, du genre et de la diversité parmi les participants. Promouvez les femmes et les jeunes chefs.
- ✓ Utilisez toutes les formations pour augmenter la compréhension de valeurs telles que l'inclusion et le respect de tous, ainsi que la sensibilité à l'âge, au genre et à la diversité, les droits des enfants, des personnes handicapées et des personnes âgées ainsi que l'égalité de genre.
- ✓ Travaillez avec les dirigeants de la communauté pour informer tous les membres de la communauté de leurs responsabilités en tant que responsables, en particulier les parents, et en tant que détenteurs de droits.
- ✓ En collaboration avec la communauté, identifiez les différentes capacités et compétences des membres de la communauté et mettez-vous d'accord sur les besoins en formation et autres mesures de renforcement des capacités.
- ✓ Effectuez un suivi de l'usage que les gens font des opportunités de formations et de renforcement des capacités, et vérifiez si certains groupes sont exclus, comme les personnes handicapées, les jeunes mères, les enfants ou les adolescents. Si c'est le cas, cherchez-en la raison.
- ✓ Appuyez-vous sur les idées créatives des différents groupes d'âge pour faire passer les messages tout en stimulant leurs capacités de direction.
- ✓ Identifiez les partenaires qui ont les compétences nécessaires pour donner une formation et assurez-vous qu'ils transmettront les valeurs conformes à l'approche basée sur les droits et à l'approche communautaire.
- ✓ Formez les gens à l'élaboration de plans d'action communautaires ainsi qu'aux outils participatifs de suivi et d'évaluation.
- ✓ Faites le suivi de la manière dont les gens appliquent les compétences acquises et forment d'autres personnes.
- ✓ Examinez avec les gens responsables de la gestion des projets communautaires la manière dont ils s'adaptent et s'ils ont besoin d'un appui particulier ou de formation. Promouvez les dispositifs transparents de comptabilité.

3.2.5 La planification de l'action communautaire

La planification de l'action communautaire est la planification participative au niveau de la communauté. Suivant les circonstances, la communauté hôte et d'autres parties prenantes peuvent aussi être impliquées. Un plan d'action communautaire s'élabore à partir de l'analyse des droits, de la priorisation des risques de protection, des besoins d'aide, des capacités et des solutions identifiées au cours des évaluations participatives et d'autres activités. Ce plan est basé sur ce que la communauté se sent en mesure de faire et sur ce qu'elle a la volonté de faire pour faire face aux problématiques identifiées. A ce stade final de l'analyse et de la priorisation, il est important de garantir que les intérêts de tous les différents groupes de la communauté ont été représentés. Sinon, discutez des arrangements pour faire face à ces préoccupations, surtout aux risques de protection des groupes traditionnellement marginalisés: les actions de prévention des violences sexuelles et sexistes, l'amélioration des conditions d'hébergement pour les personnes âgées et les personnes handicapées, l'amélioration de l'assistance aux enfants chefs de ménage, etc.

Lors de discussions à propos du budget disponible avec la communauté de réfugiés dans un camp de Sierra Leone, le personnel de l'UNHCR a utilisé un graphique circulaire (camembert) en couleurs qui montrait quelle proportion du budget disponible était dépensée pour chaque secteur, comme la santé, l'eau et l'éducation. Ce graphique en camembert fut ensuite utilisé pour discuter des priorités de la communauté et déterminer comment l'UNHCR devait diviser le budget l'année suivante.

Alors que la récolte et l'analyse des informations doit impliquer un grand nombre de gens, il peut s'avérer plus pratique que le plan d'action lui-même soit élaboré par un groupe plus petit tel qu'un comité de planification ou une équipe d'action communautaire. Ce groupe peut prendre la responsabilité de l'élaboration du plan d'action et du suivi de son exécution. Cela ne signifie pas que les membres de la communauté qui ne sont pas dans le comité de planification n'auront pas de rôle: l'exécution de ce plan dépendra de l'ensemble de la communauté. Le processus de sélection des membres du comité de planification doit refléter les considérations décrites dans la section 3.2.2 «La représentation communautaire.»

La première étape de l'élaboration d'un plan d'action communautaire consiste à identifier les problèmes de protection et les besoins d'assistance qui sont considérés comme prioritaires par la communauté. Ensuite, posez les questions suivantes:

- Quelles sont les actions nécessaires pour régler le problème?
- Quel est le résultat ou le changement désiré et cela va-t-il éradiquer la cause ou seulement apaiser le symptôme?
- Qui en bénéficiera? Avons-nous inclus tout le monde?
- Ce projet soutient-il les droits humains individuels et renforce-t-il la protection de tous les membres de la communauté?
- Quelles sont les ressources qui doivent provenir de la communauté elle-même et quelles sont celles qui doivent provenir de l'extérieur?
- Qui fournira ces ressources (matérielles, financières, humaines)?
- Comment ces ressources seront-elles gérées? Qui tiendra les comptes?
- Qui exécutera le projet ou l'activité?
- Quels sont les délais d'exécution du projet?
- Qui effectuera le suivi du projet? Comment les résultats seront-ils évalués?

Selon les circonstances, la communauté pourrait être en mesure d'utiliser ses propres ressources et de prendre directement contact avec les bailleurs de fonds. Cela indique que les membres de la communauté prennent des décisions qui affectent leur vie. Cependant, lorsque les droits relatifs aux moyens d'existence, à l'emploi et à la liberté de mouvement ne sont pas reconnus, l'assistance est probablement nécessaire. Malgré tout, la manière dont l'aide est fournie doit promouvoir l'autosuffisance. Toutes les parties prenantes doivent être tenues informées des allocations de ressources pour éviter la répétition ou la concurrence pour les financements. En même temps, l'UNHCR doit garantir que tout plan d'action communautaire respecte de manière adéquate les droits de toutes les composantes de la population. Ceci doit être contrôlé via une communication étroite avec la communauté. Si certains groupes sont exclus, il peut être nécessaire d'intensifier les activités soulignées à la section 3.2.3 «Les interventions et les solutions de protection de la communauté» pour garantir que leurs intérêts et leurs priorités sont pris en compte.

En Bosnie et Herzégovine, les groupes de discussions menées avec environ 40 résidents d'un centre de réception ont permis d'identifier un éventail de risques de protection, notamment ceux relatifs à la sécurité, aux soins de santé, à l'éducation et à l'accès aux informations juridiques. Un résumé des risques identifiés fut produit pour chaque groupe de discussion et les résidents votèrent ensuite sur les domaines prioritaires. Les parties prenantes firent une liste de recommandations pour des actions futures et les analysèrent conjointement. Par conséquent, les domaines suivants furent considérés comme prioritaires:

La santé: plaider pour des changements de législation pour institutionnaliser les orientations médicales et améliorer l'accès au traitement et aux médicaments. Adapter les services de transports médicaux pour mieux convenir aux horaires des résidents et introduire un soutien psycho-social.

Les conseils juridiques, l'appui et la sécurité: accroissement des sessions d'accompagnement psychologiques dans les centres et de la garde organisée des enfants, visites mensuelles des structures de réception et réunions mensuelles avec le conseil des réfugiés, le directeur, le travailleur social et le médecin. L'UNHCR a régularisé la délivrance de certificats de naissance et plaida auprès des autorités pour que les résidents soient exemptés du renouvellement des documents. Des patrouilles de sécurité de nuit furent introduites et le rôle de l'équipe multifonctionnelle en matière de prévention et d'intervention au niveau des violences sexuelles et sexistes fut clarifié.

Les services d'assistance: les réfugiés étaient maintenant en mesure de sélectionner les composantes du panier alimentaire: les personnes âgées et les femmes enceintes et allaitantes reçurent de la nourriture adaptée; et des programmes générateurs de revenus furent introduits dans les centres.

Les ressources nécessaires à l'exécution du plan d'action communautaire auront été identifiées lors du processus de planification. Le groupe communautaire devra négocier avec les bailleurs de fonds extérieurs, le gouvernement local et/ou d'autres pour toutes les ressources extérieures dont il pourrait avoir besoin. Parfois, des plans d'action conjoints sont nécessaires, comme ceux élaborés avec la communauté hôte, généralement dans des situations de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, ou avec les autorités locales, en particulier dans les contextes de rapatriement.

L'UNHCR, ses partenaires et d'autres institutions appropriées peuvent soutenir le groupe communautaire lors de ce processus de négociation. Ils peuvent suggérer des sources potentielles d'appui et donner des conseils sur les manières adéquates de négocier des ressources. L'UNHCR devrait aussi travailler avec la communauté pour exécuter les projets convenus afin de garantir que la communauté assume l'appropriation des activités.

Dix conseils relatifs à l'appui aux plans d'action communautaires

- ✓ Assurez-vous que les personnes impliquées utilisent les méthodes participatives et qu'elles ont le soutien de la communauté.
- ✓ Vérifiez que les plans reflètent le profil d'âge, de genre et de diversité de la communauté. Si ce n'est pas le cas, discutez de cela avec les personnes responsables pour trouver des solutions. Contrôlez l'adhérence aux normes des Droits Humains.
- ✓ Travaillez au rythme de la communauté plutôt que d'imposer les délais des agences extérieures. Restez flexible.
- ✓ Respectez les idées/souhaits de la communauté tout en fournissant un appui/ des idées selon le besoin.
- ✓ Assurez-vous que les participants/dirigeants partagent le plan d'action avec l'ensemble de la communauté et qu'ils fassent preuve de transparence au sujet de l'utilisation des ressources.
- ✓ Garantisiez l'intégration de dispositifs participatifs de suivi et d'évaluation dans ce plan.
- ✓ Menez des actions de sensibilisation à propos des accomplissements de la communauté.
- ✓ Plaidez pour l'appui au plan d'action auprès de différentes parties prenantes extérieures.
- ✓ Assurez-vous que l'UNHCR ou que le système de financement du HCR ou interinstitutionnel fournisse un appui au plan d'action si c'est nécessaire/si cela convient.
- ✓ Faites la promotion de la transparence et de la redevabilité parmi les personnes responsables du plan d'action communautaire.

3.2.6 Les équipes d'action communautaire

La mobilisation des hommes de la communauté autour des droits individuels

Reconnaissant que l'attitude et le comportement de certains hommes peut faire obstacle à la santé sexuelle et génésique ou au contraire la promouvoir, l'ONG internationale Engender Health, en partenariat avec l'association de planning familial «Planned Parenthood Association», a lancé le programme «Men as Partners» («Les hommes en tant que partenaires») en Afrique du Sud en 1998. En 2004, le réseau «Les hommes en tant que partenaires» a étendu son programme d'ateliers, de construction de coalition et de plaidoyer avec le lancement d'«équipes d'action communautaires». Ces petits groupes informels de bénévoles ont donné l'occasion aux hommes et aux femmes qui ont participé aux ateliers «Les hommes en tant que partenaires» d'agir sur des questions liées au genre et au VIH/SIDA qui affectent leur communauté. Cette initiative fut conçue dans le double but d'atteindre un public plus large avec les messages de «Les hommes en tant que partenaires» et d'aider les membres des «équipes d'action communautaires» à faire perdurer les changements d'attitude et de comportement adoptés lors de la participation aux ateliers «Les hommes en tant que partenaires». En encourageant les membres de la communauté à s'impliquer et à s'approprier les tentatives de changement des normes sociales, il était aussi espéré que les «équipes d'action communautaires» amélioreraient la viabilité du programme «Les hommes en tant que partenaires» en général.

Les «équipes d'action communautaires» sont libres d'adopter leurs propres buts et leurs propres interventions, du moment qu'elles opèrent au sein du cadre général de «Les hommes en tant que partenaires», qui vise à promouvoir l'égalité de genre, diminuer la violence sexiste, améliorer la santé sexuelle et génésique des hommes et des femmes ainsi qu'à augmenter l'implication des hommes dans le traitement et les soins des gens séropositifs. La manière dont ces buts sont interprétés dépend du contexte dans lequel l'«équipe d'action communautaire» opère ainsi que des intérêts de ses membres. Par exemple, dans une communauté où le chômage contribue à la violence sexiste et à des taux élevés d'infection au VIH, l'organisation d'une «foire à l'emploi» peut-être l'action la plus adéquate. Pour une «équipe d'action communautaire» composée d'artistes et de musiciens, il peut être plus approprié d'influencer les consciences à travers leurs performances.

De nombreuses questions peuvent ne pas être considérées comme des priorités par les structures communautaires traditionnelles ou dont elles n'ont pas le temps d'en assurer le suivi. Aider les petits groupes informels à mettre sur pied leurs propres activités et à les développer est une manière de favoriser les compétences de leadership parmi les différents groupes et d'appuyer le changement. Ces équipes d'action communautaires peuvent introduire de nouvelles idées, de manière non menaçante, sur les questions comme les droits et la participation des enfants, le VIH/SIDA, le travail avec les hommes contre les violences, les formes de masculinités, l'action environnementale, l'amélioration des conditions de vie ainsi que la prévention et l'intervention vis-à-vis de menaces spécifiques à l'endroit de la communauté telles que la violence contre les femmes et les enfants. Ces équipes ont l'avantage d'être plus souples et moins hiérarchiques que des structures plus grandes; elles sont souvent attirantes pour les jeunes adultes et les enfants, en particulier si elles utilisent des supports médiatiques comme le théâtre et la musique pour transmettre leurs messages.

Dix conseils pour travailler avec les équipes d'action communautaires

- ✓ Identifiez des problématiques particulières telles que la protection de l'environnement ou la réduction de la consommation d'alcool, qui pourraient mobiliser de petits groupes.
- ✓ Encouragez les groupes intéressés à discuter de cette problématique et des moyens d'y faire face.
- ✓ Choisissez une activité qui serait intéressante pour les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR.
- ✓ Pensez petit: de nombreuses activités à petite échelle nourrissent la cohésion de la communauté et peuvent mener à des activités qui traitent de problématiques plus grandes.
- ✓ Formez et encouragez le groupe à effectuer une recherche participative à propos de la problématique en question dans leur communauté.
- ✓ Aidez le groupe à établir un réseau de contacts avec d'autres personnes faisant face à une problématique similaire, notamment des associations locales.
- ✓ Encouragez les membres à fixer des critères pour la sélection de la personne chargée de la coordination, à définir les rôles et les responsabilités de chaque membre, à distribuer les tâches, à décider des ressources à contribuer et à élaborer des systèmes de suivi et d'évaluation.
- ✓ Aidez l'équipe à mettre en place des valeurs et des critères qui promeuvent le respect des droits individuels, de la diversité et de la tolérance.
- ✓ Développez leurs compétences, si nécessaire, dans des domaines tels que la gestion de projet et la comptabilité.
- ✓ Facilitez, si possible, l'accès au monde «extérieur» et à Internet.

3.2.7 Le suivi et l'évaluation communautaires

De toutes les activités que nous entreprenons, le suivi et l'évaluation communautaires sont peut-être les plus fondamentales car elles identifient les déficiences et procurent la transparence et la redevabilité. Le suivi et l'évaluation font aussi référence aux évaluations participatives pour déterminer ce qui marche ou ce qui ne marche pas. Par des évaluations participatives régulières avec les groupes censés bénéficier de projets, des

ajustements opportuns peuvent être apportés à ces projets, si nécessaire. Le manque de suivi peut mener à une assistance mal orientée et laisser la place aux abus et à l'exploitation.

Le **suivi communautaire** met l'accent sur l'exécution des activités pour garantir qu'elles se déroulent sans accroc et qu'elles contribuent à atteindre les objectifs immédiats. Il est important d'effectuer un suivi régulier parce que les processus de planification sont rarement parfaits et que les situations changent constamment. Le mieux est d'effectuer le suivi en partenariat avec les responsables du projet, les personnes qui participent au projet et les personnes qui devraient en bénéficier. Le suivi doit inclure des visites régulières aux personnes qui ont des besoins particuliers pour garantir qu'elles ne sont pas exclues.

Une évaluation participative dans un pays a révélé que le programme d'alimentation de l'école, qui avait été mis en place pour encourager les enfants à aller à l'école, avait en fait l'effet contraire sur les enfants qui étaient le plus dans le besoin. Des accords avaient été conclus entre les dirigeants de la communauté, issus des personnes les plus riches du camp, et le directeur de l'école, sur des critères d'attribution de primes aux cuisiniers, de fourniture de matériel de cuisine et du bois de chauffe. Par conséquent, il était peu probable que les enfants les plus pauvres puissent aller à l'école car ni les parents ni les enfants ne pouvaient répondre aux exigences minimales. Les enfants qui ne fournissaient pas de bois de chauffe étaient renvoyés. Certains parents furent dissuadés d'envoyer leurs enfants à l'école parce qu'ils ne voulaient pas qu'ils aient faim pendant que les autres mangeaient devant eux.

Il faut mettre rapidement en place des systèmes avec les dirigeants de la communauté pour :

- contrôler la fourniture d'assistance aux différents groupes, en particulier ceux qui ont des besoins particuliers et ceux qui sont dans une situation de risque accru, pour éviter les abus et l'exploitation. (Dans tous les cas, il faut faire attention aux questions de confidentialité. Dans certains cas, il peut être inapproprié d'impliquer la communauté.)
- avoir des discussions avec les femmes, les enfants et les jeunes qui sont censés en bénéficier.

- faire visiter régulièrement par les dirigeants ou par d'autres membres de la communauté le foyer des gens qui sont confinés chez eux, des enfants et des grands-parents chefs de ménages, des enfants non-accompagnés et séparés ainsi que d'autres groupes qui ont des besoins particuliers.
- informer régulièrement le personnel de l'UNHCR et des institutions sur le statut de ces personnes.
- recevoir des rapports sur l'exécution du projet.
- solliciter une rétroaction continue de la part de différents membres de la communauté sur la qualité de délivrance des services, notamment les attitudes des responsables de la fourniture de services.
- créer des dispositifs confidentiels de plainte qui soient facilement accessibles aux personnes relevant de la compétence de l'UNHCR et en assurer le suivi.

Le suivi comprend la mise en place de changements nécessaires au projet ou aux services et le partage d'informations avec les parties prenantes. Le personnel de l'UNHCR et des institutions devrait également faire des visites inopinées aux sites de distribution ainsi qu'aux domiciles pour contrôler la situation de différents membres de la communauté.

Pour que les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR sachent ce à quoi elles ont droit ou selon quelles normes nous évaluer, elles doivent connaître notre mandat, notre rôle et nos politiques, qui nous sommes et ce que nous faisons. Nous avons donc la responsabilité de fournir ces informations de manière claire et dans un langage ou par un moyen qu'elles puissent comprendre.

Qui contrôle les fourneaux?

L'UNHCR a distribué des fourneaux à un groupe de familles. Pendant l'évaluation participative, on a découvert que certaines familles n'utilisaient pas ces fourneaux. L'analyse révéla que le groupe majoritaire interdisait aux familles d'une certaine ethnicité, considérées comme étant de « caste inférieure », d'utiliser les fourneaux. La méconnaissance des dynamiques communautaires eut pour résultat non seulement l'échec de la garantie d'accès à tous mais aussi de permettre à un groupe d'utiliser l'aide de l'UNHCR pour discriminer un autre groupe.

Les dispositifs permettant aux personnes relevant de la compétence de l'UNHCR d'introduire des plaintes de manière confidentielle auprès du personnel de l'UNHCR et de ses partenaires sont des outils de suivi importants. Tous les bureaux de l'UNHCR devraient établir des procédures de plaintes selon les dispositions spéciales visant à prévenir et l'exploitation et la violence sexuelles de la Circulaire du Secrétaire général des Nations Unies et selon les instructions de suivi aux bureaux publiées en 2003 et en 2004.⁶¹ Les outils modèles fournis (fiches d'informations et formulaires de dépôt de plainte) doivent être adaptés par le personnel lors de discussions avec la communauté et diffusés dans une langue locale.

Les systèmes de gestion confidentielle de dossiers individuels

Comme il a été souligné à la section 3.2.3, les bureaux de l'UNHCR doivent garantir la mise en place de comités et de systèmes de gestion confidentielle de dossiers individuels avec leurs partenaires pour fournir un système de suivi, de contrôle et de solutions pour les personnes qui sont dans les situations de risque accru. Ce système d'orientation et de renvoi doit être coordonné avec la communauté. Le personnel de l'UNHCR et de ses partenaires devrait régulièrement rendre visite à toute personne en situation de risque accru⁶², en faisant particulièrement attention aux questions de confidentialité et à l'éventualité de mettre ces personnes en plus grand danger. La base de données ProGres est un outil de protection qui peut appuyer un système de gestion de dossiers individuels. Le personnel devrait l'utiliser pour repérer les personnes qui ont été identifiées comme étant en situation de risque accru. Le personnel devra s'assurer que les informations sont mises à jour régulièrement pour permettre un suivi adéquat et opportun. Ces personnes pourraient également être orientées, selon le besoin, vers d'autres sources d'appui, sur la base d'accords convenus via les procédures opérationnelles normales telles la gestion des violences sexuelles et sexistes ou les procédures de détermination du meilleur intérêt pour les enfants dans les situations à risque. Outre la fourniture d'un appui immédiat, les comités de gestion de dossiers devraient aussi examiner les solutions à long terme pour ces personnes et les soutenir, ainsi que les personnes qui en prennent soin et leur famille, notamment la possibilité de réinstallation, lorsque cela convient. Alors que le système de gestion de dossiers individuels n'est pas un système communautaire, il

constitue une partie essentielle de notre travail de protection et s'ajoute au travail que nous effectuons avec la communauté.

L'évaluation communautaire est un examen de la totalité du programme ou du projet pour voir si les objectifs sont atteints et si la situation s'est améliorée. Elle peut être menée via les évaluations participatives, des enquêtes et d'autres méthodes. Il est important que les différentes parties prenantes soient d'accord sur le projet ou les services à évaluer, avec qui et quand. Les questions suivantes peuvent être utilisées pour guider l'évaluation:

- Qu'est-ce qui a changé pour le groupe ou la communauté à cause du projet?
- Ces changements correspondent-ils aux résultats désirés? Sinon, pourquoi?
- Les services ont-ils été fournis de manière efficace? L'efficacité des procédures peut-elle être améliorée?
- Comment le projet ou les services ont-ils été contrôlés et par qui? Y a-t-il des améliorations à apporter à ce niveau-là?
- Quelqu'un a-t-il été exclu? Si oui, pourquoi? Cela a-t-il été remarqué rapidement et réglé? Sinon, pourquoi pas?
- Les gens en situation de risque/de risque accru et/ou qui avaient des besoins particuliers ont-ils été contactés régulièrement pour s'assurer qu'ils aient reçu le bon appui ou le bon service?
- Les gens étaient-ils régulièrement informés des progrès du projet et sur la manière d'accéder à un soutien en rapport avec ce projet?
- Des dispositifs ont-ils été mis en place pour permettre aux gens de se plaindre ou de discuter de problèmes?
- Les attitudes des fournisseurs de services étaient-elles respectueuses et en accord avec les valeurs de l'organisation?
- Quelles leçons avons-nous tirées de cette expérience? Comment appliquerons-nous ces leçons plus tard?

Le suivi et l'évaluation communautaires ne peuvent pas avoir lieu sans donner des informations écrites, orales et visuelles à tous les membres de la communauté dans la ou les langues qui conviennent et de manière compréhensible. Toutes les institutions devraient s'assurer que le personnel porte une identification visible pour que les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR sachent à qui elles parlent, quelle institution ces per-

sonnes représentent et ce qu'elles offrent: cela fait partie de la stratégie d'appui de ces institutions à l'approche basée sur les droits et à l'approche communautaire. L'identification du personnel doit être complétée par des bulletins d'informations réguliers, sous forme d'affiches, indiquant quels sont les services fournis par chaque agence et donnant des informations sur les programmes d'aide.

L'équipe du Bangladesh a pris des photos dans le camp avant et après l'exécution d'un projet agricole pour que tout le monde puisse voir les changements apportés par ce projet. Montrer des photos est un excellent moyen de déclencher des discussions sur ce qui a changé, les progrès accomplis, et ce qu'il reste à faire.

Les rapports d'impact via les évaluations participatives régulières sont un bon moyen de distribuer les informations sur les changements introduits et les progrès enregistrés ainsi que d'évaluer l'efficacité des projets.

Dans le contexte de la stratégie de l'intégration de l'âge, du genre et de la diversité, le bureau régional de l'UNHCR à Budapest et ses partenaires ont effectué des évaluations participatives en Hongrie, en Pologne, en Slovaquie et en Slovénie en 2005. En août 2007, ce bureau a publié un rapport intitulé «Être réfugié: quelle expérience de la vie ont les réfugiés et les demandeurs d'asile en Europe Centrale?» («Being a Refugee: How Refugees and Asylum-seekers Experience Life in Central Europe», document disponible uniquement en anglais), qui a documenté les améliorations faites suite à la réorientation du travail de l'UNHCR vers les préoccupations prioritaires soulevées par la communauté. En Slovénie, par exemple:

- un cours élémentaire en langue et culture slovène fut introduit;
- des panneaux furent affichés avec des informations, en turc, sur des conseils juridiques, et des interprètes turcs sont maintenant disponibles pour les services psycho-sociaux;
- une maison fut établie pour fournir un logement gratuit et une aide intensive à l'intégration pour les réfugiés pendant 12 mois;
- le gouvernement offre maintenant des cours de langue supplémentaires et des formations professionnelles pour les réfugiés;
- l'agence pour l'emploi a maintenant des personnes qui travaillent avec les réfugiés et, par conséquent, plus de réfugiés reconnus furent en mesure de trouver du travail.

Dix conseils pour effectuer le suivi et l'évaluation communautaires

- ✓ Dès le départ, fournissez des informations écrites, orales et visuelles à propos de vos projets et services, ou des plans d'action communautaires, y compris le financement, si nécessaire.
- ✓ Travaillez avec les dirigeants pour convenir de systèmes efficaces de suivi communautaire, en particulier pour les personnes qui ont des besoins spéciaux.
- ✓ Établissez un comité et un système de gestion de dossiers individuels pour protéger, contrôler et trouver des solutions pour les personnes en situation de risque accru, surtout les femmes et les filles.
- ✓ Effectuez des évaluations participatives régulières du travail et des programmes du HCR en utilisant les discussions de groupe et d'autres méthodes.
- ✓ Utilisez des outils d'évaluation simples et assurez-vous que tous les groupes de la communauté participent.
- ✓ Appuyez-vous sur les plans convenus préalablement ainsi que sur les conclusions des évaluations participatives pour noter les progrès et identifier les faiblesses.
- ✓ Ecoutez et apprenez, plutôt que de «discuter ou défendre», mettez l'accent sur l'avant et l'après pour examiner les impacts et convenez d'étapes à suivre pour améliorer la situation.
- ✓ Discutez des résultats dans l'équipe multifonctionnelle et partagez-les avec la communauté et les partenaires en tant qu'outils de plaidoyer.
- ✓ Intégrez les changements ou les leçons tirées dans le projet révisé. Documentez les leçons tirées et les bonnes pratiques et partagez-les avec les autres bureaux.
- ✓ Assurez-vous que tous les membres du personnel portent un signe d'identification avec leur photo et leur nom pour que les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR puissent contrôler et évaluer leurs attitudes ainsi que la qualité des services fournis par les différentes agences.

4



Les connaissances, les compétences, les attitudes et les équipes multifonctionnelles

4

Cette section décrit les connaissances, les compétences et les attitudes les plus importantes dont a besoin le personnel humanitaire ainsi que la manière dont l'approche de l'équipe multifonctionnelle, qui combine différentes fonctions et compétences professionnelles, peut renforcer l'approche communautaire. Elle fournit également des conseils pratiques sur la manière dont une équipe peut établir un premier contact avec la communauté.

4.1 Les connaissances

«C'est mauvais d'être ignorant, c'est pire de ne pas vouloir apprendre.»

L'application de l'approche communautaire nécessite la compréhension des processus de groupe, la résolution de conflits et la médiation. Cela nous permettra de tenir compte des droits d'une personne ou d'un sous-groupe dans les processus collectifs que nous finirons par élaborer, et garantit la réalisation des objectifs institutionnels et communautaires.⁶³ L'équipe multifonctionnelle devrait posséder des connaissances fondamentales, notamment:

- la compréhension des sciences sociales et une expertise en techniques de communication, qui sont essentielles pour garantir la participation et effectuer des analyses sociales approfondies qui prennent en compte les critères de l'âge, du genre et de la diversité;
- la connaissance des instruments juridiques internationaux, régionaux et nationaux, ce qui est utile lorsqu'on travaille avec des membres de la communauté sur des problématiques de droits humains, et nous aide aussi à être clairs à propos des normes qu'à respecter.
- la compréhension des politiques de l'UNHCR, notamment les principes directeurs et les Conclusions du Comité exécutif, y compris celles qui sont relatives aux femmes, aux enfants, aux personnes âgées et aux personnes handicapées ainsi qu'à la prévention et à l'intervention en matière de violences sexuelles et sexistes, les dispositions spéciales de la Circulaire du Secrétaire général des Nations Unies visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles ainsi que le Code de conduite de l'UNHCR.
- Nous devrions également nous familiariser avec les outils d'appui tels que l'utilisation de la réinstallation, le cycle de gestion des opérations, les normes et les indicateurs, ProGres ainsi que les politiques pertinentes sur le VIH/SIDA.

En outre, il est important de bien vouloir tirer des enseignements des personnes qui nous entourent, notamment le personnel national, les partenaires et les fonctionnaires gouvernementaux, pour augmenter nos connaissances et notre compréhension. Nous devons investir du temps dans la collecte d'informations sur la communauté, son histoire et ses dynamiques actuelles, tout en comprenant que notre âge, notre sexe et notre origine peuvent faciliter ou gêner l'engagement avec certains groupes et certaines communautés. Il est utile de se connaître soi-même, ses propres forces et ses faiblesses, afin de savoir quel est le meilleur moyen d'appuyer les processus communautaires.

4.2 Les compétences

Quelques compétences spécifiques sont nécessaires pour garantir le succès du processus participatif et soutenir l'approche basée sur les droits et l'approche communautaire. Voici les plus importantes:

Les compétences en communication sont cruciales pour permettre aux gens de travailler ensemble sur une tâche ou vers un but commun. La communication est un processus à double sens: les informations sont reçues et transmises par le partage et l'écoute. Les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR ne peuvent participer de manière active que si elles ont accès aux mêmes informations exactes que les travailleurs humanitaires.

L'écoute est la partie la plus importante de la communication. L'écoute active nécessite que l'on montre de l'intérêt à ce qui est dit, de clarifier les points et d'être capable de résumer correctement les informations. Communiquer avec respect signifie parler avec les gens, pas aux gens.

Des compétences en négociation sont importantes pour faciliter les processus complexes avec différents intervenants qui ont des niveaux de pouvoir ainsi que des capacités de prise de décision variés. La persuasion et la négociation sont constamment requises pour lancer des discussions sur des problématiques sensibles.

Des bonnes capacités d'observation et la curiosité permettent aux gens de découvrir de nombreuses choses qui se passent dans une communauté sans que l'on en parle, comme la manière dont sont traités les enfants, les activités dans lesquelles ils sont engagés, quel rôle on attribue aux personnes handicapées dans la communauté ou encore si elles sont absentes de la vie communautaire. L'observation nous permet aussi de remarquer et d'interpréter le comportement non-verbal. Ceci est essentiel lorsque nous essayons de savoir qui sont les personnes qui se font le moins entendre, ou qui se sentent moins libres d'user de leur voix, de participer. Ces compétences nous aident aussi à prendre plus conscience de l'effet que nous produisons sur la communauté.

Les enseignements de l'équipe multifonctionnelle basée à Nairobi

| Suppositions antérieures | Nouvelles suppositions |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Les réfugiés urbains ont tendance à être de jeunes hommes célibataires. | les réfugiés urbains comprennent une population variée qui inclut des femmes et des hommes, des filles et des garçons, et des gens qui présentent un éventail de besoins particuliers. |
| Les réfugiés urbains sont passifs; ils attendent que l'UNHCR résolve leurs problèmes. | Les réfugiés urbains ont développé un ensemble de dispositifs pour se protéger et mettre en place des moyens de subsistance dans le milieu urbain. |
| Les réfugiés urbains veulent être réinstallés et ont des comportements manipulateurs pour y arriver. | Bien que la réinstallation ait ses attraits, de nombreux réfugiés ont construit leur vie et leurs communautés dans le pays d'asile. |
| Les réfugiés urbains sont agressifs, ce qui nécessite que le personnel de l'UNHCR prenne des précautions de sécurité supplémentaires lorsqu'il rend visite aux communautés de réfugiés. | Les réfugiés urbains accueillent les interactions avec le personnel de l'UNHCR dans leurs propres communautés, et il est généralement sans danger de leur rendre visite, en prenant les précautions habituelles quand on est à Nairobi. |
| L'UNHCR sait déjà tout ce qu'il y a à savoir sur les réfugiés urbains. | L'UNHCR peut utiliser de multiples sources d'informations, notamment la cartographie, les indicateurs et le travail communautaire afin de connaître davantage les communautés de réfugiés, en particulier les personnes qui ne s'approchent pas régulièrement de son bureau. |
| Les réfugiés urbains viennent à l'UNHCR s'ils ont des problèmes. | De nombreux réfugiés parmi les plus vulnérables ne sont pas en mesure de s'approcher du tout du bureau de l'UNHCR, tandis que les autres l'approchent peu fréquemment. |

4.3 Les attitudes

Par dessus tout, ce sont nos attitudes et les valeurs que nous transmettons qui détermineront la nature de notre relation avec les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR. Elles permettront également une bonne coordination et un travail d'équipe avec les autres agences humanitaires. Il est facile de devenir épuisé et détaché du travail, et sceptique vis-à-vis de ceux avec qui nous travaillons quand il y a peu ou pas de résultats rapides.⁶⁴ Les bureaux devraient s'assurer qu'il y a des occasions pour le personnel de première ligne de faire des compte-rendu de manière constructive et régulière afin de diminuer le stress et de maintenir une approche positive.

Le Code de conduite de l'UNHCR requiert de son personnel de « toujours s'efforcer de comprendre les expériences difficiles vécues par les réfugiés et les autres personnes relevant de la compétence de l'UNHCR, ainsi que la position défavorable dans laquelle ils peuvent se trouver – en particulier du fait de leur sexe, de leur âge ou de leur handicap – face à ceux qui ont un pouvoir ou une influence sur certains aspects de leur vie. »⁶⁵

Nos attitudes envers les membres de la communauté et nos pairs humanitaires transparaissent de manières verbales et non-verbales, et nous devons être très conscients de ces signaux pour être sûr de maintenir le respect et l'impartialité dans notre travail.

Le langage corporel est spécifique à chaque culture, et les **messages non-verbaux** peuvent être perçus différemment, suivant la personne qui les interprète. Il est important de se placer face aux gens quand vous leur parlez, de montrer un intérêt soutenu, et de maintenir un contact avec les yeux de manière approprié (sans fixer car cela peut être perçu comme une attitude agressive). Vous transmettez un message négatif lorsque vous regardez votre montre quand les gens soulèvent un point qu'ils considèrent comme important, lorsque vous arrivez dans une réunion communautaire avec une liste toute faite, lorsque vous vous asseyez avec les gens plutôt qu'à part (à moins que cela ne fasse partie d'un rite si vous êtes invité), lorsque vous marchez dans le camp, que vous rencontrez les gens, au lieu de rester dans la voiture.

Le ton que nous utilisons **quand nous parlons** et nos premières phrases transmettent souvent des signaux clairs aux gens à propos de notre sérieux quand nous entamons un dialogue. Couper la parole aux gens qui souhaitent soulever certains points, ne pas rester après une réunion pour voir les gens qui cherchent un moment individuel ou partir sans prendre de rendez-vous, tout cela informe sur nos priorités. L'utilisation d'un langage non-technique et éviter les acronymes sont des signes fondamentaux de respect.

Faire preuve de **respect pour les traditions et les coutumes** permettra d'établir la confiance. Donner des informations à notre sujet peut également être utile pour réduire la distance entre nous et la communauté sur nous même.

Quand on voit les gens comme des êtres **humains** plutôt que comme «des cas individuels», «des populations» ou «des dossiers» il est plus facile de les traiter avec respect et dignité. Des conversations directes et régulières avec les gens, individuellement ou en petit groupe, mettent un visage humain sur des problèmes complexes et nous rappellent pourquoi nous sommes des travailleurs humanitaires.⁶⁶ Nous devrions être conscients de la manière dont nous parlons avec les enfants, et s'ils nous trouvent abordables ou pas.

Nous devrions essayer d'**éviter les préjugés** sur les gens. Que quelqu'un fasse partie d'un certain groupe ne signifie pas qu'il correspondra nécessairement au stéréotype de ce groupe. Par exemple, si une femme est veuve, nous ne devons pas en déduire qu'elle est nécessairement vulnérable avant d'avoir d'avantage d'informations sur elle. Tout ce qui peut être confirmé, c'est que son mari est décédé.

Nous devons maintenir le respect du principe humanitaire d'**impartialité**.

Les gens auront aussi des préjugés sur nous et ils observeront notre comportement. Il se pourrait, par exemple, que nous soyons perçus comme des sauveurs extérieurs ou comme des intrus étrangers. Nous devons impérativement décrire clairement les contributions que nous proposons et nos limites afin de définir notre relation avec la communauté.

Dix conseils pour bien communiquer et faire preuve d'une attitude positive

- ✓ Ayez conscience de votre comportement verbal et non-verbal; on vous observe. Prenez le temps d'écouter les gens. Ecoutez aussi avec un regard attentif. N'ayez pas peur de rester silencieux; les gens peuvent avoir besoin de penser avant de réagir.
- ✓ Ayez conscience de ce qui peut tenir les gens distants et de ce qui pourrait établir de bonnes relations.
- ✓ Soyez enthousiaste et montrez-le à travers votre voix et votre attitude. Soyez accueillant et montrez-le par les expressions de votre visage et votre langage corporel. Faites attention aux personnes qui restent silencieuses; incluez-les en établissant un contact visuel.
- ✓ La protection nécessite d'intégrer l'analyse de l'âge, du genre et de la diversité et de la refléter dans vos interactions avec les communautés. Soyez prêt à prendre position et respectez les droits humains.
- ✓ Ne supposez pas, soyez facilitateur. Apprenez quels sont les moyens de communication traditionnels et utilisez-les, si cela convient. Faites le lien entre les théories, les concepts et les expériences de vie familiales.
- ✓ Appréciez la valeur du temps, les capacités et les ressources des gens. Assurez-vous que vos exigences ne constituent pas une charge financière pour les gens. Créez les conditions nécessaires à une participation active, notamment la participation des enfants, sans imposer trop de nouvelles méthodes et procédures.
- ✓ Préparez les interprètes bien à l'avance pour qu'ils comprennent le processus et ce que vous cherchez à mettre en place. Evitez les malentendus et anticipez sur ce qui va se passer.
- ✓ Trouvez des moyens d'informer les personnes qui ne savent pas lire. Aidez les gens à comprendre.
- ✓ Reconnaissez et documentez les contributions des gens. Remerciez les gens de leur disponibilité, de leur aide et de leur hospitalité.
- ✓ Arrêtez-vous au café ou au marché, marchez dans le camp, à travers les quartiers, proposez de l'aide pour des petites choses et passez du temps à parler avec les gens.

4.4 Les équipes multifonctionnelles

La protection internationale implique davantage que la fourniture d'une protection juridique; elle comprend toutes les activités entreprises pour respecter les droits des réfugiés et des autres personnes relevant de la compétence de l'UNHCR. Elle comprend également les mesures prises par les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR pour garantir leur propre protection. Trois évaluations, effectuées sur les femmes, sur les enfants et sur le rôle des services communautaires, ont conclu que la protection était plus efficace lorsque les équipes travaillaient de manière multifonctionnelle.⁶⁷

Dans un camp de réfugiés, l'agence responsable de l'eau et de l'assainissement avait mis en place un système de travailleurs de proximité issus de la communauté de réfugiés, tandis que l'agence de gestion du camp avait recruté des travailleurs réfugiés pour exécuter les activités de gestion du camp tels que la supervision de la distribution de nourriture. Il devint rapidement évident que la philosophie de ces deux agences était bien différente. L'une mettait l'accent sur les travailleurs réfugiés devenant des agents de proximité tandis que l'autre employait du personnel de réfugiés pour superviser et fournir l'assistance. Les méthodes de travail déroutantes et compétitives qui en résultèrent compromirent les efforts de promotion de l'approche communautaire.

L'examen et l'analyse des risques de protection, des priorités et des solutions par l'approche communautaire nécessitent une perspective multidisciplinaire. En lançant sa stratégie d'intégration des critères d'âge, de genre et de diversité, l'UNHCR fait la promotion de l'application d'une approche d'équipe multifonctionnelle à son travail de protection, fournissant un modèle utile pour travailler sur le terrain.⁶⁸ Une équipe multifonctionnelle rassemble l'expertise d'un personnel de gestion, de programme, de protection, de terrain, d'information du public et des services communautaires, nationaux et internationaux, ainsi que du personnel gouvernemental et des partenaires, afin de permettre une analyse globale et un processus de planification qui garantisse des buts et des approches communs dans notre travail. La rotation du personnel est importante, car elle élargit l'expertise disponible et permet d'éviter de surcharger certains membres de l'équipe.

Il est essentiel de travailler en équipe multifonctionnelle lors de l'exécution de l'approche communautaire car l'équipe emploie toute l'expertise disponible dans une opération et maximise donc les bénéfices pour les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR. Si un membre de l'équipe ou un partenaire se concentre étroitement sur une tâche sans prendre le temps de communiquer avec les autres et sans tirer d'enseignements, la totalité des avantages de l'approche communautaire ne sera pas réalisé.

Chaque personne apporte des compétences particulières à l'équipe multifonctionnelle:

- L'expertise au niveau de la mobilisation de la communauté et du travail de proximité, les techniques de communication et les compétences de facilitation contribueront à mobiliser la communauté à participer, établir la confiance, et favoriser le développement de plans d'action qui sont basés sur leurs capacités et leurs priorités.
- La connaissance qu'ont les agents de terrain de la vie quotidienne des personnes relevant de la compétence de l'UNHCR est essentielle pour aider les autres membres du personnel à comprendre les dynamiques communautaires afin qu'ils puissent entrer en contact avec les membres de la communauté.
- La compréhension des instruments juridiques et des droits humains est importante pour l'examen et la discussion des droits humains avec la communauté.
- Les compétences de gestion de programme, de planification et de suivi sont cruciales pour garantir un appui et un suivi adéquats pour des accords passés avec les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR.
- Les compétences de distribution des informations et de conception de matériel approprié sont nécessaires pour garantir que tous les membres de la communauté aient accès aux informations.
- Outre leur propre expertise, le personnel gouvernemental et les autorités locales comprennent la situation locale et le système et peuvent faciliter les processus et résoudre de nombreux problèmes.

L'opinion du bureau de l'UNHCR à Nairobi sur ce qui est nécessaire pour appuyer l'approche communautaire

Un certain nombre de conditions devaient être en place pour que le bureau de l'UNHCR à Nairobi exécute ces nouvelles stratégies et ces changements de suppositions, notamment:

- *L'accessibilité et la transparence vis-à-vis des partenaires opérationnels et des communautés de réfugiés.* Le bureau a eu besoin de s'ouvrir aux partenaires opérationnels et d'être beaucoup plus transparent à propos de ses procédures, notamment leurs forces et leurs faiblesses. Le bureau a aussi dû répondre rapidement et avec prévenance aux partenaires et réfugiés.
- *ProGres.* L'utilisation avancée du système d'enregistrement ProGres dans tout le bureau peut garantir une gestion efficace et de haute qualité des dossiers individuels.
- *La vision de la direction et la bonne collaboration entre les unités.* Il est nécessaire que tous les membres du personnel travaillant avec des personnes et des communautés partagent leurs idées et collaborent au développement de la stratégie. La direction a joué un rôle crucial au niveau de l'articulation de cette vision. Il était particulièrement important que le personnel de protection et des services communautaires comprennent cette vision et développent des structures de gestion pour coopérer puisqu'une grande partie de la stratégie met l'accent sur le travail avec les communautés de réfugiés pour augmenter la protection.
- *L'engagement pour l'évaluation participative.* L'évaluation participative donne au personnel une occasion de forger une compréhension commune des problématiques principales affectant les réfugiés urbains, et de les voir dans leurs propres quartiers et leurs espaces communautaires, plutôt que dans le bureau de l'UNHCR. Pour que l'opération soit crédible, le bureau doit faire suivre l'évaluation participative par des actions spécifiques.
- *De petits montants d'appui financier supplémentaire.* L'UNHCR au Kenya consacre la plupart de ses ressources aux réfugiés qui sont dans des camps, ce qui laisse peu de possibilités au niveau du budget urbain. Cependant, de petits montants d'argent de sources extérieures telles que le Projet de Renforcement des Capacités de Protection («Strengthening Protection Capacity Project»), peuvent avoir un impact significatif. Par exemple, une bourse de \$30 000 permet au bureau d'organiser des programmes conjointement avec les autorités éducatives de la ville. Par conséquent, il y a maintenant un engagement à inscrire les enfants réfugiés dans l'enseignement primaire gratuit.

L'ouverture au changement. Ce nouveau programme nécessitait une volonté de prendre des risques et de revoir les suppositions et les projets au fur et à mesure des enseignements tirés. Des directeurs souples et de grand soutien ont habilité le personnel à être novateur.

Le but principal de l'équipe multifonctionnelle est d'appuyer le représentant et le bureau dans le suivi de l'exécution de la stratégie de l'UNHCR d'intégration des critères d'âge, de genre et de diversité⁶⁹ par les évaluations participatives, en assurant de bonnes analyses et un bon suivi, la rétroaction à la communauté et des actions ciblées pour soutenir les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR qui sont discriminées. Cette équipe peut également identifier les lacunes de compétences au sein du bureau et/ou parmi les partenaires et coordonner des formations ou des activités d'encadrement sur des sujets tels que la facilitation des évaluations participatives; l'analyse de l'âge, du genre et de la diversité; la violence sexuelle et sexiste; la détermination du meilleur intérêt; l'identification et l'enregistrement des personnes qui ont des besoins particuliers. Les équipes multifonctionnelles sont censées renforcer la coordination interne et externe ainsi que l'analyse de la situation, et donc améliorer la protection.

Les interprètes jouent un rôle crucial dans le travail des équipes, car ils peuvent avoir un impact significatif sur la manière dont sont reçus les efforts du bureau de promotion de l'approche communautaire. Les interprètes devraient être soutenus pour qu'ils comprennent l'approche, les buts du bureau et ceux de la communauté, et comment traduire fidèlement ce que les gens disent. La formation des interprètes devrait mettre l'accent sur l'amélioration de leurs compétences en interprétation, leur conscience des expressions de leur visage et de leur langage corporel, et favoriser une ouverture par rapport à ce qui leur sera dit.

Dix conseils pour établir une équipe multifonctionnelle efficace

- ✓ La nationalité, l'âge, le sexe, la religion, l'ethnicité et les compétences combinées des membres de l'équipe doivent être soigneusement examinés. Les membres de l'équipe devraient être capables de communiquer avec différentes sections de la communauté.
- ✓ Les partenaires devraient faire partie de l'équipe. L'équipe devrait faciliter la coordination parmi tout le personnel de l'UNHCR.
- ✓ L'attitude et le comportement des membres de l'équipe, y compris les interprètes, sont cruciaux. Si des collègues font des déclarations inappropriées, nous devrions les défier manière constructive.
- ✓ Les membres de l'équipe devraient identifier clairement leurs rôles et créer une relation positive, sans susciter de fausses attentes. Travailler en petite équipe lorsque vous effectuez des évaluations participatives.
- ✓ L'équipe doit respecter la communauté et apprécier de passer du temps avec ses membres.
- ✓ Tous les membres de l'équipe devraient acquérir des compétences dans l'analyse de la situation du point de vue de l'âge, du genre et de la diversité.
- ✓ L'équipe devrait s'assurer que les résultats de l'évaluation participative et les décisions qui s'en suivent soient partagés et évalués avec la communauté.
- ✓ Dans les situations de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, une équipe multi-agences devrait être mise en place pour faciliter la coordination.
- ✓ L'équipe devrait s'assurer que le bureau a une stratégie de proximité documentée et un système confidentiel de gestion de dossiers individuels ainsi qu'un comité de suivi pour les personnes en situation de risque accru.
- ✓ L'équipe devrait se réunir régulièrement avec le Représentant/Chef de bureau, qui est responsable de l'orientation et de la direction de l'équipe. L'équipe peut aussi élaborer un plan annuel avec le bureau pour orienter son travail et évaluer leurs accomplissements.

5



Considérations pour les contextes spécifiques

Cette section propose des conseils sur l'application de l'approche communautaire dans différents contextes.

L'approche communautaire peut être utilisée dans tous les types d'opérations du HCR car les principes de base et la méthodologie restent les mêmes. Toutefois, certaines questions spécifiques devront être prises en considération et l'approche adaptée suivant les situations.

5.1 Les urgences

C'est la nature de l'urgence qui déterminera l'étendue de la participation de la communauté. Cependant, comme dans d'autres contextes, un niveau significatif de participation communautaire est possible et fortement désirable.⁷⁹ Il faut agir vite pour répondre aux besoins de survie, par conséquent le temps de consultation et de négociation est très court. Il est important d'équilibrer le temps et les efforts consacrés à l'analyse de la situation, y compris l'évaluation participative et la mobilisation communautaire, avec la durée de validité des résultats de l'évaluation. Dans l'urgence, les conditions changent tout le temps, de sorte que l'analyse de la situation devra être mise à jour.

Saisissez toutes les occasions de rencontrer les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR. Bien qu'il puisse ne pas y avoir suffisamment de

temps pour rencontrer chaque groupe, il est vital qu'un éventail de représentants de l'ensemble de la communauté soit inclus dans les évaluations.⁷¹ Ne vous fiez pas uniquement aux gens qui sont plus facilement accessibles, comme les dirigeants ou les jeunes hommes qui parlent la langue des travailleurs humanitaires. Aussi souvent que possible, communiquez avec les femmes, les hommes, les garçons et les filles d'âge et d'origine différents pour acquérir une compréhension globale de la situation et des personnes relevant de la compétence de l'UNHCR.

Quelques conseils pour le travail en situation d'urgence

- Par des évaluations de terrain avec les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR, répertoriez les agences, les services et les structures communautaires qui existent déjà.
- La sécurité des personnes consultées doit être soigneusement prise en considération. Les personnes ou les groupes communiquant avec les agences humanitaires peuvent devenir sujets à ressentiment ou même de violences de la part d'autres personnes ou groupes. Les sources d'information doivent donc rester confidentielles. Dans les contextes de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, assurez-vous, lorsque vous travaillez avec les autorités locales, qu'il n'y ait pas de répercussions sur les personnes ou les communautés quand vous discutez des violations des droits humains.⁷²
- N'attendez pas pour consolider les besoins prioritaires de tous les groupes. Commencez par intervenir sur un groupe avant de passer à un autre. Comme la situation est susceptible de changer, les évaluations devraient être effectuées tous les trois mois, si possible, pour garantir que les activités soient planifiées en fonction des besoins.
- Travaillez avec les partenaires nationaux et internationaux en tout temps. Coordonnez et évitez les évaluations superflues.
- Des évaluations précoces et rapides devraient examiner les risques de protection et les violations des droits humains avant et pendant l'urgence. Les causes profondes devraient être analysées du point de vue de l'âge, du genre et de la diversité afin d'y remédier rapidement et d'éviter davantage d'abus ou de déplacement.
- Procédez immédiatement à l'analyse, avec la communauté, des risques de protection auxquels font face les femmes et les filles, et des moyens de prévention et d'intervention face à la violence sexuelle et sexiste.⁷³

- **Rendez visite aux gens** dans leur abris/foyer. Prenez le temps d'écouter les gens.
- **Établissez des points fixes** où le personnel peut être disponible à des heures régulières pour rassembler des informations sur les groupes qui ont des besoins particuliers, répondre aux questions et/ou donner des conseils.
- Identifiez rapidement une équipe au sein de la communauté qui est en mesure et d'accord d'**organiser un soutien communautaire** pour les personnes qui ont des besoins particuliers.
- **Établissez des systèmes communautaires**, respectant les droits individuels, identifiez et **fournissez la protection et les soins aux groupes qui ont des besoins particuliers**, comme les personnes âgées, les personnes handicapées et les enfants non-accompagnés et séparés.
- **Agissez immédiatement pour empêcher les séparations de familles**, réunifiez les familles si c'est possible et lancez les procédures de documentation et de recherches familiales.
- Établissez un dispositif permettant d'identifier, avec la communauté, les groupes qui sont en **situation de risque accru**.
- Mettez en place un **système de gestion de dossiers individuels** pour toutes les personnes identifiées comme étant en situation de risque accru, et effectuez le suivi de ces personnes.
- En collaboration avec la communauté, **élaborez un mécanisme d'information et de communication** pour garantir que tout le monde, y compris les femmes âgées, les personnes handicapées et d'autres groupes éventuellement marginalisés, aient accès aux informations sur l'assistance et d'autres problématiques. Affichez des avis aux endroits où les gens sont susceptibles de se rencontrer, comme les points d'eau, le centre communautaire, les lieux d'enregistrements ou partout où l'aide est distribuée.
- Évitez de mettre en place des modes de comportement ou de relation qui peuvent être difficiles à changer plus tard. **Prenez plutôt des arrangements temporaires** qui sont examinés régulièrement. Assurez-vous que les gens sachent que les arrangements pris en situation d'urgence pourraient changer plus tard.
- Établissez des **plans d'intervention d'urgence** spécifiques avec les partenaires et la communauté.

- Lorsque les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR se démènent pour survivre, l'UNHCR et les agences partenaires ont beaucoup de pouvoir car ils sont considérés comme vitaux. Cela peut altérer les relations entre les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR et les agences humanitaire, car il se peut que les gens ne veuillent pas se plaindre ou exprimer leur désaccord avec les activités qui sont exécutées. **Pensez à l'avenir** et examinez les implications à long terme de toutes les décisions.

La participation aux urgences

Lorsque l'équipe d'urgence de l'UNHCR a atteint Galkayo en Somalie en janvier 2007, c'était la première fois qu'une agence internationale était présente sur le terrain depuis un certain temps. Comme il s'agissait d'une opération d'urgence et de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, l'évaluation participative fut adaptée à ce contexte spécifique.

Comme l'UNHCR devait travailler avec d'autres agences, l'équipe d'urgence a proposé de compléter l'établissement du profil des personnes déplacées, qui était effectué par le Danish Refugee Council par une évaluation participative. En combinant les deux méthodologies, c'est une compréhension en profondeur de la situation qui serait obtenue.

Comme l'UNHCR et le Danish Refugee Council avaient limité le personnel sur le terrain, il était difficile d'appliquer l'approche de l'équipe multifonctionnelle. A la place, une équipe fut recrutée sur place et formée pour faire cette évaluation. Dans un contexte politique très sensible, il fut décidé que les «autorités locales» ne seraient pas incluses dans les discussions de groupe, car les personnes déplacées ne se seraient pas senties en sécurité ou libres d'exprimer toutes leurs préoccupations.

Les relations entre les différents sous-groupes de personnes déplacées étaient particulièrement compliquées, étant donné les structures de pouvoir, les systèmes de protection de groupe et les différences de clans, alors les comités de personnes déplacées furent consultés séparément afin de faire la distinction entre les membres des comités et le reste de la communauté. En raison de contraintes de temps et de sécurité, seuls trois groupes d'âge de chaque sexe furent couverts lors des consultations initiales.

5.2 Les situations urbaines

Il peut être difficile d'appliquer l'approche communautaire dans les zones urbaines car les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR sont souvent dispersées sur une large zone, et les groupes ou les personnes qui ont des besoins particuliers sont plus difficiles à atteindre et peuvent être facilement négligés. Dans la plupart des zones urbaines, les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR sont souvent un mélange de demandeurs d'asile, de réfugiés et de migrants, et elles sont parfois considérées comme illégalement dans le pays. Souvent, les gens ne se présentent pas pour chercher de l'aide car il se peut qu'ils aient encore quelques ressources, qu'ils ne soient pas au courant de l'existence de services, qu'ils ne soient pas sûrs de leurs droits ou qu'ils craignent d'être renvoyés dans leur pays d'origine.

Les réfugiés, les demandeurs d'asile ou les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays qui vivent dans les zones urbaines sont exposés à un éventail de problèmes de protection et de menaces particuliers aux milieux urbains. Les femmes et les filles sont souvent exposées aux maladies sexuellement transmissibles, à la traite, à l'exploitation professionnelle et aux drogues, et peuvent recourir à la prostitution comme moyen de survie. Les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR, notamment les femmes seules et les femmes chefs de famille, ont souvent des problèmes pour l'acquisition d'un logement et peuvent être en situation de risque vis-à-vis différentes formes d'exploitation et d'abus de la part des bailleurs.⁷⁴ Les programmes urbains peuvent attirer un plus grand nombre de jeunes hommes et devraient être développées de manière appropriée. Les dynamiques présentes parmi les réfugiés urbains ou les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays peuvent influencer les relations avec la communauté hôte et vice versa. La facilitation du développement d'un réseau communautaire de réfugiés ou de personnes déplacées peut contribuer à réduire l'isolement social et établir un soutien mutuel entre les hôtes et les réfugiés.

Quelques conseils sur le travail en contexte urbain

- Cartographiez les lieux où sont les gens et quelles sont les agences, gouvernementales et non-gouvernementales, qui fournissent des services particuliers dans chaque localité.
- Fournissez des informations pour que les réfugiés, les demandeurs d'asile, les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et les personnes rapatriées prennent conscience de leurs droits, de leurs obligations, des restrictions et des possibilités, et de la manière dont l'UNHCR peut appuyer leur accès aux services fondamentaux et les soutenir dans la revendication de leurs droits.
- Diminuez le sentiment d'isolement parmi les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR en soutenant l'enseignement de la ou des langues locales, et en créant des lieux de rencontre informels.
- Encouragez la formation de groupes d'intérêt commun, comme les groupes de commerçants, de parents, de garde d'enfants et les groupes de solidarité pour aider les nouveaux arrivants. Impliquez la communauté et la société civile locales dans des projets communs avec les communautés de réfugiés et de personnes déplacées.
- Assurez-vous que les lieux de rencontre, tels que les centres communautaires ou d'autres activités, soient situés dans des zones géographiques neutres pour que les groupes de toute origine se sentent à l'aise d'y aller.
- Encouragez de meilleures relations avec les communautés hôtes afin de changer la perception des réfugiés, des personnes déplacées ou des personnes rapatriées comme une menace à l'économie locale et à la stabilité de la communauté hôte. Identifiez les associations communautaires locales et travaillez avec elles.
- Identifiez les partenaires et les institutions qui travaillent dans cette zone, et promouvez la coopération entre les différents acteurs et fournisseurs de services. La situation des personnes relevant de la compétence de l'UNHCR devrait être réglée dans le contexte global de la population chaque fois que c'est possible.
- Décentralisez les services pour les zones accueillant de plus grands nombres de réfugiés et de personnes déplacées afin de réduire les coûts de transport.

Le bureau de l'UNHCR à Nairobi a revitalisé son programme urbain en y introduisant l'approche communautaire. Cette approche comprend les éléments suivants:

- **Inviter les communautés de réfugiés à participer à la planification et à l'exécution des programmes.** Au lieu de se concentrer sur les dirigeants qui tendent à avoir des programmes politiques, l'UNHCR cultive des relations avec des organisateurs et des groupes d'entraide communautaires qui aident l'équipe multifonctionnelle à mener les évaluations participatives.
- **Augmenter notre connaissance de la communauté de réfugiés en rassemblant des informations provenant de sources multiples.** Le bureau obtient des informations à travers des réunions interinstitutionnelles régulières avec le personnel des ONG et par les évaluations participatives. Différents indicateurs juridiques, sociaux et économiques provenant du pays d'asile et des pays d'origine sont comparés aux données de l'UNHCR pour identifier les divergences.
- **Utiliser ProGres pour renforcer la gestion de dossiers individuels.** Sans gestion efficace des dossiers individuels, l'UNHCR ne peut pas établir de relation de confiance avec d'autres agences et les communautés de réfugiés. Le personnel du bureau de Nairobi utilise ProGres pour enregistrer les dossiers individuels et les classer par priorité, ce qui permet d'identifier rapidement les personnes en situation de risque élevé et d'agir promptement en leur faveur. Comme toutes les unités du bureau enregistrent les informations dans ProGres, il est facile de les partager.

Interventions de protection:

- **Elaborer des interventions de protection communautaires.** Une des activités consiste à fournir une formation para juridique aux réfugiés qui sont actifs dans leur communauté. Grâce à de meilleures connaissances de la loi et des institutions nationales, ils seront en mesure de fournir une aide juridique de base et de plaider pour leur communauté.
- **La proximité de la communauté.** Différents partenaires d'exécution déploient des travailleurs spécialisés au sein de la communauté de réfugiés. Certains fournissent des soins de santé aux femmes et aux enfants, certains proposent des programmes de formation et d'alphabétisation aux réfugiés qui travaillent comme domestiques, et une juriste donne des consultations juridiques hebdomadaires dans le quartier des réfugiés, ce qui est particulièrement utilisé pour les femmes réfugiées

qui n'ont pas le temps ou l'argent nécessaire pour se rendre en ville et trouver une aide juridique.

- **Distribuer les informations sur la protection parmi les réfugiés.** En analysant les informations fournies par les réfugiés sur leur lieux de vie et où ils ont fait face à des problèmes de protection, comme le lieu d'un crime ou un lieu de détention, et en utilisant une carte GIS (Système d'information géographique), le bureau peut non seulement mieux cibler les services aux réfugiés, mais aussi conseiller aux réfugiés d'éviter certains endroits pour leur propre sécurité.
- **Promouvoir l'accès aux services publics.** L'UNHCR, une ONG partenaire et le service de santé du Conseil municipal ont mis sur pied un programme par lequel les réfugiés d'un quartier reçoivent des services médicaux bon marché au même titre que la communauté hôte. L'UNHCR a également travaillé avec le service de l'éducation de la ville, des ONG et les communautés de réfugiés pour inscrire les enfants réfugiés dans les écoles primaires publiques gratuites de la ville.
- **Former les fonctionnaires gouvernementaux.** Le bureau forme des formateurs de policiers, des juges, des personnes chargées des enfants ainsi que des membres de l'administration provinciale au droit relatif aux réfugiés et aux vies de réfugiés. Pour la première étape de l'élaboration de l'approche communautaire dans le Service des affaires des réfugiés, un fonctionnaire gouvernemental est basé à temps partiel au bureau de l'UNHCR et a commencé à participer aux activités de proximité.

Soutenir le développement des communautés de réfugiés. L'UNHCR a lancé un concours pour de petites bourses de renforcement des capacités destinées à des groupes d'entraide et des organisations communautaires. En 2006, 12 groupes ont reçu un soutien financier. En collaboration avec d'autres agences, l'UNHCR fournit une série de sessions de formation pour de petits groupes d'entraide afin qu'ils développent des compétences au niveau de la mobilisation et de l'organisation communautaires.

5.3 Le retour et la réintégration

La planification du rapatriement et le rapatriement lui-même sont généralement régis par des accords tripartites entre l'UNHCR, l'État hôte et le pays d'origine. Comme le rapatriement implique souvent des négociations délicates, il peut être difficile d'inclure complètement les réfugiés dans ce processus. Cependant, leurs opinions, récoltées via l'approche communautaire, font partie intégrante des discussions avec les gouvernements, surtout au cours des négociations de paix. L'UNHCR doit promouvoir et soutenir la participation active des femmes⁷⁵ et des jeunes aux négociations.

Il est possible que des membres de la population rapatriée aient des difficultés à s'intégrer dans leur communauté d'origine. Les structures sociales peuvent avoir changé et des différences de valeurs peuvent apparaître entre les personnes qui sont parties en exil et celles qui sont restées. Le rapatriement nécessitera une analyse soigneuse et détaillée de la situation comparant la situation dans le pays d'origine avec celle du pays d'exil, y compris une analyse des données démographiques ventilées par âge et par sexe, les profils de formation et de compétences acquises avant et pendant l'exil, les possibilités d'emploi et les compétences requises dans le pays d'origine ainsi que l'appartenance à des groupes sociaux. L'approche communautaire contribuera à identifier les risques de protection, les besoins et les intérêts des populations locales et rapatriées pour que la confiance puisse être rétablie et qu'une communauté forte puisse se développer.⁷⁶

En 2006, lors d'une conférence à Oslo, des femmes rapatriées soudanaises ont exprimé leurs préoccupations par rapport à la possibilité que les jeunes femmes rapatriées des camps de réfugiés puissent être perçues par les communautés d'accueil comme étant «de mœurs légères» et porteuses de nouveaux problèmes comme le VIH/SIDA à cause de leurs expériences différentes et de leurs nouvelles manières de s'habiller.

La réintégration est un processus qui nécessite l'implication active des communautés et une compréhension complète de la part du personnel de l'UNHCR et de ses partenaires des nouvelles réalités que retrouve cette communauté. Les réfugiés ou les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays qui sont rapatriés sont considérés comme relevant de la compétence de l'UNHCR jusqu'à ce qu'un minimum de mécanismes nationaux de protection

soient en place pour garantir la viabilité du retour. Le rôle de l'UNHCR est de faciliter le processus de réintégration en travaillant avec la communauté, les autorités nationales et les autres acteurs pour soutenir la remise en place des dispositifs nationaux de protection. En particulier, l'UNHCR devrait promouvoir la participation active des personnes et des femmes rapatriées dans les processus de reprise et de transition, en vertu de la Résolution n° 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies sur les femmes, la paix et la sécurité. Il est important d'appliquer l'approche communautaire à ce stade-là pour que le rapatriement ou le retour puisse réussir et être viable.

Quelques conseils sur l'aide au rapatriement/retour

- Assurez-vous, via les évaluations participatives, que les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR sont rapatriées de manière **volontaire** et que tous les adultes signent un formulaire attestant de cela.
- Identifiez les groupes, les mouvements ou les personnes au sein de la communauté de réfugiés ou de personnes déplacées qui pourraient avoir le **pouvoir d'influencer**, à leur propre avantage, les décisions de retour ou pas.
- Travaillez avec les autorités dans les zones de retour pour **préparer la communauté à recevoir les groupes de retour**. Facilitez le dialogue entre les personnes rapatriées, la communauté d'accueil et les autorités. Chaque fois que c'est possible, mettez en place des programmes de visites transfrontalières, en vous assurant que les femmes et les hommes de tout âge et de toute origine sont inclus.
- En collaboration avec les différents membres de l'éventuelle communauté rapatriée, surtout les jeunes, élaborer des moyens de **partager les informations** à propos de la situation dans les zones de retour et présentez leurs préoccupations principales aux autorités nationales.
- Rassemblez la communauté d'accueil et les personnes rapatriées pour identifier quelles sont les capacités et les compétences de chaque groupe et quelles sont celles qui peuvent contribuer à élaborer des **projets coordonnés**.
- Comme l'UNHCR a un rôle important à jouer au niveau du plaidoyer, **favorisez la coopération** entre les acteurs humanitaires impliqués dans l'opération de rapatriement et les agences de développement, notamment les services gouvernementaux responsables du développement durable et de la réintégration.

Quelques conseils sur l'aide à la réintégration

- Des le début, incluez les acteurs de développement dans la planification du retour et les activités de réintégration, et promouvez l'approche communautaire. Coordonnez avec ces acteurs pour garantir que les zones de retour soient ciblées et que les programmes des différents intervenants y compris l'UNHCR soient cohérents et ne fassent pas double emploi.
- Effectuez avec d'autres agences des analyses et des évaluations de la situation dans le contexte des efforts gouvernementaux de récupération.
- Promouvez les efforts favorisant l'établissement de la confiance, la coexistence et la réconciliation.⁷⁷
- Assurez-vous que tout projet à impact rapide soit assujéti à un processus d'évaluation participative. Évitez les projets aux menus préétablis qui limitent les options des gens. Pensez très tôt aux stratégies de moyens de subsistance.
- Lorsque vous envisagez la restitution de propriété et l'attribution de terrains, soyez conscient de leur impact sur les droits des femmes et des enfants non-accompagnés et séparés et des personnes âgées et handicapées.
- Identifiez et renforcez les capacités de la société civile, surtout via les organisations communautaires, à s'approprier l'approche communautaire dans les zones de retour.
- Introduisez des projets de réduction de conflit et de tension, surtout au profit des jeunes, ainsi que des projets pour encourager la communication positive et favoriser un esprit communautaire.
- Soutenez le développement d'une stratégie de reprise plus large qui intègre les communautés rapatriées.

5.4 Les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays

L'UNHCR s'engage entièrement à travailler avec les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays comme le stipule son document de politique de protection des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays.⁷⁸ Dans certains contextes, le rôle de l'UNHCR est gouverné par «la démarche modulaire» du Comité Permanent Inter-organisations qui a

pour but d'améliorer la coordination entre les différentes institutions des Nations Unies et d'autres partenaires pour garantir la prédictibilité, la redevabilité et l'efficacité. Dans les situations de personnes déplacées en raison d'un conflit, l'UNHCR s'engage à prendre la direction dans trois domaines, à savoir la protection, l'abri et la gestion des camps, tout en appliquant l'approche communautaire.⁷⁹

L'approche communautaire est aussi le principe directeur du principe de la responsabilité sectorielle, tel qu'il est décrit dans le document de 2006 du Comité Permanent Inter organisations intitulé «Using the Cluster Approach to Strengthen Humanitarian Response» (L'utilisation de la démarche modulaire pour renforcer l'intervention humanitaire). Ce principe fait également partie des termes de référence pour les responsables de module du Comité permanent inter organisations au niveau du pays. Même dans une situation de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, là où il n'y a pas d'arrangement modulaire formel, l'UNHCR s'engage à travailler en coordination avec d'autres institutions et à utiliser l'approche communautaire.

5

Une opération de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays a souvent lieu dans un contexte politique sensible ou dans des zones instables avec des préoccupations de sécurité pour toutes les personnes impliquées. Il peut y avoir une méfiance étendue parmi les acteurs nationaux et locaux. Parfois, ce sont les actions du gouvernement qui ont causé le déplacement et pourtant les autorités doivent être consultées et engagées dans l'intervention humanitaire, et un dispositif de coordination doit être mis en place. Les personnes déplacées sont souvent dispersées sur de vastes zones et restent souvent avec des familles hôtes plutôt que dans des camps. Il y a donc des préoccupations de protection spécifiques, tant pour les personnes déplacées que pour les familles hôtes. Il se pourrait également que les gens soient persécutés et poursuivis dans leur zone de déplacement, et que des interactions publiques avec des agences extérieures ne soient pas dans leur meilleur intérêt. Le personnel travaillant dans des opérations au Tchad et au Nord Kivu, en République démocratique du Congo, par exemple, ont remarqué les limites de l'approche communautaire dans les environnements peu sécurisés. Chaque contexte nécessitera une évaluation

avec les différentes parties prenantes, notamment la communauté, pour voir ce qui est faisable et ce qui peut être fait.

D'autre part, les personnes déplacées peuvent ne pas être restreintes dans leurs mouvements, alors que beaucoup de réfugiés le sont, et, en tant que citoyens du pays, elles ont le droit de travailler. Par conséquent, elles peuvent avoir de nombreuses possibilités de se rétablir, pour autant que leur sécurité physique ne soit pas menacée et que la situation économique le permette. L'appui aux organisations communautaires peut être plus faisable dans les situations de personnes déplacées, mais c'est la situation de sécurité qui déterminera souvent ce qui est possible.

Les interventions de l'UNHCR pour les personnes âgées relevant de la compétence de l'UNHCR en Colombie se sont concentrées sur la promotion et le renforcement de leurs capacités au sein d'organisations de personnes déplacées pour garantir qu'elles participent à la formulation de politiques publiques sensibles à l'âge et au genre ainsi qu'à des projets générateurs de revenus pour les personnes âgées.

Par conséquent:

- Un groupe de travail technique se penchant sur les citoyens âgés, organisé par le Ministère des affaires sociales, a inclus dans le programme, les droits et les préoccupations des personnes déplacées âgées dans le programme.
- Quelque 4.800 personnes déplacées âgées ont bénéficié du programme d'enregistrement national.
- L'Institut colombien pour les affaires familiales, avec l'appui de l'UNHCR, a mis les personnes déplacées âgées en tête de son programme de socialisation pour la population colombienne.
- A Apartadó, dans le nord de la Colombie, quelques 280 personnes déplacées âgées (100 hommes et 180 femmes) ont bénéficié d'un projet de génération de revenus.

L'ONG A.R.T. (Art pour les Réfugiés en Transition), a lancé un projet appelé «Retrouver son identité culturelle à travers les arts» pour renouveler les relations intergénérationnelles. Ce projet était conçu pour permettre aux personnes âgées d'enseigner leurs traditions et leur culture aux jeunes générations afin de les maintenir en vie.

Quelques conseils pour travailler avec les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays

- L'approche basée sur les droits et l'approche communautaire devraient guider le travail modulaire sur le terrain.
- L'évaluation participative est une première étape cruciale pour porter les opinions des personnes déplacées et de leurs représentants à l'attention du module. Les responsables de module doivent garantir la participation de tous les groupes, la réalisation d'analyses intégrant les critères de l'âge, du genre et de la diversité dans toutes les zones, et la promotion d'un travail d'équipe multi institutionnel.
- Avant d'entreprendre une quelconque évaluation, vérifiez quelles sont les évaluations *participatives* qui ont déjà été effectuées et déterminez s'il en faut encore une, ou s'il s'agit seulement de se concentrer sur certains groupes de la population qui n'ont peut-être pas eu l'occasion de s'exprimer. Soyez clair à propos de son but et l'expliquer.
- La sécurité des personnes relevant de la compétence de l'UNHCR doit être soigneusement prise en considération. Les gens devraient être informés à l'avance de la participation ou non des autorités locales. Il doit être clair que cette évaluation se fera sur une base volontaire.
- Les partenaires nationaux (gouvernementaux, non-gouvernementaux et société civile) sont particulièrement importants dans les situations de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays. Le HCR et ses partenaires doivent élaborer des stratégies communes de renforcement des capacités et promouvoir l'appropriation par les acteurs nationaux.
- S'il y a des problèmes de sécurité, il serait mieux de travailler avec les ministères qui sont moins liés à la sécurité, comme la santé, l'éducation et les affaires familiales ainsi que les organisations non-gouvernementales locales et les associations locales, notamment celles qui s'occupent des droits humains. Consultez séparément les personnes déplacées et rencontrez ensuite les autorités.
- Lorsque les gens sont en milieu urbain ou éparpillés, concentrez-vous sur les organisations communautaires et religieuses pour découvrir où se rencontrent les gens.
- Assurez-vous que l'évaluation participative est effectuée avec la communauté hôte et qu'elle inclut ses besoins d'appui autant que faire se peut.

- **Impliquer et consulter les autorités**, et utiliser un cadre de planification basé sur les droits. Cela peut être difficile si un gouvernement est impliqué dans les causes du déplacement. La souplesse sera de rigueur.
- Les informations sur la **fourniture de services** par les autorités devraient être vérifiées pour garantir que ces services, comme l'accès à l'éducation et les programmes scolaires, sont non-discriminatoires.
- Contrôlez la situation des personnes déplacées qui se sont installées dans des **familles hôtes** pour garantir que la relation entre elles, ne devienne pas abusive. Les familles hôtes devraient être soutenues et incluses dans toutes les activités ciblant les personnes déplacées, notamment les évaluations participatives.

Notes

¹ L'expression «personnes relevant de la compétence du HCR» est utilisée dans ce manuel pour faire référence aux demandeurs d'asile, aux réfugiés, aux personnes rapatriées, aux apatrides et aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays.

² «Renforcer une approche du développement communautaire.» UNHCR, EC/51/SC/CRP.6, 15 février 2001.

³ «Towards Community-based Solutions: Evaluation of UNHCR's Community Services Function,» EPAU/UNHCR, Casa Consulting, Geneva, 2002.

⁴ La stratégie d'intégration des critères d'âge, de genre et de diversité du HCR s'ajoute à l'approche basée sur les droits et l'approche communautaire, car il est fondamental d'analyser les dynamiques communautaires et de promouvoir les droits des femmes, les droits des enfants et les droits des groupes qui sont traditionnellement marginalisés. Cette stratégie inclut la formation d'équipes multifonctionnelles, des évaluations participatives régulières, l'analyse des conclusions comme base à la protection et à la planification de programme, l'action ciblée pour autonomiser et protéger les groupes discriminés et un cadre de redevabilité. L'intégration de l'âge, du genre et de la diversité constitue le septième objectif stratégique global du HCR (2008-2009). Cela nécessite que le travail de l'organisation incorpore systématiquement une analyse de l'impact de toute politique ou intervention sur les droits des femmes, des filles, des garçons et des hommes d'âge et d'origine divers pour garantir leur protection.

⁵ Voir La violence sexuelle et sexiste contre les réfugiés, les rapatriés et les personnes déplacées. Principes directeurs pour la prévention et l'intervention, UNHCR, mai 2003. Cette définition de la protection est dérivée du «Third Workshop on Protection», Background Paper, Comité international de la Croix Rouge, 7 janvier 1999, qui affirme: «Le concept de la protection englobe toutes les activités ayant pour but d'obtenir le respect total des droits de la personne en vertu de la lettre et de l'esprit des (c'est-à-dire le droit relatif aux droits humains, le droit international humanitaire, le droit des réfugiés).»

⁶ Le critère de «l'âge» a rapport aux enfants, aux adolescents ou aux jeunes, et aux personnes âgées, et contribue à réfléchir à la manière dont les risques et les besoins changent en fonction de l'endroit où sont les gens dans leur cycle de vie. «Le genre» fait référence aux rôles assignés aux filles et aux garçons, aux femmes et aux hommes dans n'importe quelle société et à la manière dont ces rôles influencent et déterminent leur statut et leur accès aux ressources, leur contrôle sur les ressources, le pouvoir et la prise de décisions. «La diversité» fait référence aux différences entre les gens qui peuvent mener à la discrimination, comme le handicap ou l'affaiblissement, l'origine ethnique ou religieuse, etc. L'UNHCR fait référence aux trois car sinon, certains groupes peuvent être négligés.

⁷ «Le concept de résilience est fondé sur l'observation selon laquelle, dans des circonstances traumatiques ou autrement adverses, certaines personnes font relativement bien face aux difficultés tandis que d'autres n'y arrivent pas (...) Lorsqu'il est appliqué aux gens, il décrit la capacité de la personne à «rebondir.» Community Mobilization (La mobilisation de la communauté), Action for the Rights of Children (ARC) Resource Pack, janvier 2001, p. 11.

⁸ Le terme «acteurs» comprend la communauté.

⁹ «Community-based Protection in Somalia: A Study to Examine the Role of Protection in Community Mobilization,» IDP working group, Nairobi, Kenya, November 2006, p. 38.

¹⁰ Adapté du Handbook on the Protection of Internally Displaced Persons, Global Protection Cluster Working Group, 2007, Ch. 1 on «The Foundations of Protection» (provisional release).

¹¹ Le concept de l'approche basée sur les droits figure de manière préminente à l'agenda international et dans les dialogues interinstitutionnels depuis que le Secrétaire Général des Nations Unies, dans le Programme de réformes de 1997, demanda à toutes les agences des Nations Unies d'intégrer les droits humains dans leurs activités dans le cadre de leur mandat.

¹² Adapté de J. Theis, «Promoting Rights-based Approaches» et «Child Rights Programming: A Handbook for Save the Children Alliance members, 2002» (NdT: en anglais uniquement). Ce manuel explique que l'une des différences clé entre ces deux approches est le fait que l'approche basée sur les droits implique la responsabilité/redevabilité. Il explique que «de nombreux droits se sont développés à partir des besoins, mais (que) l'approche basée sur les droits ajoute des obligations juridiques et morales. De même, dans l'approche basée sur les droits, les détenteurs de droit sont autonomisés et

encouragés à revendiquer leurs droits. Cela signifie qu'ils ne sont pas considérés comme des objets de charité (comme c'est le cas dans l'approche basée sur les besoins), mais plutôt comme des personnes qui réclament ce à quoi elles ont droit», page 22. (Traduction libre).

¹³ De nombreuses personnes seraient d'avis qu'il est suffisant de faire simplement référence à l'approche basée sur les droits. Cependant, au sein du HCR il est nécessaire de mettre l'accent tant sur l'approche basée sur les droits que sur l'approche communautaire jusqu'à ce qu'il y ait une meilleure compréhension de ce concept. En pratique, cela renforce les liens entre le personnel de protection et des services communautaires.

¹⁴ Conclusion No. 107 (LVIII) du Comité exécutif du HCR sur les enfants dans les situations à risque, para. (b).x, 2007.

¹⁵ Pour davantage d'informations sur la participation et les méthodes participatives, voir <http://www.fao.org/Participation>

¹⁶ Le Bureau régional du HCR en Afrique du Sud a organisé des consultations participatives avec des enfants partout dans la région pour contribuer à l'Étude sur la violence contre les enfants des Nations Unies. Cette méthodologie fut développée spécialement pour promouvoir une participation maximale des enfants et est décrite dans le rapport *Refugee and Returnee Children in Southern Africa: Perception and Experiences of Violence*, UNHCR, June 2005.

¹⁷ Art. 21, Déclaration universelle des Droits de l'Homme; Art. 25, Pacte international relatif aux droits civils et politiques; Art. 7, 8 et 14, Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes; et Art. 12, 13, 14, 15 et 17, Convention sur les droits de l'enfant.

¹⁸ Adapté de L. Veneklasen, V. Miller, C. Clark et M. Reilly, *Rights-based Approaches and Beyond: Challenges of Linking Rights and Participation*, IDS Working Paper 235, Institute of Development Studies, Brighton, December 2004.

¹⁹ La «Johari Window» («fenêtre Johari») est un outil utile pour l'auto-évaluation de la communauté sur la participation et pour analyser les problèmes. Des explications au sujet de ces outils se trouvent dans l'ouvrage de L. Srinivasan, *Tools for Community Participation: A Manual for Training Trainers in Participatory Techniques*, PROWESS, UNDP, New York, 1990.

²⁰ Adapté de L. Veneklasen et al., 2004

²¹ Pour davantage d'informations sur le travail avec les hommes et sur les masculinités, voir www.femmesscommission.org et les articles de Michael Kaufman, qui a également soutenu l'organisation de la Campagne du Ruban blanc.

²² Certains de ces défis sont analysés dans l'article de M. Walkup, «Policy Dysfunction in Humanitarian Organizations: The Role of Coping Strategies, Institutional and Organizational Culture.» in *Journal of Refugee Studies*, Vol. 10, No.1. 1997.

²³ Ces définitions de la transparence et de la redevabilité ont été élaborées par une initiative connue sous le nom de «Global Accountability Project» (GAP), comme il est examiné dans l'ouvrage de M. Blagescu, L. de Las Casas, and R. Lloyd, *Pathways to Accountability: The GAP Framework*, One World Trust, London, 2005. Disponible (en anglais) à www.oneworldtrust.org. Pour des conseils pratiques relatifs à la redevabilité, voir «The Good Enough Guide: Impact Measurement and Accountability in Emergencies», publié par OXFAMGB for the Emergency Capacity Building Project, 2007.

²⁴ B. Dalle, «Transparency and Its Significance for Enhancing Accountability at UNHCR.» August, 2006.

²⁵ Voir «L'approche de la coopération pour le développement fondée sur les droits de l'Homme: Vers une interprétation commune des institutions des Nations Unies.» Annexe II in *Questions fréquentes au sujet d'une approche de la coopération pour le développement fondée sur les droits de l'Homme*, Haut Commissariat des Nations Unies aux Droits de l'Homme, Genève, 2006.

²⁶ M. Pallis, «The Operation of UNHCR's Accountability Mechanisms.» *Institute for International Law and Justice Working Paper 2005/12, Global Administrative Law Series*, 2005, p. 2.

²⁷ «Accountability Framework for Age, Gender and Diversity Mainstreaming.» IOM/036-FOM/038/2007, UNHCR, Geneva, 2007.

²⁸ *Framework for Durable Solutions for Refugees and Persons of Concern*, UNHCR, Geneva, 2003, p.

²⁹ Manuel relatif à l'autosuffisance, UNHCR, Genève, Août 2005.

³⁰ Voir *Strengthening Protection Capacities Framework*, UNHCR, 2006.

³¹ «Guidance on the Use of Standardized Specific Needs Codes.» IOM/028/FOM/030, UNHCR, 2007. Ce document de l'IOM/FOM donne des indications sur le genre de personnes qui entrent dans les différentes catégories de besoins particuliers. Alors qu'une personne peut avoir un besoin spécifique, elle peut ne pas être en danger immédiat; par exemple, un enfant handicapé peut être bien protégé et soigné par sa famille. De même, toutes les personnes en situation de risque accru n'entrent pas dans les catégories des besoins particuliers. Une personne en situation de risque accru est une personne dont les circonstances passées et/ou présentes indiquent qu'elle est susceptible de faire face à un grave problème de protection dans l'avenir immédiat s'il n'y a pas d'intervention appropriée pour protéger cette personne. Les personnes en situation de risque accru doivent faire l'objet d'un suivi régulier au moyen d'un système confidentiel de gestion de dossiers individuels tel qu'il est décrit dans la Section 3.2.7. L'UNHCR est en train d'élaborer un Outil d'identification des situations de risque accru pour aider le personnel et ses partenaires à identifier ces personnes et en effectuer le suivi (voir l'Annexe 4 fournir dans le CD-ROM joint).

³² Voir les Etapes 1 et 2 de L'outil de l'UNHCR pour l'évaluation participative dans les opérations, UNHCR, 2006.

³³ Conclusion No. 105 (LVII) du Comité exécutif du HCR sur les femmes et les filles dans les situations à risque, 2006.

³⁴ Pour d'avantage d'informations, voir «How to Implement the Standards,» a toolkit for child protection, Keeping Children Safe Coalition, Save the Children, 2006, p. 18.

³⁵ L'approche de l'équipe multifonctionnelle est expliquée à la section 4.4 de ce manuel.

³⁶ Handbook on the Protection of Internally Displaced Persons, Global Protection Cluster Working Group, 2007.

³⁷ L'outil de l'UNHCR pour l'évaluation participative dans les opérations, UNHCR, 2006.

³⁸ Participation by Affected Populations in Humanitarian Action: Practitioners' Handbook, Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action, 2003.

³⁹ Participatory Planning in UNHCR: A Practical Guide, UNHCR, January 2002.

⁴⁰ Par exemple, la situation dans l'est du Tchad est passée d'un afflux en situation d'urgence en 2004 à une situation stable de réfugiés en 2005 à l'émergence d'un conflit intérieur et transfrontières en 2006-2007. Alors que ces changements rendent difficile l'appui aux structures communautaires, ces structures deviennent d'autant plus importantes pour assurer la protection, en particulier quand les agences humanitaires sont sommées d'évacuer soudainement.

⁴¹ Avant de lancer une intervention avec la communauté, et suivant le contexte, il peut être utile d'aider les membres de la communauté à déterminer leur volonté d'agir. SARAR est une des méthodes de la faire, car elle se concentre sur l'examen de cinq attributs qui sont considérés d'une importance cruciale pour atteindre la participation complète des gens: l'estime de soi, la force associative, la débrouillardise, la planification d'action et la responsabilité de mener l'action jusqu'au bout. Pour davantage d'informations, voir www.worldbank.org

⁴² Au Bangladesh, la communauté était non seulement contrôlée par des structures corrompues de manière évidente, avec des conséquences néfastes, mais des structures moins visibles empêchaient parfois aussi les gens de participer librement aux différentes activités. Lorsque les structures communautaires sont identifiées et répertoriées, et que les politiques internes sont comprises, la participation de l'ensemble de la communauté peut être facilitée de manière plus efficace.

⁴³ La prise de contact avec la communauté est traitée à la section 3.1.3.

⁴⁴ Par exemple, les Principes directeurs de l'UNHCR sur la protection des femmes et des enfants; Les cinq priorités globales de l'UNHCR pour les enfants réfugiés (2001); UNHCR's Five Commitments to Women (2001). En partageant ces informations, les communautés seront en mesure de mieux comprendre pourquoi l'UNHCR promeut les droits des enfants, la participation des femmes et l'égalité de genre.

⁴⁵ Résolution n° 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies sur les femmes, la paix et la sécurité, 2000; Résolution n° 1612 du Conseil de sécurité des Nations Unies sur les enfants dans les conflits armés, 2005.

⁴⁶ Voir www.savethechildren.net/arc (Action for the Rights of Children, Save the Children, OHCHR, UNHCR, UNICEF, Octobre 2002) pour des idées pratiques sur la manière de travailler avec des enfants. Voir aussi l'intranet du HCR sous «Community Development», «Gender Equality» et «Children».

- ⁴⁷ M.B. Anderson, A. Howarth and C. Overholt, *A Framework for People-oriented Planning in Refugee Situations, Taking Account of Women, Men and Children: A Practical Planning Tool for Refugee Workers*, UNHCR, Geneva, December 1992.
- ⁴⁸ M.B. Anderson and L. Rienner, *Do No Harm: How Aid Can Support Peace – or War*, Boulder, Colorado, February 1999.
- ⁴⁹ Cette recherche entreprise par le Centre for Refugee Research at the University of New South Wales et d'autres partenaires était importante au niveau du plaidoyer menant à la Conclusion No. 105 (LVII) du Comité exécutif du HCR sur les femmes et les filles dans les situations à risque, 2006. Cette Conclusion décrit une série de mesures à prendre pour améliorer l'identification des risques de protection et leur prévention ainsi que le suivi fourni aux personnes en situation de risque accru. Elle fut suivie par la Conclusion No. 107 (LVIII) du Comité exécutif de l'UNHCR sur les enfants dans les situations à risque, en 2007.
- ⁵⁰ Voir *Refugee Consultations, Bangladesh, the Victorian Foundation for Survivors of Torture, the Centre for Refugee Research at the University of New South Wales, UNHCR, 2007.*
- ⁵¹ Conclusion No. 105 (LVII) du Comité exécutif du HCR, 2006
- ⁵² Pour davantage de conseils sur les femmes et les filles dans les situations à risque, voir le Chapitre 3: Identification, Prevention and Response to Risks Faced by Women and Girls, in the *Handbook on the Protection of Women and Girls*, UNHCR, 2008.
- ⁵³ L'outil d'identification des situations de risque accru de l'UNHCR s'appuie sur une version élaborée par le Centre for Refugee Research at the University of New South Wales pour les femmes dans les situations à risque. Au début de 2007, l'UNHCR a travaillé avec cette université (University of New South Wales) et avec la fondation «Victorian Foundation for Survivors of Torture» pour élargir l'étendue de la méthodologie visant à identifier un large éventail de personnes dans les situations à risque.
- ⁵⁴ Voir l'Annexe 4 dans le CD-ROM pour une version de travail de L'outil d'identification des situations de risque accru, qui comprend des conseils sur la manière de l'utiliser.
- ⁵⁵ Résolution No. 1612 du Conseil de sécurité des nations Unies sur les enfants dans les conflits armés, 2005.
- ⁵⁶ Résumé, *La stratégie et les activités du HCR concernant les enfants réfugiés*, UNHCR, 2005.
- ⁵⁷ www.savethechildren.net/arc, voir supra note 41.
- ⁵⁸ La violence sexuelle et sexiste contre les réfugiés, les rapatriés et les personnes déplacées. Principes directeurs pour la prévention et l'intervention, UNHCR, Genève, mai 2003.
- ⁵⁹ Adapté de «Addressing Cultural Relativism in Relation to Gender Equality and Women's Rights: An Approach by CIDA.» in *Gender Training Kit on Refugee Protection*, UNHCR, Geneva, 2002, pp. 175–80.
- ⁶⁰ Voir l'Annexe 2 pour des suggestions sur les méthodes participatives.
- ⁶¹ L'UNESCO et le HCR ont élaboré un programme d'éducation à la paix pour les communautés et les enseignants, qui se focalise sur les compétences de vie et la résolution de conflits. Si vous êtes intéressé à ce programme, prenez contact avec la section du HCR pour le développement communautaire, l'égalité du genre et les enfants, Division des services de protection internationale, Genève.
- ⁶² «Circulaire du Secrétaire Général: Dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelle.» IOM/FOM/77/2003. Outils et principes directeurs pour l'exécution sur le terrain des Dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelle de la Circulaire du Secrétaire Général, Direction de la gestion des ressources humaines, UNHCR, 9 décembre 2004. (Tools and guidelines for field-level implementation of the Secretary-General's Bulletin on Special Measures for Protection from Sexual Exploitation and Abuse, Director of Human Resources Management, UNHCR, 9 December 2004.)
- ⁶³ Voir l'Annexe 4 du CD-ROM pour une version de travail de L'outil d'identification des situations de risque accru de l'UNHCR.
- ⁶⁴ Pour du matériel sur la résolution de conflits et les différences ethniques et culturelles, par exemple, voir *Inter-agency Peace Education Programme: Analytical Review of Selected Peace Education Materials*, UNHCR/ UNESCO, 2005.
- ⁶⁵ Pour un exemple récent de l'importance de garder des attitudes correctes quand on fournit la protection, voir «Report on Girls' Schooling in Dadaab.» CARE, Kenya, July 2007.
- ⁶⁶ Code de Conduite du HCR, Genève, juin 2004.

⁶⁶ Ibid. principe 1: 4.

⁶⁷ «Meeting the Rights and Protection Needs of Children: An Independent Evaluation of the Impact of UNHCR's Activities,» May 2002; «UNHCR Policy on Refugee Women and Guidelines on their Protection: An Assessment of Ten Years of Implementation,» May 2002; et «The Community Services Function in UNHCR: An Independent Evaluation,» March 2003.

⁶⁸ Pour davantage d'informations sur l'équipe multifonctionnelle, voir L'outil de l'UNHCR pour l'évaluation participative dans les opérations, UNHCR, 2006, p. 7.

⁶⁹ Les équipes multifonctionnelles doivent également connaître le document intitulé «Accountability Framework for Age, Gender et Diversity Mainstreaming», IOM/036/FOM/038/2007, qui se trouve à l'Annexe 1 sous Politiques.

⁷⁰ L'évaluation contenue dans le document intitulé UNHCR's Response to the Tsunami Emergency in Indonesia and Sri Lanka recommandait ceci: «L'UNHCR devrait s'engager à une véritable approche communautaire et prendre des mesures pour garantir que cet engagement devienne une réalité opérationnelle. Cela signifie changer de mode de pensée, de la recherche de la participation communautaire aux projets de l'UNHCR à la recherche de la participation active de l'UNHCR dans les projets communautaires. L'adoption d'une approche communautaire correspond aux principes qui sont au cœur de l'action humanitaire, elle est au moins aussi rapide et rentable que d'autres approches technocratiques plus hiérarchiques, et elle comporte bien d'autres avantages.» UNHCR, décembre 2004 – novembre 2006, p. 36.

⁷¹ Pour davantage de conseils, voir la Section 11, «Emergency Management, Initial Participatory Assessment,» in the Handbook for Emergencies, third edition, UNHCR, February 2007.

⁷² UNHCR's Confidentiality Guidelines (IOM/71/FOM/68/2001) ont établi des réglementations sur le partage d'informations concernant des réfugiés avec des tiers. Le partage d'informations doit non seulement impérativement servir à l'exécution de notre mandat, mais nous devons également impérativement garantir que les informations partagées ne seront pas utilisées ultérieurement dans d'autres buts que ceux dans lesquels elles avaient été partagées.

⁷³ Voir La violence sexuelle et sexiste contre les réfugiés, les rapatriés et les personnes déplacées. Principes directeurs pour la prévention et l'intervention, UNHCR, mai 2003, et Directives en vue d'interventions contre la violence basée sur le sexe dans les situations de crise humanitaire, IASC, septembre 2005.

⁷⁴ Le bureau de l'UNHCR à New Dehli en Inde a mis en place un cabinet de protection des femmes dans la communauté suite aux consultations avec les femmes qui avaient soulevé de nombreux problèmes de protection. Des informations supplémentaires sont disponibles dans le Handbook on the Protection of Women and Girls (Manuel sur la protection des femmes et des filles), UNHCR, 2008.

⁷⁵ La Résolution No. 1325 du Conseil de Sécurité des Nations Unies sur les femmes, la paix et la sécurité demande à toutes les parties prenantes de promouvoir la participation des femmes aux négociations de paix.

⁷⁶ Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration, UNHCR, Genève, mai 2004.

⁷⁷ L'appui au retour de minorités au moyen de lignes de bus transfrontalières s'est révélé inestimable dans des régions comme le Kosovo et la Bosnie et l'Herzégovine.

⁷⁸ IDP protection policy paper, DIPS, UNHCR, 2007.

⁷⁹ <http://www.humanitarianreform.org/humanitarianreform/Default.aspx?tabid=79>



UNHCR

United Nations High Commissioner for Refugees
Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

