

Numéro 84 mai 2021

**Network
Paper**

Réponse aux crises menée par les survivants et les communautés

Expérience pratique et apprentissage

Justin Corbett, Nils Carstensen et
Simone Di Vicenz



À propos des auteurs

Cet article a été rédigé par Justin Corbett, Nils Carstensen et Simone Di Vicenz dans le cadre d'un effort collectif qui s'appuie sur le travail de la communauté de pratique croissante de l'initiative Local2Global Protection (L2GP) autour des réponses communautaires et citoyennes aux crises. Les auteurs sont des praticiens de l'aide et des documentaristes ayant une expérience pratique significative, ayant vécu dans de nombreux pays et vécu des crises dans le monde entier. Tous les trois jouent un rôle majeur au sein de L2GP. Depuis 2009, L2GP travaille à la documentation et la promotion de perspectives et de réponses locales dans le cadres de crises. Ce travail a inspiré l'évolution de l'approche de réponse aux crises menée par les survivants et les communautés en étroite collaboration avec une multitude d'acteurs locaux, nationaux et internationaux. L2GP est hébergé par DanChurchAid, ACT Church of Sweden et Christian Aid, mais travaille comme un collectif indépendant et accessible au public. Pour plus d'information, veuillez consulter : www.local2global.info

Humanitarian Practice Network (HPN)

ODI
203, rue Blackfriars
Londres SE1 8NJ
Royaume-Uni

Tel : +44 (0)20 7922 0330
Fax : +44 (0)20 7922 0399
Email : hpn@odi.org.uk
Site : www.odihpn.org

À propos de HPN

Humanitarian Practice Network à l'ODI est un forum indépendant où les travailleurs de terrain, les décideurs et les responsables du secteur humanitaire partagent des informations, des analyses et des expériences. Les idées et les avis exprimés dans les publications de HPN ne reflètent pas nécessairement ceux du Humanitarian Policy Group ou de l'ODI.

Ce travail est sous licence CC BY-NC-ND 4.0.

Photo de couverture : Des membres du groupe de protection dans le village de Raboud, en Cisjordanie, en Palestine.
Mérite : Nils Carstensen/L2GP

Remerciements

Les auteurs sont infiniment reconnaissants envers les membres de la communauté, les praticiens de l'aide et les organisations pour avoir partagé leurs idées et leurs expériences afin de contribuer à l'élaboration de ce document. Remerciements particuliers à : Regina Nanette Antequisa, Sayar Salai Aye, Lotlot Cezar, Henrik Fröjmark, Mai Jarrar, Darare Gonche, Sophie Grundin, Shahnaz Jubran, Dr. Abdalla Kodi, Nagwa Musa Konda, Mandeep Mudhar, Rayan Nimir, Renefe Mosot-Padilla, Luna Saadeh, Ahmad Sourani et Sayar Thaw Tar, ainsi que de nombreux autres collègues de la YMCA de Jérusalem Est, MAAN Development Centre, Culture and Free Thought Association in oPt ; ECOWEB, ASDSW, PDRRN, PHILRADS, CODE-NGO aux Philippines ; IREMO, PACIDA et CIFA au Kenya ; KODI, NRRDO, Ayam Centre, Youth Forum, Women Wings, Framework for Conflict Transformation the Two Areas et les partenaires de Agents of Change au Soudan ; KMSS, Ta'ang Student Youth Union, KBC, Kyaung Htar Mikhin, Paung Ku, CBS, GLAD et DEAR en Birmanie ; GADEL, KORAL, ATEPASE, ACDED, SCH, SJM à Haiti; l'équipe de K'ires of Meket et de MDP en Ethiopie ; AJCAD au Mali ; NPYCP en RDC ; l'association Uru in CAR ; Christian Aid, DanChurchAid, ACT Church of Sweden, Diakonie Katastrophe Hilfe, the ACT Alliance, PeaceDirect, Saferworld, SOS Sahel, Kings College London et HPG.

Enfin, un grand merci à Wendy Fenton et Matthew Foley pour leur soutien constant, leurs remarques critiques, leur patience et leur révision pertinente.

Network Paper

Numéro 84, avril 2021



Réponse aux crises menée par les survivants et les communautés : expérience pratique et apprentissage

Table des matières

Introduction	5
Chapitre 1 Soutien à la réponse des communautés et citoyens à la crise : un aperçu des fondamentaux	10
Chapitre 2 Réponse aux crises menée par les survivants et les communautés : expérience pratique et apprentissage	25
Chapitre 3 Principes directeurs découlant de la pratique	64
Chapitre 4 Relever les défis institutionnels et organisationnels pour soutenir la réponse communautaire aux crises	70
Chapitre 5 Conclusion	78
Annexe 1 Aperçu de l'expérience pratique et des activités qui ont façonné et éclairé le développement de la réponse aux crises menée par les survivants et les communautés, 1996-2021	82

Introduction

Donner un bâton à quelqu'un revient à lui donner du pouvoir. Donner du pouvoir signifie laisser la personne prendre des décisions, et lui donner des ressources. Pourquoi tenons-nous au pouvoir ? Lâchez-le ! Laissez les autres s'en servir !¹

Lors de la sortie de son livre *Aid on the edge of chaos* en 2013, Ben Ramalingam² comparait les systèmes d'aides existants à une « série d'horloges à remontoir » :

Nous faisons comme si nous pouvions prévoir et souvent gérer à la perfection le comportement des systèmes qui nous entourent en les divisant en parties individuelles que nous allons gérer et sur lesquelles nous allons travailler. Le rôle des gestionnaires et dirigeants de l'aide est de concevoir et de construire le changement grâce à des analyses réductionnistes et grâce à la prévision, la planification et le contrôle. Ces hypothèses soutiennent une large partie de ce que le système formel d'aide essaie de faire, notamment le « Big Aid ».³

Ramalingam continue en expliquant que « la frustration suscitée par ce modèle est à son comble, que ce soit chez les donateurs, les ONG, les agences de l'ONU ou les gouvernements nationaux. Tout le monde essaie d'imposer la réalité dans les exigences de ce modèle, parfois à un coût personnel et professionnel élevé. Face aux échecs, il semblerait que ce modèle soit appliqué de plus en plus durement ».⁴

Les discussions avant, pendant et après le Sommet humanitaire mondial (SHM) de 2016 ont permis de reconnaître que le système humanitaire tel que nous le connaissons n'est pas parfaitement adapté aux tâches et aux défis que nous devons relever, et encore moins aux défis à venir. L'accord du « Grand Bargain » établit 10 axes de travail thématiques et 51 engagements, afin de répondre à certaines des lacunes reconnues du système humanitaire en place. Cela inclut des engagements en matière de transparence, de localisation, de liquidité, de participation ainsi de ce que l'on qualifie de « lien » entre développement, action humanitaire et réconciliation.

1 Darare Gonche, Iremo, Marsabit. Séquence d'ouverture de la vidéo « Community-led crisis response », L2GP, 2019 : www.local2global.info.

2 Conférence de Ben Ramalingam à l'ODI pour la sortie de son livre : <https://youtu.be/BhSSFUJPtM>

3 Ibid., env. 05:20

4 Ibid., env. 09:40

Des axes de travail spécifiques, ainsi qu'un grand nombre de recherches, de conférences et d'autres initiatives connexes, ont été dédiés à l'identification des meilleurs moyens de tenir ces engagements. Néanmoins, la plupart des observateurs et des intervenants s'accordent à dire que les réels progrès, changement de localisation et participation ont été modestes.⁵

Ce document présente et explique les connaissances et expériences existantes, à l'aide d'une nouvelle manière de travailler dans la programmation humanitaire. Pour l'instant, nous appelons cette approche la « Réponse aux crises menée par les survivants et les communautés » ou « SCLR », car elle cherche à permettre aux acteurs de l'aide extérieurs de se connecter avec, de soutenir et de renforcer les réponses identifiées, conçues, mises en œuvre et gérées par des groupes d'entraide, nouveaux ou existants, parmi les populations touchées par la crise. L'encadré 1 définit ce qui est entendu par la notion de réponse des communautés et des survivants à la crise et la place dans le vocabulaire croissant autour de la « localisation ». Cette manière de travailler a évolué grâce à l'expérimentation et l'expérience résultant de crises en Birmanie, au Kenya, au Soudan, dans les territoires palestiniens occupés (TPO), aux Philippines et à Haïti - comme des manières de travailler similaires dans d'autres contextes, comme en Éthiopie, en Côte d'Ivoire, au Sierra Leone et au Liberia.

Les apprentissages et expériences qui soutiennent ce document ont été rassemblés en collaboration étroite avec des centaines de groupes d'entraide et une multitude d'organisation non-gouvernementales (ONG) locales, nationales et internationales. La plupart des ONG concernées font partie d'une communauté de pratique informelle⁶ coordonnée par l'initiative de protection Local2Global⁷ (L2GP). Bien que ce document vise à résumer la grande expérience individuelle et collective, il ne pourra pas rendre justice à la riche expérience ancrée auprès d'activistes individuels, de participants et d'organisations. Pour plus d'informations à ce sujet, et pour des directives approfondies, la formation et les matériels de cocréation qui soutiennent les activités actuelles de la SCLR, veuillez vous rendre sur le site internet de L2GP,⁸ qui fournit un nombre croissant de documentations open-source, des ressources de formation et un partage des connaissances ouverts à tous.

La SCLR est bien plus ancienne que le SHM et le Grand Bargain. Cependant, cette approche peut aider les acteurs humanitaires à tenir et à appliquer leurs engagements du Grand Bargain. La SCLR ne se veut pas un *substitut* de manières de travailler existantes, ni une solution toute prête qui peut

5 Consultez par exemple Metcalfe-Hough et al. (2020) *Grand Bargain annual independent report* : p.52 et 76 (<https://odi.org/en/publications/grand-bargain-annual-independent-report-2020>) et L2GP (2020) « Localisation in numbers: humanitarian funding flows and leadership in Iraq, Jordan, Lebanon, Nigeria, oPt, Somalia, Sudan, South Sudan and Ukraine » (www.local2global.info/research/the-humanitarian-economy/localisation-in-numbers).

6 Pour plus d'informations, consultez la section « A propos des auteurs » p. 2.

7 Depuis 2009, L2GP travaille à documenter et à promouvoir les perspectives et réponses locales dans le cadre de crises humanitaires majeures. Ce travail a inspiré l'évolution de l'approche SCLR en collaboration étroite avec une multitude d'organisations internationales, nationales et locales. L2GP est hébergé par DanChurchAid, ACT Sweden et Christian Aid, mais travaille comme un collectif indépendant et accessible au public.

8 www.local2global.info.

être utilisée automatiquement dans n'importe quel contexte. Il s'agit plutôt d'un *complément* aux interventions d'aide externes déjà existantes. Il est important que la SCLR, en tant que manière de travailler, soit adaptée à chaque contexte. De nature, elle continuera à *évoluer* et à *s'adapter* en fonction des nouvelles expériences et des changements de contexte.

Puisque cette manière de travailler a évolué, un certain nombre de principes sont apparus et font l'objet de formation, de recherche et de réflexion continues. Ces principes incluent le fait de souligner l'importance de comprendre les individus et groupes touchés par la crise, et de réformer et changer les systèmes d'aides existants et pratiques afin de mieux soutenir les réponses menées localement. Pour en savoir plus sur ces nouveaux principes, consultez le chapitre 3.

Les approches proposées ici sont loin d'être parfaites, mais représentent une interface exploitable située entre, d'une part, un système « Big Aid », lui-même limité par les feuilles Excel (pour des raisons qui ne devraient pas changer de si tôt), par les propositions prédéfinies et formats de rapport, par les délais contraignants, par la « peur de la conformité », par les cadres de références et par les « théories du changement », et d'autre part, le processus de survie, d'autoprotection et (espérons-le) de rétablissement, qui dure toute la vie, qui évolue sans cesse et auquel sont confrontés chaque jour les individus et les communautés touchés par une crise.

Grâce à la documentation grandissante, la reconnaissance de l'activisme citoyen, l'entraide et l'auto-assistance en réponse aux crises liées aux conflits, au changement climatique ou aux pandémies telles que la COVID-19, la création d'espaces pour des stratégies véritablement dirigées par les utilisateurs sera cruciale si les organisations humanitaires veulent pouvoir faire face aux défis actuels et à venir. Adopter les stratégies SCLR est un pas de plus dans cette direction.

Nous sommes devenus plus forts, et parlons maintenant d'une même voix. Désormais, les femmes issues d'autres communautés nous contactent pour notre expertise et nos conseils sur la façon d'exprimer leurs priorités au sein de leur communauté. (Femme du village d'Abu Alurqan, en Cisjordanie palestinienne).⁹

9 Grundin et Saadeh (2018) *Learning from community-led resilience responses in the occupied Palestinian territories* (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/L2GP_PalestinianTerritories_Report_2018_WEB.pdf).

Encadré 1 Qu'y a-t-il dans un nom : terminologie des réponses locales aux crises

Inévitablement, l'intérêt récent pour la localisation s'ajoute à la lourde charge que représentent la terminologie et les acronymes dans le secteur humanitaire. Alors que, jusqu'ici, il n'y a pas de définition universelle, Imogen Wall et Kerren Hedlundⁱ considèrent que « local » est un terme générique qui inclut toutes les réponses proposées par des acteurs locaux (par ex. ceux qui font déjà partie de la vie politique locale et de la géographie socio-économique de la région touchée). Cette définition distingue ce type de réponses des autres formes de localisation dans lesquelles les agences internationales soutiennent les acteurs locaux pour qu'ils entreprennent des projets dirigés de l'extérieur (cela inclue la sous-traitance).ⁱⁱ

Dans le large éventail des réponses « locales », il était nécessaire de trouver un terme qui distingue celles qui sont dirigées et gérées spécifiquement par des *survivants et des populations de communautés touchées*, par ex. où la localisation est entre les mains de ceux qui ont fait face à la catastrophe. C'est pourquoi, la L2GP, ainsi que les ONG avec lesquelles il travaille, ont adopté l'acronyme « SCLR » (« Réponse des communautés et des survivants à la crise »). Ce terme se veut assez large pour être utilisé par n'importe quelle agence afin de faire référence aux processus qui reconnaissent et souhaitent renforcer l'auto-assistance collective autonome des personnes faisant face à des crises.

Néanmoins, dans le cadre du processus initial de cocréation dans chaque nouveau contexte, les ONG nationales optant pour cette approche pour la première fois sont encouragées à lui donner le nom qu'elles veulent. Alors que beaucoup ont gardé le nom SCLR, certaines ont opté pour SCLA (« Soutien aux actions citoyennes »), à la fois afin d'éviter l'aspect condescendant et « différent » du terme, beaucoup trop utilisé, « communauté », et de donner un aspect légèrement plus politique au processus de responsabilisation en question. Dans les pays francophones, l'acronyme RMC a été adopté (« soutenir les Réponses aux crises Menées par les Communautés/survivants »). Il existe également des équivalents en arabe, en borana, en birman, en karen, en shan, en cebuano ou encore en tagalog. Afin de simplifier et d'éviter toute confusion pour les personnes déjà habituée à l'acronyme d'origine, le terme SCLR sera utilisé ici, principalement comme description générique pour toutes les approches permettant aux personnes touchées par des crises d'avoir davantage de contrôle sur les interventions destinées à améliorer leur survie, leur secours et leur protection future. Pour accentuer ce point, SCLR sera écrit en majuscules tout au long de ce document. Il ne s'agit ni d'une marque déposée, ni d'une propriété. De ce fait, tout le monde peut l'adapter et le modifier à leur guise.

Une dernière remarque sur la terminologie : alors que les crises en elles-mêmes (naturelles ou humaines) sont manifestement humanitaires, il semble incorrect d'utiliser l'adjectif « humanitaire » pour définir les réponses SCLR. Une caractéristique fondamentale des initiatives initiées par les personnes est qu'elles transcendent les barrières sectorielles artificielles (entre humanitaire, protection, moyens de subsistances, la prestation de services, développement, réconciliation, santé mentale et le reste) mises en place par le système formel d'aide ces 50 dernières années. De cette façon, les approches SCLR sont automatiquement exploitées au sein du nœud humanitaire-développement et promeuvent des initiatives qui ne s'inscrivent pas dans le cadre de la conception actuelle de la programmation « humanitaire ».

i Wall and Hedlund (2016) *Localisation and locally-led crisis response: a literature review*. L2GP (www.local2global.info/research/localisation-and-locally-led-crisis-response)

ii D'autres approches pour soutenir les réponses des communautés et des survivants à la crise sont également développées par le projet « Linking Preparedness, Response & Resilience » (LPRR) financé par la DEPP, dirigé par Christian Aid et présenté à la conférence « Preparing for shock » de la DEPP/START à Genève en mars 2018 (<https://disasterpreparedness.ngo/learning/preparing-shock-day-1-accountability-deficit-roi-impossible-dilemmas/>).

Chapitre 1 Soutien à la réponse des communautés et citoyens à la crise : un aperçu des fondamentaux

Un nombre important de preuves (rassemblées au cours des 10 dernières années par différentes sources¹⁰, dont la L2GP) souligne l'importance de l'auto-assistance autonome au sein des populations touchées par des crises humanitaires et des services de protection. Le rôle des personnes touchées par des crises en tant que *premiers* (et *derniers*) intervenants est reconnu par tous, bien que trop souvent ignorés par les professionnels de l'aide. L'importance de l'auto-assistance dans le renforcement de la dignité, de la réhabilitation psychosociale et de résilience est également de plus en plus reconnue. La variété des initiatives prises individuellement ou en groupe à travers le monde durant la crise de la COVID-19 a renforcé la reconnaissance grandissante de l'importance des réponses autonomes aux crises par les personnes touchées.¹¹

Néanmoins, bien que la prise de conscience semble amplifiée, et bien qu'il y ait de plus en plus d'appel à la participation et aux approches de « lien » de l'aide humanitaire,¹² il n'y a eu que très peu de changement dans la manière dont les interventions humanitaires plus traditionnelles sont appliquées en pratique. Les populations touchées par les crises sont encore traitées comme des victimes sans défense que nous, en tant qu'« humanitaires » (nationaux comme internationaux, ONG, Nations unies (NU) ou gouvernementaux), devons atteindre grâce à nos interventions, équipes, normes et protocoles afin qu'elles puissent survivre.

Plusieurs raisons sont à l'origine de cette inertie institutionnelle, certaines seront approfondies dans le chapitre 4. Un des principaux obstacles a été le manque de méthodologies pratiques afin de permettre aux agences de soutenir les réponses des communautés aux crises humanitaires sans affaiblir les attentes et en prenant en compte la rapidité, la redevabilité, l'inclusion, les principes de l'innocuité, la protection et, de plus en plus, la « rentabilité ». On a eu tendance à retarder les programmations participatives et de les repousser vers les phases ultérieures de « réhabilitation et de développement », considérées comme disposant du temps et des environnements opérationnels nécessaires pour permettre à l'organisme communautaire d'agir.

En gardant cela à l'esprit, la L2GP a concentré ses efforts pour soutenir les praticiens afin de développer des moyens systématiques de soutien aux populations touchées par les crises pour qu'elles puissent diriger leurs propres réponses aux catastrophes humanitaires. Cette approche peut facilement s'adapter et peut être adoptée par les acteurs humanitaires plus traditionnels dans un large éventail de contextes.

10 Anderson et al. (2012) *Time to listen: hearing people on the receiving end of aid*. CDA Projets de Collaborative Learning ; différents documents de L2GP (www.local2global.info) ; différents documents du projet Linking Preparedness, projet Response & Resilience (www.christianaid.org.uk/resources/about-us/lpr-empowering-communities-lead-humanitarian-response).

11 Taminga (2020) *Improving the response to Covid-19: lessons from the humanitarian sector around communication, community engagement and participation*. Document de travail CDAC.

12 Consultez l'engagement du SHM « transcend humanitarian-development divides » (<https://agendaforhumanity.org/core-commitments.html>).

Le but n'est pas de remplacer la programmation humanitaire existante, mais d'introduire des outils, des systèmes et des compétences efficaces qui pourraient être des *compléments* aux pratiques actuelles et permettre une approche compréhensive qui maximise la synergie potentielle entre les aides extérieures et les réponses des communautés aux crises humanitaires.

1.1 Aperçu d'une nouvelle pratique pour soutenir les réponses des communautés aux crises.

SCLR a été conçue comme une manière de renforcer la portée, l'échelle et l'impact de l'auto-assistance collective et autonome chez les populations faisant face à des urgences soudaines et prolongées. Elle est destinée à être utilisée parallèlement à la programmation d'urgence existante (en utilisant les mêmes flux de financements humanitaires). La figure 1 montre les éléments essentiels de la SCLR tandis que l'encadré 2 propose davantage d'explications à propos de ces éléments. La SCLR a pour but précis de :

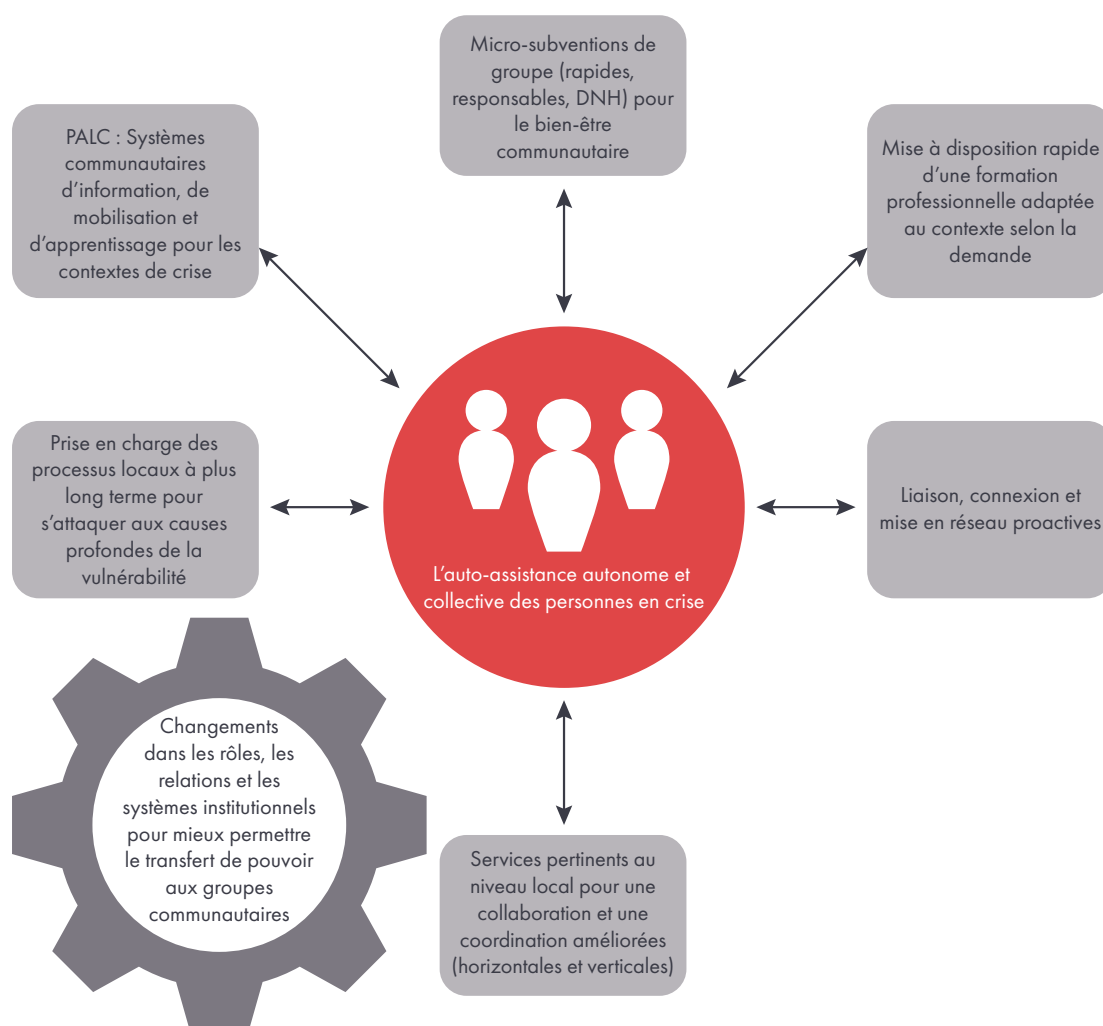
1. améliorer la survie et la réhabilitation immédiates en augmentant la réactivité, la rapidité et la portée de la réponse globale.
2. renforcer le sentiment de dignité, d'estime de soi, de connexion, de cohésion sociale et de bien-être des survivants.
3. engager des processus populaires à long terme visant à s'attaquer aux racines des causes de vulnérabilité face aux crises.

L'approche utilise un mélange de techniques communautaires participatives adaptées pour répondre aux besoins des catastrophes humanitaires soudaines (rapidité, échelle et rentabilité), et pour garantir les niveaux de responsabilité, d'inclusion et de prévention requis par les besoins complexes des crises mettant des vies en péril. La pratique fondamentale, à laquelle on apporte des modifications minimales, s'est prouvée efficace, tant pour les crises humanitaires et de protection soudaines que pour celles qui durent dans le temps. La sélection et le séquençage des outils, et de la rapidité à laquelle ils sont utilisés, peut varier, mais les principes directeurs et la méthodologie fondamentale ne changent pas.

SCLR est destinée à être utilisée par les équipes locales d'ONG nationales (ou par les départements des gouvernements nationaux concernés) et soutenue par les agences et donateurs internationaux au besoin. Lorsque cela est nécessaire, les ONG internationales (ONGI) peuvent jouer un rôle de facilitation et de développement des capacités pour soutenir les acteurs locaux dans le développement de systèmes et de compétences de facilitation, tout comme la gestion organisationnelle requise pour gérer les importantes subventions provenant directement des donateurs afin de mettre l'approche SCLR en place à grande échelle. Le rôle de coordination et de renforcement des capacités significatifs des ONG devrait être considéré temporaire et axé sur la demande. Dès que possible, les ONG nationales (ONGN) doivent passer au statut de détentrices du budget (c'est-à-dire, directement financées par les donateurs) capables de sous-traiter, si besoin, des ONGI données pour fournir des services de soutien spécifiques.

À la suite d'un atelier de travail initial de co-création et de formation, les équipes d'ONGN sont rapidement envoyées dans les zones en crise et commencent à identifier les groupes d'auto-assistance (SHG) composés de personnes touchées qui prennent déjà, ou essaient de prendre, des initiatives d'auto-assistance contribuant à l'amélioration du bien-être communautaire. Qu'il s'agisse de SHG nouvellement formés (en conséquence à la crise elle-même) ou d'organisations communautaires bien établies (CBO), les ONGN les encouragent à construire sur la base de leurs réussites, de leurs connaissances, de leurs ressources et de leurs opportunités afin de créer et de mettre en œuvre leurs propres initiatives pour l'amélioration du bien-être communautaire. Si besoin, les ONGN soutiennent les volontaires communautaires pour qu'ils jouent leur rôle de mobilisateurs et d'informateurs.

Figure 1 Éléments essentiels de l'approche SCLR



Voir : www.local2global.info/news-blog

Encadré 2 Schéma récapitulatif des éléments essentiels de l'approche SCLR

1. **Procédure de l'apprentissage participatif en situations de crise (PALC)** - raccourci pour une mobilisation et facilitation communautaire combinant investigation appréciative, identification des mécanismes de prévention locaux pertinents et soutien à l'apprentissage expérimental et au partage d'informations.
2. Systèmes d'utilisation rapide, responsable et préventive des **micro-subventions de groupe** comme moyen de permettre et d'augmenter l'action *collective* des citoyens visant à améliorer la survie, la protection, le bien-être, le rétablissement ou la transformation.
3. Mise à disposition rapide d'une **formation axée sur la demande** et considérée par les SHG comme augmentant l'efficacité, la mise à l'échelle ou l'impact de leurs initiatives.
4. **Relier, connecter et mettre en réseau** activement les SHG, tant horizontalement (au sein des populations touchées par la crise) que verticalement (avec les responsables et les autres organisations et programmes susceptibles de soutenir la résilience).
5. Pour les réponses prolongées aux catastrophes qui impliquent plusieurs SHG et agences locales, soutien au développement de **mécanismes locaux pertinents pour améliorer la coordination**, la collaboration et le partage d'informations. Ils peuvent également servir de plateformes pour informer et améliorer la synergie avec les intervenants externes.
6. Recherche proactive d'opportunités pour que les groupes locaux initient et soutiennent leurs propres **processus de transformation à long terme afin de s'attaquer aux causes profondes** de la vulnérabilité.
7. Promouvoir les changements dans les **cultures organisationnelles et les relations institutionnelles** pour permettre aux attributs fondamentaux de la SCLR (victimes en tant que dirigeants, transfert de pouvoir, favorable au lien, tolérance du risque, apprentissage par la pratique) de devenir une bonne pratique standard dans la programmation humanitaire.

L'approche permet la mise à disposition *rapide* des ressources additionnelles (fonds, compétences ou encore connexions) dont les groupes communautaires peuvent avoir besoin pour améliorer la mise à l'échelle et l'impact de leurs propres interventions, de manière à renforcer la redevabilité et l'inclusion ainsi qu'à réduire les risques de dommage. Un attribut fondamental de la SCLR est l'usage de micro-subventions pour autonomiser les SHG informelles non-enregistrées rapidement et à l'échelle dans des conditions chaotiques, sans causer de problèmes liés à l'utilisation abusive, la dépendance ou l'affaiblissement de la cohésion sociale. Ces risques peuvent être réduits en utilisant la combinaison de mesures appelées PALC (Procédure de l'apprentissage participatif en situations de crise) qui recherchent et soutiennent les manifestations autonomes d'intégrité et d'auto-assistance inclusive tout en s'appuyant sur les valeurs sociales locales et les systèmes de responsabilité communautaire horizontale et de sensibilité aux conflits. Ces mesures sont complétées par une série de vérifications et de contreparties (dont l'évaluation rapide des capacités, les références aux groupes de pairs, les rapports financiers conventionnels) intégrée aux

procédures de micro-subvention conçues pour « pouvoir échouer ». En permettant l'apprentissage expérimental en temps réel, la PALC garantit également que les problèmes et les faiblesses potentiels ainsi que les réussites peuvent être détectés rapidement. Tout au long du processus, le sentiment d'appropriation et de responsabilité locales engendré par le transfert explicite de la prise de décision et des ressources constitue une base puissante pour les bonnes pratiques.

L'éventail des initiatives locales soutenues par la SCLR dépend des opportunités et des besoins particuliers auxquels répondent en priorité les nombreux SHG qui entrent en action lors d'une catastrophe donnée. Elles peuvent se concentrer sur la survie et le bien-être immédiats, sur la protection et le rétablissement ou sur des processus à plus long terme qui s'attaquent aux causes profondes de la vulnérabilité. Étant donné que la SCLR est conçu pour être utilisé en parallèle et en complément de l'assistance ciblée générale (et qu'il n'essaie pas de répondre à tous les besoins d'une population ciblée), les personnes touchées ont la possibilité d'exploiter les opportunités supplémentaires pour renforcer le bien-être communautaire au sens large qui sont généralement négligées par les programmes humanitaires externes. Le résultat est donc automatiquement une approche nexus qui reflète l'éventail des idées, des capacités, des connaissances et de l'humanité commune locales que l'on retrouve dans tous les contextes de crise.

1.2 Mise en place de la SCLR dans la pratique : les étapes essentielles

La description suivante, étape par étape, donne une idée des principales séquences de ce qui est actuellement considéré comme un processus SCLR « standard ». Étant donné le large éventail de contextes dans lesquels la SCLR peut être utilisé, il est difficile de décrire son application sans paraître trop normatif. La vitesse et l'ampleur de la mise en place varieront également. Dans une situation d'urgence qui apparaît soudainement, l'agence de facilitation peut octroyer des micro-subventions à des groupes d'entraide dans les 48 heures suivant la catastrophe, puis maintenir un taux et une échelle de soutien très élevés.¹³ Dans le cas des crises longues et chroniques où il n'y a pas d'urgence (par exemple, un conflit latent et la sécheresse à Marsabit, au Kenya ; la marginalisation et la guerre dans le nord du Shan en Birmanie ou dans les montagnes Nuba au Soudan ; les crises de protection et de droits en Palestine), les approches de la SCLR peuvent avancer plus lentement. Cela dit, l'approche de base reste la même et les étapes fondamentales suivantes sont valables dans tous les contextes. La Figure 2 donne une vue d'ensemble des différentes étapes d'une initiative SCLR, qui sont détaillées dans le texte ci-dessous. Les directives de formation détaillées ainsi que tous les formats et modèles opérationnels pour la mise en œuvre de cette approche de base sont disponibles sous forme de documents libres sur le site web du L2GP (voir www.local2global.info/training).

13 Au cours des premières semaines qui ont suivi le cyclone Nargis en Birmanie en 2009, Paung Ku, une ONG locale, a apporté son soutien à quelques 30 nouvelles initiatives par semaine conçues et gérées par des groupes de survivants émergents. Veuillez vous référer au chapitre 2, encadré 8 pour plus de détails concernant ces activités.

- 1. L'Agence facilitatrice (AF)¹⁴ est introduite à la SCLR et adapte l'approche de base.** Au cours d'un atelier de cocréation/formation de 4 à 6 jours, l'aide étrangère (FA) est initiée au concept et aux principes de base de la SCLR et adapte les principaux outils, en incorporant ses propres idées et son expertise et en personnalisant l'approche pour mieux l'adapter à son contexte local. Le personnel participant est doté des compétences et des systèmes organisationnels nécessaires pour commencer immédiatement à déployer l'approche. Un atelier de co-conception/formation peut être utilisé pour aider jusqu'à trois AF.
- 2. L'aide étrangère (FA) reçoit un financement.** La subvention initiale pour une FA qui utilise un SCLR pour la première fois pourrait typiquement être d'environ 50 000 \$ pour un pilote de trois mois d'« apprentissage par la pratique ». Cela pourrait financer environ 10 à 15 initiatives de réponse aux crises dirigées par des citoyens avec des micro-subventions (par exemple, d'une valeur moyenne de 2 000 à 3 000 \$ chacune), et couvrir les coûts opérationnels de l'AF. Dans les situations d'urgence soudaines, où les groupes communautaires utilisent les micro-subventions pour des interventions rapides visant à sauver des vies qui peuvent être mises en œuvre en quelques jours, la même subvention de 50 000 \$ peut ne suffire que pour quelques semaines ou moins. Une subvention annuelle d'environ 330 000 \$ pourrait soutenir une centaine d'initiatives sur une période de 12 mois (voir encadré 3).
- 3. La procédure du PALC a commencé par une enquête appréciative.** La combinaison des pratiques d'engagement communautaire utilisées dans la SCLR est désignée sous le nom de Procédure de l'apprentissage participatif en situations de crise (PALC). La procédure du PALC commence par des facilitateurs communautaires de la FA (formés lors de l'atelier de co-conception) qui se déplacent rapidement au sein d'une population pour identifier, et sensibiliser la communauté au sens large, les réponses locales autonomes existantes à la crise. En particulier, ils recherchent les actions déjà entreprises par les groupes affectés par la crise pour aider ceux qui les entourent. En utilisant une approche modifiée d'« enquête appréciative », les facilitateurs du PALC encouragent les groupes à réfléchir à ce qu'ils pourraient faire pour tirer parti de leurs capacités, expériences et opportunités locales afin d'élargir la portée et l'échelle des initiatives d'auto-assistance autonomes. Il s'agit de la première étape cruciale pour traiter les personnes touchées par la crise comme des agents de survie et de rétablissement et non comme des victimes. Pour les groupes désireux d'étendre leurs initiatives, les facilitateurs du PALC leur présentent la procédure d'accès à l'aide de la FA (c'est-à-dire par le biais de micro-subventions, de formations axées sur la demande, de la mise en relation et du réseautage) et les encouragent à élaborer leurs propres plans d'action. Des formats simples et conviviaux (dans la langue locale concernée) sont fournis pour aider le groupe à formuler ses idées en plans d'action et en budgets, qu'il peut ensuite soumettre comme propositions de micro-subventions. L'encadré 4 du chapitre 2 fournit des exemples du large éventail de types d'intervention proposés par les groupes locaux.
- 4. La procédure PALC a continué : renforcer la responsabilité, l'inclusion et l'absence de préjudice.** Tout en menant une enquête appréciative, les facilitateurs de l'initiative PALC sont également chargés d'identifier les normes sociales et culturelles locales sur lesquelles on

14 L'agence qui facilite l'approche de la SCLR est appelée « Agence facilitatrice (AF) ». Il s'agit généralement d'une ONG locale ou nationale mais il peut également s'agir d'une unité gouvernementale locale (UGL).

peut s'appuyer pour renforcer la responsabilité, l'atténuation des conflits et la protection. Ils recherchent les groupes traditionnellement empêchés de diriger (qu'il s'agisse de femmes, de jeunes ou de groupes minoritaires) et discutent des mécanismes locaux appropriés pour éviter que la procédure ne soit trop dominée par les détenteurs traditionnels du pouvoir. Les résultats sont repris dans des protocoles convenus pour l'examen des propositions des groupes de citoyens, qui déterminent la manière dont les jugements sont faits, les décisions partagées et les fonds transférés.

- 5. Bénévoles de la communauté PALC.** Le personnel de la FA travaillant en tant que facilitateur PALC recherche des membres actifs, capables et motivés des populations affectées qui souhaitent être formés et soutenus en tant que volontaires communautaires pour assumer les fonctions PALC décrites ci-dessus. Cette procédure varie beaucoup selon le contexte : dans certains cas, les bénévoles communautaires jouent un rôle de premier plan dans la facilitation du PALC dès le début de la SCLR ; dans d'autres cas, ils n'ont que peu ou pas de rôle et le PALC dépend entièrement du personnel de la FA.
- 6. Les demandes de soutien sont examinées et suivies d'effet.** Des systèmes simples mais solides d'examen de la pertinence, de la faisabilité et de l'impact potentiel des initiatives proposées (ainsi que de l'intégrité et de la capacité des groupes candidats) permettent au personnel de la FA d'évaluer rapidement les propositions entrantes dès leur réception. Lors de crises moins urgentes, le traitement des demandes peut prendre une à deux semaines (voire un mois) mais à la suite de catastrophes soudaines, les équipes de la FA peuvent agir beaucoup plus rapidement, avec des délais d'exécution de 24 heures ou moins.
- 7. Transfert des micro-subventions.** Après la signature d'un accord simple, les fonds sont transférés par virement bancaire, par téléphone portable ou en espèces, en utilisant les mécanismes spécifiques au contexte définis par le PALC et les bénéficiaires pour maximiser la transparence et la responsabilité. Le contrat prévoit un modèle de tenue des comptes simple et un guide sur la comptabilisation et les déclarations financières faciles à utiliser.¹⁵ La taille moyenne d'un micro-don est d'environ 1 500 USD, certains étant d'à peine 200 USD, avec un plafond fixé entre 3 000 et 5 000 USD. La plupart des groupes de citoyens n'ont jamais reçu de don ni travaillé en équipe (il s'agit pour la plupart de collectifs nouveaux, engendrés par la crise ; certains membres seront illettrés), il est donc important de maximiser le sens d'appartenance du groupe et la transparence auprès de la communauté dans son ensemble. Il s'est avéré plus efficace d'adopter des mécanismes sans danger (safe-to-fail) plutôt que d'essayer d'appliquer une approche contrôlée à sécurité intégrée (fail-safe). S'il y a lieu, l'aide étrangère (FA) apportera une session de formation simple (1 à 2 heures) sur la tenue de comptes et fournira des registres et des livres de caisse appropriés. L'utilisation des micro-dons du groupe pour la SCLR est étroitement liée aux directives du CALP récemment publiées sur les « transferts d'espèces entre groupes » :¹⁶

15 Les groupes illettrés ne sont pas exclus - ils sont encouragés à trouver quelqu'un dans leur communauté capable de retranscrire les propositions et les rapports. Pour en savoir plus sur les directives et sur les modèles utilisés au long du PALC et du processus de micro-dons, veuillez consulter www.local2global/training.

16 Trouvez les directives détaillées de CALP sur l'utilisation des transferts d'espèces entre groupes à l'adresse suivante : www.calpnetwork.org/publication/group-cash-transfers-guidance-and-tools.

8. Accéder aux formations, aux connexions et aux mises en réseau orientées par la demande.

Les groupes d'entraide ne cherchent pas tous des micro-dons, et la plupart demandent d'autres formes d'aide - une formation pour des compétences et/ou des connexions à la fois horizontales (par exemple des actions collectives pour de plus grands projets, ou le renforcement du plaidoyer ou de l'apprentissage entre groupes de pairs) et horizontales (par exemple pour les activités de lobbying ou l'accès aux services, à la justice ou aux droits). Outre les activités de mise connexion ou en réseau, la FA peut apporter certaines formations. Cependant, la FA aura souvent besoin de sous-traiter la formation en matière d'expertise ou de compétences demandées. Constituer une réserve de formateurs locaux est un important rôle de la FA.

9. Les groupes mettent en œuvre leurs initiatives.

Les groupes mettent en œuvre leurs propres projets, sans l'implication de la FA, sauf sur demande ou dans des circonstances spéciales. Ce point est important dans le renforcement de la résilience et dans le processus de transfert du pouvoir, pour instiller un vrai sens d'appropriation au niveau local et d'apprentissage par la pratique. Cela permet également de reproduire la SCLR à différentes échelles en réduisant considérablement les demandes en personnel, en logistique et en coûts auprès de la FA. L'aide de la FA est apportée : a) lorsque le plan d'action d'un groupe et son budget sont réexaminés et, si nécessaire, font l'objet d'une discussion et d'une amélioration ; b) par le biais d'une formation ou d'une mise en réseau sur demande ; et c) pour faciliter la réflexion et l'apprentissage par l'expérience après la mise en œuvre. Toutefois, lorsque certains groupes bénéficieraient clairement d'un accompagnement supplémentaire, les facilitateurs de la PALC l'apporteront ou mettront les groupes en lien avec d'autres acteurs locaux capables de les accompagner.

10. Présenter et consigner les leçons.

La durée d'un micro-projet varie énormément. Ils peuvent ne durer que quelques jours (par exemple l'achat et la distribution de produits alimentaires vitaux pour 1 000 personnes ; une réunion urgente de consolidation de la paix entre deux groupes tribaux dans une zone de conflit ; une formation et la mise en place de pièges pour traiter des silos à grain infestés de rats) ou bien plusieurs mois. Quelle que soit la durée, les groupes doivent présenter une activité finale et des rapports financiers sur la réalisation de l'action prévue et sur les dépenses selon le calendrier établi dans l'accord de micro-don. La SCLR favorise la déclaration comme moyen de renforcer la responsabilité au niveau local et de contribuer à l'apprentissage du groupe. Ce processus est souvent combiné à un exercice de réflexion animé.¹⁷

11. Leçons partagées et groupes activement connectés.

Dès le début, les facilitateurs PALC cherchent des possibilités de relier les groupes pour leur permettre de partager leurs expériences, de renforcer leur confiance et de mener des actions collectives à plus grande échelle. Les activités génèrent des leçons et des possibilités de collaboration. Le partage de leçons et la mise en connexion de groupes jouent un rôle important dans le processus de renforcement de la résilience. Dans les Monts Nouba au Soudan, le simple fait de partager les

¹⁷ Les facilitateurs PALC utilisent souvent le modèle simple des questions « Quoi ? Et donc quoi ? Et maintenant quoi ? » pour faciliter l'apprentissage par l'expérience: comprendre l'événement (quoi ?) ; comprendre les faits et les implications (et donc quoi ?) ; définir le plan d'action ou les nouvelles solutions (Et maintenant quoi ?). Pour en savoir davantage, veuillez consulter : www.fearlessculture.design/blog-posts/what-so-what-now-what.

idées et les connaissances locales sur l'auto-protection (par exemple des systèmes d'alerte précoce, creuser des trous de tirailleurs, préparer des aliments et des médicaments sauvages, les premiers soins efficaces, des mesures psychosociales) s'est avéré crucial. En connectant les groupes de citoyens actifs dans la réponse locale à la crise de Marawi aux Philippines, les facilitateurs de PALC de l'ONGN facilitant l'intervention de réponse ont aidé les populations locales à mettre en place un forum pour faire pression auprès du gouvernement central et partager les expériences sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné. Dans l'état Shan en Birmanie, les bénévoles de PALC ont souligné qu'il était important d'apprendre de nouvelles compétences grâce à l'apprentissage par l'expérience, y compris : les évaluations de la mobilisation de compétences, de capacités et de possibilités, la gestion de projets de base, y compris la gestion financière et la reddition de comptes, les passations de marchés, le plaidoyer et les négociations auprès des autorités locales, les premiers soins, la budgétisation des ménages, les droits humains, les droits des femmes, le maintien de la paix au niveau local, la protection spécifique à un endroit, et les compétences en matière de survie.

12. Les cycles peuvent se répéter. La session d'apprentissage par l'expérience (synthétisée ci-dessus) marque la fin du premier cycle de projet. Il arrive souvent, lorsqu'ils ont atteint leurs objectifs avec succès, que les groupes décident de se dissoudre. D'autres en revanche peuvent se sentir suffisamment inspirés par leur première expérience qu'ils décident de lancer d'autres initiatives. La FA peut les soutenir directement pour un deuxième cycle (ou plus¹⁸) ou peut choisir de les mettre en lien avec d'autres acteurs capables de les aider. À Marsabit, une ONG locale a déployé des facilitateurs de PALC formés sans aucun fond de micro-dons, en se concentrant sur la mise en connexion de groupes de citoyens qui avaient des idées pour faire face à la sécheresse, aux conflits, à l'effondrement des moyens d'existence avec d'autres groupes du gouvernement local, de la société civile ou du secteur privé qui pourraient les soutenir.¹⁹

13. Les conversations offrent des possibilités de répondre aux causes profondes. Tout au long du processus de la SCLR, les facilitateurs de PALC peuvent encourager les groupes à réfléchir aux causes profondes des problèmes qu'ils rencontrent – ainsi qu'aux solutions pour y répondre. Pendant que certains groupes reçoivent de la nourriture de survie ou des articles de première nécessité, d'autres groupes peuvent choisir de se concentrer sur des interventions de consolidation de la paix, sur des questions de gouvernance, sur le plaidoyer, sur l'accès à la justice ou encore sur la cohésion sociale et les questions culturelles. Le but est de veiller à ce que ces groupes comprennent qu'ils peuvent penser et agir de manière plus globale et qu'ils peuvent être soutenus pour atténuer leur vulnérabilité face aux futures crises. Ainsi, les populations peuvent être soutenues pour avancer plus naturellement vers des processus communautaires d'atténuation des risques de catastrophe gérés au niveau local et orientés par la demande (et non être encouragées à participer à des projets d'atténuation des risques de catastrophe conçus à l'extérieur).

18 Dans la réponse au cyclone Nargis, certains groupes de survivants ont reçu trois ou quatre cycles de soutien du consortium local qui facilitait la SCLR et sont finalement devenus des organisations communautaires sur le long terme.

19 Document d'information L2GP sur l'utilisation des SCLR à Marsabit, au Kenya, publication prévue à la mi-2021 sur le site www.local2global.info.

14. Étudier les besoins et les options pour introduire des mécanismes de coordination

alternatifs. Dans certaines catastrophes, en particulier celles où les réponses locales sont nombreuses, les mécanismes de coordination existants apportés grâce au système de groupes ou au gouvernement national peuvent ne pas être pertinents ni même accessibles pour les groupes communautaires. Dans d'autres cas (en particulier lors de conflits actifs, comme dans certaines régions du Soudan et de la Syrie), il se peut qu'il n'existe aucun organisme d'aide ni de mécanisme formel de coordination. Dans tous les cas, il est possible de mettre en place des mécanismes davantage gérés au niveau local et orientés par la demande, non seulement pour la coordination au niveau local, mais aussi pour la collaboration active entre les groupes - que ce soit pour mettre en œuvre des interventions plus ambitieuses ou pour un plaidoyer et un lobbying collectifs. La FA peut soutenir la mise en place de ces forums ou plateformes et voir comment les mettre en lien avec l'architecture de coordination du gouvernement national ou des Nations unies. Des exemples de ces systèmes locaux sont apparus à Mindanao (en réponse au conflit de Marawi), au Soudan (en réponse au conflit au Kordofan du Sud), et en Birmanie (en réponse à la catastrophe du cyclone Nargis).

15. Les ONGN, ONGI, les collectivités locales et les donateurs réfléchissent à leurs systèmes d'organisation et à leurs relations entre institutions.

Le processus d'adaptation des systèmes organisationnels et des protocoles visant à permettre aux organismes d'aide de mieux transférer le pouvoir, et de commencer à «se retirer» dans la pratique, est aussi important que l'adoption des étapes techniques résumées ci-après. Soutenir le développement pertinent de l'organisation est donc un aspect crucial du processus de SCLR et nécessite la participation active des principaux responsables. Ce processus reste encore largement interne et progresse à des vitesses différentes, et il est bien souvent trop lent et sous-estimé.²⁰

16. Déconnecter la SCLR de l'aide.

Pendant combien de temps les cycles répétés de PALC et d'allocation des micro-dons doivent-ils être mis à disposition ? À quelle étape l'aide humanitaire peut-elle progressivement se retirer comme principal facilitateur des processus de SCLR pour être remplacée par d'autres sources d'assistance (par exemple le gouvernement national, le secteur privé, l'aide entre les populations), et quelle est la meilleure façon de procéder ? Quelles sont les stratégies de sortie ? Il n'y a pas de réponse facile pour ces questions, elles dépendent grandement du contexte. Dans tous les cas, jusqu'à présent, les organismes de facilitation nationaux se sont montrés désireux de maintenir l'approche et n'ont cessé leur activité qu'à cause du manque de financement. Trois processus interdépendants sont cruciaux

20 Un domaine qui est allé de l'avant est celui consistant à convaincre les donateurs et les responsables financiers des ONGI que les micro-dons peuvent être facturés comme des dépenses finales, afin que les rapports financiers individuels du bénéficiaire (et les reçus et les bons connexes) n'aient pas à être présentés aux donateurs dans les comptes. Pour en savoir plus à ce sujet, veuillez consulter le Guide de CALP de 2021 sur les transferts d'espèces entre groupes à l'adresse suivante : www.calpnetwork.org/publication/group-cash-transfers-guidance-and-tools/

pour décrocher la réponse locale de l'aide : renforcer le rôle du gouvernement national et local ; relier les groupes locaux de manière horizontale (entre eux) et verticalement (avec des canaux de financement potentiels au sein du gouvernement, du secteur privé, ou de donateurs non formels) ; et améliorer le renforcement des capacités pour les organisations communautaires locales et les bénévoles de PALC dans la communauté (voir ci-après).

Figure 2 Description simplifiée du processus de SCLR



Voir : www.local2global.info/news-blog

1.3 Les facilitateurs de PALC et les bénévoles de PALC

Les processus centraux de PALC sont initialement menés par un membre du personnel de l'AF formé. Toutefois, le but est de donner aux membres de la population touchée par la crise les moyens d'assumer autant de ces fonctions que possible, en agissant en tant que « bénévole PALC de la communauté » à temps partiel. Les situations de catastrophes entraînent souvent un nombre élevé de bénévoles, que les SCLR peuvent solliciter. Les jeunes, qui ont de l'énergie, une mobilité importante et qui sont généralement bien instruits, sont souvent de bons candidats pour devenir des bénévoles PALC au sein de la communauté, comme c'était le cas dans les Monts Nouba en 2011. C'est également le cas des personnes âgées, qui ont du temps à disposition et un sens de la communauté fort (comme c'était le cas dans la population d'accueil qui a aidé les PDI lors du conflit de Marawi), ou des personnes qui ont particulièrement souffert d'une crise et qui veulent agir pour aider les autres. Les personnes qui souhaitent donner de leur temps en tant que bénévoles PALC peuvent/sortir du lot lors des premiers jours d'une intervention SCLR, mais dans certains cas, cela peut prendre plusieurs semaines voire des mois.

Les facilitateurs PALC apportent une formation simple (qui peut aller de quatre heures à deux jours) pour donner aux bénévoles les compétences et les systèmes nécessaires pour mener les enquêtes appréciatives et d'autres aspects des PALC. Ils mettent également au point des protocoles de gestion/mentorat adaptés au contexte aux côtés des bénévoles. Cela peut impliquer des réunions toutes les semaines ou les mois pour échanger les informations, les expériences, les retours d'information et les idées. Lorsqu'il y a lieu, et lorsque c'est possible, des petits encouragements peuvent être offerts (par exemple des sacs à dos, des parapluies, des T-shirts ou des manteaux), ainsi que des contributions modestes en espèces aux frais encourus (par exemple transport local, forfait de téléphone portable, argent pour le thé) en plus des fournitures de base et des modèles et formats de SCLR.

Encadré 3 Principales questions susceptibles d'être étudiées par les équipes de PALC pendant l'intervention

Enquête appréciative - évaluer les possibilités de maximiser l'entraide

- Quelles initiatives sont déjà prises par les membres de la communauté pour répondre aux besoins prioritaires ? Est-il possible de reproduire à plus grande échelle des mesures efficaces pour aider d'autres personnes ?
- Qui sont les groupes actifs et les personnes qui mènent déjà des initiatives pour répondre aux besoins plus larges de la communauté (en-dehors de leurs familles immédiates), et où ont lieu ces initiatives ?
- De quel type d'aide ont-ils besoin pour augmenter l'échelle et l'impact ? Quels fonds ? Quelles compétences ? Quelles connexions et quelles alliances ?

Responsabilité, inclusion, et sécurité pour tou.te.s

- Comment veiller à ce que les micro-dons ne causent pas de problème en entraînant de fausses informations, des tensions ou des conflits ?
- Comment veiller à la responsabilité locale et à l'utilisation des dons selon les plans approuvés ?
- Y a-t-il des tensions ou des cas où les interventions ont involontairement entraîné une hausse de l'insécurité ? Que peut-on faire pour répondre à ces problèmes et les éviter à l'avenir ?
- Des parts de la société dans le besoin sont-elles laissées de côté, et que peut-on faire pour les aider ?
- Y a-t-il des besoins qui ne peuvent pas être satisfaits au niveau local ? Les articles de secours ou de rétablissement essentiels sont-ils disponibles sur les marchés à des prix raisonnables et dans les quantités nécessaires ?
- Y a-t-il des signes de problèmes psychosociaux et de traumatismes mentaux ? Certaines sections de la communauté souffrent-elles plus que d'autres ? L'entraide locale répond-elle suffisamment aux problèmes psychosociaux ?

Réflexion, apprentissage et leçons tirées

- Faciliter l'apprentissage des groupes par l'expérience en menant à bien leurs projets – quelles leçons peut-on tirer ? Que devraient-ils faire différemment la prochaine fois ?
- Faciliter l'apprentissage de l'AF – quelles leçons tirer ? Qu'est-ce que la FA devrait faire différemment la prochaine fois ?

Résilience sur le long terme et répondre aux causes profondes

- Quelles sont les idées pour mieux reconstruire ? Pour réduire la vulnérabilité face à d'autres catastrophes similaires à l'avenir ? Pour commencer à répondre aux causes profondes de la crise et des vulnérabilités ?

Coordination et partage des leçons et des informations

- Quelles sont les priorités en termes de coordination locale de la communauté ? Quelles sont les options pour mettre en place ou soutenir les mécanismes de coordination locale afin de répondre à ces besoins ?
- Quelles sont les possibilités de renforcer la collaboration positive entre les interventions extérieures (autorités, ONG, ONGI, Nations unies) et les interventions communautaires ?

1.4 Échelle, calendrier et budgets opérationnels pour déployer la SCLR

Le tableau 1 montre le budget indicatif pour une période de 12 mois pendant laquelle la FA alloue 100 micro-dons d'une moyenne de 2 000 USD chacun. Dans une opération typique, cela pourrait nécessiter cinq membres du personnel à temps complet (un responsable de SCLF, trois facilitateurs de PALC et un.e assistant.e financier.e) et des contributions aux coûts liés à un responsable financier, un responsable administratif et un responsable logistique, ainsi qu'un responsable de programme. Une intervention avec une telle échelle et un tel calendrier pourrait typiquement impacter le bien-être d'environ 50 000 personnes, selon la nature de la crise et les micro-projets engendrés par les initiatives des populations.

Tableau 1 La ventilation du budget pour un programme de SCLR « typique » de 12 mois dans le cadre d'une crise grave

Principaux postes budgétaires	Coût indicatif pour un an (USD)	% du total
Micro-dons	200 000	60 %
Personnel	65 000	20 %
Transport	25 000	8 %
Bureaux, loyer, services, fournitures	20 000	6 %
Gestion/administration	20 000	6 %
Total	330 000	100 %

Dans les crises plus longues, une opération de cette échelle serait souvent précédée d'un projet pilote initiale de 3 à 4 mois, qui nécessite un budget d'environ 50 000 USD, dont peut-être 30 000 USD environ seront utilisés pour allouer quelque 15 micro-dons. Cela offre une possibilité d'apprentissage sur le tas utile pour une FA qui découvre l'utilisation d'une approche de SCLR dans le cadre d'une crise.

En un an, une seule aide étrangère (FA) peut dépenser plus de micro-dons si les besoins l'exigent et que le budget le permet. De même, elle pourrait progresser plus lentement dans les situations de crise prolongée où il y a moins d'urgences impliquant des impératifs vitaux, et où la mise au

point des initiatives demande plus de soutien et de temps. Le transfert de fonds et le contrôle budgétaire pour de nombreux groupes informels de populations locales via des micro-dons est une composante essentielle de l'approche de SCLR visant à transférer le pouvoir. Au moment de préparer un don pour une AF, le nombre de micro-dons prévus pour allocation aura une forte influence sur la taille du budget total nécessaire pour déployer la SCLR et la proportion nécessaire pour faciliter le processus. Plus le rythme et l'échelle de décaissement des micro-dons sont importants (comme dans les urgences soudaines), plus la proportion du budget total nécessaire pour couvrir les coûts opérationnels de l'AF sera faible.

Pendant la réponse au cyclone Nargis, des micro-dons (environ 500) d'une valeur de plus d'un million d'USD ont été décaissés lors des six premiers mois par le consortium de la Birmanie, en suivant l'approche de SCLR. Le total des coûts opérationnel s'est élevé à 22 % seulement du budget, les 78 % restants ayant été distribués directement aux groupes communautaires. De même, l'ONG philippine qui a suivi l'approche SCLR pour répondre au déplacement massif de populations, au traumatisme et à la destruction qui ont suivi la crise de Marawi (en distribuant plus de 200 micro-dons) a atteint une répartition d'environ 25/75% entre les coûts opérationnels et les micro-dons.

Au contraire, pendant des crises plus longues, le coût relatif des opérations peut s'élever à 45% (comme c'était le cas pour l'utilisation de SCLR dans les processus de maintien de la paix au Soudan). De même, lors des projets pilotes menés dans l'État Shan en Birmanie, en Palestine et dans le nord du Kenya, les coûts opérationnels relatifs ont augmenté, même s'ils sont restés inférieurs à la valeur totale des micro-dons décaissés. Cela s'explique du fait que les taux de décaissement ont tendance à ralentir lorsque l'incidence des urgences sur l'entraide communautaire rapide diminue. De plus, les initiatives locales sont souvent plus durables, plus ambitieuses et plus complexes (et plus transformatrices), et elles peuvent nécessiter davantage d'accompagnement.

Chapitre 2 Réponse aux crises menée par les survivants et les communautés : expérience pratique et apprentissage

L'expérience tirée des études de cas dans l'encadré 4 et l'annexe 1 montre un certain nombre de forces, de difficultés et de faiblesses potentielles lorsque les personnes et les communautés mènent leurs propres réponses. Une expérience centrale observée dans tous les pays et les crises où la SCLR a été mise en pratique est le degré auquel les personnes et les groupes adoptent cette façon de travailler. Une femme d'une petite communauté bédouine de Cisjordanie palestinienne l'a exprimé ainsi : « Les ONG précédentes se comportaient avec les membres du village comme s'ils enseignaient la dictée aux élèves de troisième année ». Elle a expliqué en quoi la nouvelle approche est différente : « C'est comme si nous nous réunissions tous avec le personnel de l'ONG pour former nos propres règles de grammaire ».

Dans le nord de Shan, en Birmanie, les membres de la communauté ont classé très haut la méthode de travail de la SCLR lorsqu'on leur a demandé dans quelle mesure ils pensaient avoir la possibilité de prendre leurs propres décisions librement, en fonction des idées, des opportunités et des priorités de la communauté. Une équipe de recherche locale qui a interrogé 105 membres de la communauté a conclu que « les commentaires les plus forts et les plus fréquents reçus de tous les villageois participant à l'exercice de capture de leçons témoignaient de leur appréciation d'un processus qui transférait sans équivoque la propriété des interventions aux populations locales. Pour toutes les personnes impliquées, c'était la première fois qu'elles étaient autorisées à posséder et à gérer des ressources d'aide pour mettre en œuvre des initiatives qu'elles avaient identifiées et conçues selon leurs propres idées ».²¹ Les retours des utilisateurs de cette façon de travailler à Agusan (Mindanao) aux Philippines ont également expliqué à une équipe de recherche là-bas que « Nous nous sentons responsables de nos propres interventions ; ça fait toujours du bien. Grâce à des réunions, nous avons pu déterminer si un projet est destructeur pour la communauté ».²²

Une autre force primordiale de la méthode de travail SCLR est la façon dont elle conduit à un ensemble de réponses qui sont à la fois holistiques, flexibles et adaptées au contexte local. Lorsqu'elles sont vues ensemble, les réponses locales énumérées dans l'encadré 4 recourent le lien dit humanitaire – développement – paix. Cela dit, cette qualité peut également être l'un des aspects les plus difficiles de cette façon de travailler par rapport aux structures de coordination et de financement humanitaires existantes. La diversité, l'adaptabilité et l'imprévisibilité des réponses dirigées par les personnes s'intègrent rarement bien dans un « cluster » prédéfini - elles ne s'intègrent pas non plus parfaitement dans la plupart des appels à propositions prédéfinies. Cet écart – ou contradiction – entre la satisfaction élevée des utilisateurs finaux et le faible respect

21 KHMK Resource Team (2019) *Social research and lessons learned workshop on use of sclr in Northern Shan state*. Rapport de recherche financé par L2GP et DCA/NCA Birmanie. Disponible sur demande auprès de L2GP.

22 Antequisa et Corbett (2018) *Survivor and community led crisis responses in the Philippines*. L2GP (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/L2GP_locally_led_crisis_response-philippines_report_2018_final.pdf).

des structures de coordination et de financement externes existantes risque d'isoler les méthodes de travail dirigées par la communauté de l'attention et de la coordination générales et, en fin de compte, des opportunités de financement traditionnelles.

Les sections suivantes résument l'expérience pratique avec la SCLR à ce jour. Comme une grande partie de cela est basée sur l'expérience acquise au niveau communautaire, nous donnons la priorité à la façon dont les citoyens et les militants communautaires eux-mêmes ont exprimé leurs expériences - parfois au détriment de la formulation du récit en termes plus académiques.

2.1 L'enquête appréciative : un complément essentiel aux évaluations conventionnelles des besoins

Facilitant un exercice de capture de leçons avec cinq ONG de la Birmanie appliquant des approches SCLR dans les États Shan du Nord, Kayin et Kaya, le consultant a conclu que l'utilisation de l'enquête appréciative dirigée par la communauté était essentielle. À partir de ses discussions avec les villageois et le personnel des ONG locales, il a identifié quatre avantages à aider les communautés à entreprendre leur propre analyse des opportunités basée sur leurs forces.²³

- C'est plus motivant et catalytique : en aidant les gens à reconnaître ce que leur communauté est déjà en train de réaliser, cela inspire davantage d'auto-assistance, encourage un état d'esprit plus constructif et évite les plaintes, les listes de désirs et le récit habituel des victimes attendant des sauveteurs.
- Il est plus informatif : en diffusant des connaissances pratiques sur les mécanismes d'adaptation existants, il peut informer sur la façon dont les personnes touchées par la crise réagissent.
- Il augmente le sentiment d'appropriation locale en faisant des connaissances, des idées, des méthodes de travail, de l'énergie et des ressources locales le point de départ des interventions.
- Il contribue à des relations plus positives entre le personnel de la FA et les communautés en privilégiant le respect des connaissances et des réalisations locales, plutôt que les hypothèses et l'expertise externes.

Les villageois interrogés ont fréquemment exprimé leur appréciation du fait que le personnel des ONG ait choisi de se concentrer sur les réussites, les capacités et les idées locales, plutôt que sur les problèmes et les faiblesses. En tant que communautés rurales isolées et marginalisées, elles ont trouvé une telle approche rafraîchissante – quelques-unes ont même dit « libératrice ». Lorsqu'ils ont appris qu'il pouvait également y avoir une assistance pour les aider à mettre eux-mêmes leurs idées en pratique, ils sont devenus encore plus intéressés. Selon le consultant, « l'approche de l'enquête appréciative a contribué à un changement de mentalité ». C'est « l'étincelle qui a conduit les communautés à examiner leurs propres opportunités et à développer leurs propres plans d'action au lieu d'attendre que des personnes extérieures viennent les aider ». L'encadré 4 fournit des exemples d'interventions soutenues ensuite par des micro-subventions.

23 KHMK Resource Team (2019) *Social research and lessons learned workshop on use of sclr in Northern Shan state*. Rapport de recherche financé par L2GP et DCA/NCA Birmanie. Disponible sur demande auprès de L2GP.

Quelque chose de similaire a été observé dans tous les contextes où le personnel des ONG locales a utilisé des approches d'enquête appréciative comme point de départ pour la SCLR. L'éventail des expériences a cependant été très différent. Au cours des premières semaines après le cyclone Nargis, l'enquête appréciative s'est limitée à transmettre des messages clairs de soutien aux efforts des survivants pour aider leurs communautés, tout en partageant également un éventail croissant d'exemples de la façon dont d'autres villages réagissaient efficacement. Le temps de rotation pour une subvention en espèces dans la réponse Nargis pourrait être aussi court que 24 heures (voir l'encadré 4).

À l'autre extrémité du spectre, le processus adopté par l'EJ-YMCA en Palestine (basé sur la méthodologie existante d'évaluation participative de la vulnérabilité et des capacités (PVCA)) a pris plusieurs semaines, parfois des mois, et impliquait des visites et des discussions fréquentes avant le décaissement des micro-subventions. Avec les ressources disponibles pour permettre un processus plus long et un ensemble très différent de problèmes à résoudre, le processus de facilitation a reçu beaucoup plus de temps et de soutien. La prémisse sous-jacente consistant à s'appuyer sur les forces, les capacités et les opportunités locales restait cependant cruciale. En effet, l'EJ-YMCA a estimé qu'il était important d'amorcer un changement systémique pour contrer 30 ans d'autosuffisance, de confiance et d'espoir érodés. Comme l'a dit un villageois : « Maintenant, je sais que nous n'avons pas à attendre qu'un donateur vienne résoudre nos problèmes. Nous pouvons planifier et proposer des solutions nous-mêmes ». ²⁴ Des initiatives récentes pour atténuer l'impact de COVID-19 dans ce village palestinien et dans d'autres confirment à quel point l'expérience avec la SCLR peut aider les groupes locaux à se déplacer et à agir très rapidement. Par exemple, les villages avec des groupes SCLR existants ont très rapidement mobilisé l'entraide pour soutenir les familles et les individus particulièrement vulnérables (faire des courses ou des médicaments essentiels par exemple), organiser des achats collectifs créatifs de fournitures essentielles en collaboration avec EJ-YMCA (crédits prépayés aux magasins et fournisseurs accessibles) et en établissant des « points de contrôle Covid » volontaires au niveau des villages et des installations d'isolement pour les personnes potentiellement infectées. ²⁵

Suivant le modèle « 5 D » d'enquête appréciative, l'approche peut s'adapter aux paramètres opérationnels qui pourraient limiter les types d'activités pouvant être soutenues dans un contexte donné. Le premier D – « définir » – exige des animateurs qu'ils clarifient dès le début l'objet de l'enquête suivante. Dans un projet, faisant partie de la réponse de l'ONG philippine ECOWEB à la crise humanitaire déclenchée par le conflit de Marawi en 2018, le donateur ne financerait que des initiatives directement liées aux moyens de subsistance. Dans ce cas, les facilitateurs du PALC ont utilisé l'enquête appréciative pour aider les PDI à explorer leurs capacités et leurs opportunités de

24 Grundin et Saadeh (2018) *Learning from community-led resilience responses in the occupied Palestinian territories* (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/L2GP_PalestinianTerritories_Report_2018_WEB.pdf).

25 Premier résumé des réponses des citoyens de la communauté à l'égard de la COVID-19, avril et mai 2020. Une partie de la recherche en cours du L2GP sur la réponse de la communauté à l'égard de la COVID-19. Voir : www.local2global.info/news-blog.

créer des moyens de subsistance. Les initiatives ultérieures étaient basées sur les forces, les idées et les réseaux locaux et comprenaient des épiceries éphémères, le commerce du riz, la pêche, la volaille, le tissage, une coopérative de soudage et une entreprise de crème glacée. Dans la même crise, mais en travaillant avec un bailleur de fonds plus flexible, l'enquête appréciative d'ECOWEB a généré un plus large éventail de micro-projets, allant des distributions d'articles non alimentaires aux déplacés internes, des soupes populaires locales et des écoles maternelles temporaires à la réparation des infrastructures d'approvisionnement en eau, des marches pour la paix et des événements culturels. De même, en réponse à l'urgence du typhon Vinta²⁶ de décembre 2017 à Mindanao, une enquête appréciative a révélé le rôle des quelques peuplements de mangroves restants dans la protection des maisons, des terres agricoles et des personnes touchées par les inondations. Plusieurs initiatives ultérieures dirigées par des survivants ont choisi de combiner la satisfaction des besoins immédiats avec la plantation de mangroves.

Un certain nombre d'ONGN au Soudan, en République démocratique du Congo (RDC), en République centrafricaine (RCA) et au Mali utilisent explicitement la SCLR pour promouvoir des initiatives communautaires visant à renforcer la sécurité humaine locale et à contribuer à la stabilité et à la paix à long terme. Ici, les animateurs PALC utilisent l'investigation appréciative pour aider les populations impactées à explorer leurs capacités et leurs possibilités de diriger la protection, l'atténuation et la résolution des conflits, ainsi que de contribuer à des solutions pacifiques à plus long terme. Cela a révélé le potentiel de soutien d'un large éventail d'interventions qui renforcent la survie et le bien-être immédiats (notamment l'aide d'urgence, les moyens de subsistance, les besoins psychosociaux et les services) d'une manière qui est non seulement sensible aux conflits, mais aussi activement favorable à la paix. Il s'agit par exemple des marchés de la paix transfrontaliers pour les besoins de base, des services vétérinaires transfrontaliers, des services d'eau communaux, de l'éducation en faveur de la paix, des accords sur les pâturages, du renforcement des mécanismes traditionnels de résolution des conflits, des événements culturels en faveur de la paix, du soutien aux prisonniers, de l'éducation civique, des campagnes contre les discours haineux et du fait de faciliter la communication entre les communautés en situation de conflit.

2.1.1 Investigation appréciative et évaluations des besoins

Une observation commune à toutes les études de cas est la manière dont l'utilisation de l'investigation appréciative (ainsi que les micro-subventions) a renforcé les processus d'auto-assistance qui répondent organiquement aux besoins prédominants à un moment donné sans nécessiter d'évaluation des besoins par des tiers. Ainsi, au cours des premières semaines de réponse au cyclone Nargis, les micro-projets des survivants se sont concentrés sur l'utilisation des transports, des marchés et des connexions locaux pour accéder rapidement à la nourriture, à l'eau douce, aux médicaments et aux abris. Aucune évaluation des besoins n'a été nécessaire pour informer le changement naturel qui a été observé après environ deux mois vers le rétablissement

26 Mémoire à venir du L2GP sur les leçons tirées de l'application et de l'adaptation en cours de la SCLR aux Philippines, publication prévue mi-2021.

des moyens de subsistance et la réparation des infrastructures. De même, il n'a pas été nécessaire de procéder à des évaluations traditionnelles des besoins menées par des organisations externes pour aider les communautés des Monts Nouba au Soudan à identifier des mécanismes d'adaptation efficaces pour survivre aux bombardements et à la famine (voir encadré 5), ou pour permettre à une communauté semi-pastorale du Marsabit au Kenya d'explorer des idées sur la diversification des moyens de subsistance et la réduction de la violence ethnique.

Il est clair que des groupes différents ont des priorités, des opportunités et des idées différentes, même au sein d'une même communauté touchée par la crise au même moment. Ces nuances sont rarement prises en compte par les évaluations standard des besoins. Cela dit, les études de cas montrent également une complémentarité entre les deux. Les évaluations conventionnelles des besoins ont joué un rôle essentiel dans la conception et la mise en œuvre de transferts monétaires à grande échelle en faveur des ménages dans le cadre des réponses immédiates (inconditionnelles) aux crises au Soudan, dans les différentes crises à Mindanao et, dans une moindre mesure, dans le nord du Kenya, en Birmanie et en Palestine. Les besoins de survie de base étant couverts dans une certaine mesure par les transferts d'argent aux ménages ou les distributions en nature, les populations touchées pourraient concentrer leurs efforts (soutenus par l'investigation appréciative et les micro-subventions) sur d'autres questions. Lorsque les marchés locaux sont à court de produits de base (par exemple, les bâches en plastique durables en Birmanie, quelques semaines après l'extension de la réponse au cyclone Nargis) ou que des besoins particuliers dépassent les seules capacités des agences locales (par exemple, faire face à la COVID-19, aux épidémies de choléra ou de rougeole, ou au déstockage de bétail à grande échelle), il est évident que des évaluations des besoins sont nécessaires.

2.1.2 Défis à relever lors de l'utilisation de l'investigation appréciative

Alors que les retours des communautés touchées reflètent systématiquement des expériences positives avec les approches d'investigation appréciative, il est évident que le personnel des ONG locales et internationales impliquées dans les projets pilotes de la SCLR a eu du mal à aller au-delà de l'analyse conventionnelle des problèmes et des évaluations des besoins dirigées de l'extérieur et à passer à des approches dirigées par la communauté. Cela était particulièrement flagrant lorsque l'ONGI était encore obligée de rédiger des rapports basés sur des évaluations des besoins et de justifier des interventions basées sur des besoins prédéfinis/pré-évalués pour se conformer aux exigences internes ou prescrites par les donateurs. De même, il est nécessaire d'améliorer la conception et la mise en œuvre de la formation à l'investigation appréciative pour les animateurs PALC, ainsi que l'orientation de la direction et du personnel de soutien des ONG, des ONGI et des donateurs.

2.2 Arrêtez de chercher le lien, il est ici

Dans toutes les crises et catastrophes où les approches SCLR ont été expérimentées jusqu'à présent, les interventions qui en ont résulté ont été plus réactives, variées et adaptées au contexte que celles que l'on trouve habituellement dans les projets conventionnels (dirigés de l'extérieur).

Les membres de la communauté ont identifié cette réactivité aux réalités locales de différentes manières dans les études de cas. Un membre masculin de la communauté dans un village palestinien a résumé ses impressions : « Si toutes les ONG travaillaient de la même manière que ce projet, en soutenant la communauté et notre groupe de protection dans leurs activités de plaidoyer et de discussion avec les autorités locales, on pourrait obtenir beaucoup plus, comme c'est le cas actuellement avec l'électricité ici à Mneizal ». ²⁷

L'encadré 4 illustre le large éventail d'initiatives jugées prioritaires par les différents groupes. La manière dont les approches de la SCLR ont été appliquées varie considérablement dans tous ces contextes, et dans plusieurs cas individuels, elles couvrent l'ensemble du lien entre l'humanitaire, le développement et la paix. Dans tous les cas, les populations en crise ont eu la possibilité d'accéder à un soutien (y compris des micro-subventions, des formations professionnelles et des opportunités de mise en relation/réseau) pour leur permettre de mettre en œuvre leurs propres initiatives. Dans de nombreux exemples de l'encadré 4, les bénévoles et les membres de la communauté ont fourni des heures, des jours et des semaines de travail, des matériaux en nature et leurs propres fonds. Dans certains cas, les subventions et la mobilisation initiales ont été utilisées pour obtenir un soutien supplémentaire de la part d'autres ONG ou des autorités locales.

Malgré la grande diversité des réponses décrites dans l'encadré 4, un certain nombre de tendances se dégagent de ces différents contextes. Tout d'abord, ces réponses font preuve d'un haut degré de réactivité, de pertinence et de sensibilité au contexte.

Dans la plupart des études de cas, des distributions d'aide conventionnelle ont eu lieu dans les mêmes zones au même moment, bien qu'à des échelles et des niveaux de portée différents. Les exceptions notables (où il n'y a pas eu d'autre soutien extérieur) ont été les villages isolés pendant les 10 semaines qui ont suivi le cyclone Nargis, dans de nombreuses régions des monts Nouba et dans des parties isolées des hautes terres de Mindanao. Ce qui ressort des études de cas, c'est que les groupes adaptent leurs propres interventions en fonction des besoins particuliers qu'ils ressentent, tout en les mettant en balance avec ce qui est proposé, le cas échéant.

27 Grundin et Saadeh (2018) *Learning from community-led resilience responses in the occupied Palestinian territories* (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/L2GP_PalestinianTerritories_Report_2018_WEB.pdf).

Encadré 4 Les activités prioritaires et mises en œuvre par les membres de la communauté lors de crises humanitaires et de protection

Nord de l'état du Shan et état de Kayah, Birmanie, 2018-2020 (réponses à la guerre civile, aux inondations, à la marginalisation et à la pauvreté)

Installation de systèmes d'approvisionnement en eau (pour les habitations et l'agriculture irriguée) ; construction de salles communautaires polyvalentes et de lieux de réunion ; rénovation de dispensaires ; installation de lampes solaires le long des routes et des maisons du village, réparation des routes du village ; entreprise de fabrication de briques pour générer des revenus pour les jeunes ; achat d'un système de sonorisation par des groupes de jeunes ; mise en place d'une compétition de football et d'un trophée ; confection de vêtements traditionnels et formation à la couture ; machine communale de broyage, de mouture et de battage ; centre de réhabilitation des toxicomanes ; purification de l'eau ; épicerie ; magasin de carburant et de clôtures ; centre de distribution d'agroforesterie et d'engrais ; entreprise de vente en gros de riz et d'huile - ces cinq dernières activités génèrent des fonds pour un programme éducatif basé sur l'église locale (le seul enseignement disponible pour ces communautés).

Nord du Kenya, 2018 (réponses aux sécheresses prolongées, à la faim, aux pénuries d'eau, aux conflits ethniques et à l'effondrement des moyens de subsistance)

Tissage et commercialisation de nattes traditionnelles ; boutiques locales vendant des produits ménagers essentiels ; fabrication de briques ; boucherie, stockage et commercialisation de la viande ; production d'aliments pour le bétail ; commerce de moutons et de chèvres ; stockage et commercialisation du poisson ; associations d'épargne et de crédit rotatif ; stockage et commercialisation du lait de chamelle ; points d'eau, production de plants de banane ; stockage du foin ; réunions de paix ; coordination avec le gouvernement du comté ; initiatives de consolidation de la paix.

Mindanao, Philippines, 2017-2018 (conflit et déplacement, inondations, tremblement de terre, typhon)

- Rivière Agusan – réponse aux inondations : achats collectifs de nourriture ; activités de subsistance ; relocalisation de tout le village hors de la zone de danger ; génération de revenus (cafétéria flottante/salon de thé) et formation en gestion financière.
- Surigao – réponse au tremblement de terre : réparation/reconstruction des maisons par le biais de subventions en espèces aux ménages, accompagnées de conseils et d'orientations sur la reconstruction.

- Marawi – réponse au conflit armé et aux déplacements massifs : produits de base (ou ingrédients pour compléter l'aide alimentaire distribuée par d'autres acteurs) ; achat de produits non alimentaires non fournis par d'autres acteurs ; création de crèches pour permettre aux parents de chercher du travail, de l'aide ou des informations ; initiatives individuelles et collectives de subsistance à petite échelle (vente de nourriture dans la rue ou jardinage pour fournir une nutrition et un revenu supplémentaires). Sur la base de ces activités initiales, une subvention ultérieure a été utilisée pour lancer des activités locales d'atténuation des conflits.

Territoires palestiniens occupés (TPO) (réponses à l'occupation, au conflit, à l'effondrement des moyens de subsistance, à la protection, à la marginalisation et à l'exclusion prolongées et aggravées)

- Cisjordanie, 2016 à ce jour : initiatives de réhabilitation et de plaidoyer pour améliorer les dispensaires, les écoles et les crèches des villages et les centres communautaires ; amélioration des ponts et des routes villageoises et agricoles ; fourniture d'électricité ; renforcement de la protection contre la violence/le harcèlement des enfants et des adultes dans et autour des villages.
- Gaza, 2019-2020 : installation/maintenance d'un filtre de désalinisation ; lampadaires solaires ; services médicaux et kits d'hygiène pour les écoliers ; soins et soutien aux femmes enceintes et aux enfants ; réhabilitation de rues, de parcs et d'un centre communautaire ; plaidoyer auprès de la municipalité concernant l'hygiène et une initiative communautaire couvrant des sessions de soutien psychosocial ; formation aux premiers secours ; et fourniture de 10 arrêts de bus sécurisés.

Zones de conflit, Soudan, 1997-2002 ; 2011-2020 (réponses à la guerre civile, à la malnutrition aiguë et à l'isolement des services publics)

Sensibilisation, formation et activités de protection communautaire dirigées par des femmes, portant sur la faim, la nutrition, la survie lors d'attaques terrestres et aériennes, le bien-être psychosocial et les premiers secours ; services vétérinaires et médicaments/vaccins ; agriculture communale ; alimentation scolaire et soutien aux enseignants ; consolidation de la paix et atténuation des conflits au niveau communautaire ; réunification après un conflit ; plaidoyer en faveur de la paix ; initiatives de justice transitionnelle ; éducation civique concernant les droits et le processus de transition ; consolidation de la paix dans les prisons ; bonne gouvernance au niveau du comté/district.

Delta de l'Irrawaddy, Birmanie, 2008 (réponse au cyclone Nargis)

Achat, transport et distribution de produits de première nécessité ; approvisionnement en eau ; rétablissement des moyens de subsistance ; construction de ponts et de routes ; crèches de village ; soutien aux orphelins ; soutien psychosocial ; clubs de jeunes ; plantation de mangroves ; radios ; mise en réseau ; sensibilisation et lobbying auprès des responsables.

Mangkhut, Philippines, 2018 (réponse au typhon)

Microfinance pour les agriculteurs ; réparation de bâtiments publics pour servir de centres d'évacuation d'urgence ; jardinage ; équipement de RRC ; intrants agricoles ; formation des autorités locales.

État de Rakhine, Birmanie, 2017-2018 (réponses à une urgence politique complexe grave et à un conflit armé)

Production de filets de pêche ; élevage de poulets ; frais de scolarité ; subventions en espèces.

États de Kayah et Kayin, Birmanie, 2017 (réponses à la guerre civile prolongée et aux inondations)

Lutte contre les rongeurs et compétences en matière de lutte antiparasitaire ; élevage de porcs ; atelier de réparation de cycles ; fourniture de semences agricoles.

Amhara/Wollo, Ethiopie, 1996-2001 (réponses à la pauvreté structurelle, et à la sécheresse récurrente)

Création de banques de semences ; développement de sources dans les villages ; pisciculture ; apiculture ; outils et compétences de forgeron ; développement de pâturages ; protection des bassins versants.

Haïti 2018-2019 (réponses à la pauvreté structurelle et à la sécheresse)

Assistance nutritionnelle aux nourrissons ; réparation des installations communautaires ; assistance aux petits commerçants et aux agriculteurs de subsistance ; infrastructures (latrines, amélioration des routes, ligne de distribution d'eau, extension du réseau électrique).

Sur la base des connaissances actualisées et de l'analyse des besoins, des menaces et des opportunités des individus et des groupes affectés, et dans certains cas avec l'aide de leur propre processus PALC (voir chapitre 1), les groupes décident et mettent en œuvre immédiatement leurs propres réponses, comme l'ont toujours fait les personnes dans le besoin à tout moment et dans toutes les régions du monde, avec ou sans le soutien ou l'attention des acteurs externes, y compris des acteurs humanitaires externes.²⁸

Au cours des premières semaines de la réponse au cyclone Nargis, la quasi-totalité des propositions des groupes d'entraide communautaires informels concernaient la nourriture, l'eau, les abris, les produits non alimentaires et la santé publique (notamment l'élimination des cadavres). Au fur et à mesure que les mêmes groupes ont perçu que les besoins immédiats étaient satisfaits (soit par des approches SCLR, soit par l'arrivée de l'aide traditionnelle), leurs priorités, et avec elles leurs

28 Bennett et al. (2016) *Il est temps de lâcher prise : refaire l'action humanitaire pour l'ère moderne*. HPG (<https://odi.org/en/publications/time-to-let-go-remaking-humanitarian-action-for-the-modern-era>).

propositions d'activités, se sont déplacées vers des activités collectives de rétablissement des moyens de subsistance (filets de pêche, intrants pour les jardins potagers, élevage de volailles, boutiques et commerce communaux), ainsi que vers la réparation des infrastructures communales (ponts, puits, écoles) et les services sociaux locaux tels que les jardins d'enfants (voir les encadrés 4 et 8 pour plus de détails).

À la suite d'une crue éclair dévastatrice de la rivière Augusin dans le nord-est de Mindanao en 2017, plusieurs villages isolés sont restés sans aide humanitaire d'aucune sorte pendant des semaines en raison des difficultés d'accès, des dynamiques de conflit locales et de la marginalisation politique des habitants autochtones.²⁹ Lorsqu'une ONG locale est finalement arrivée pour faciliter une approche SCLR, les communautés touchées ont rapidement identifié un certain nombre d'initiatives qui reconnaissent que les différents membres du village avaient des besoins différents. Ainsi, le portefeuille de micro-subsidies a couvert une variété de réponses : la fourniture de nourriture et de produits non alimentaires d'urgence, la reconstruction des maisons endommagées et détruites dans de nouveaux endroits, la récupération des moyens de subsistance et le plaidoyer pour une assistance supplémentaire. Là encore, il n'a pas été nécessaire de procéder à des évaluations des besoins qui prennent beaucoup de temps.

Lors d'une grave sécheresse en 2016-2017 dans le nord du Kenya, le soutien du gouvernement et des ONG aux communautés touchées s'est concentré sur l'aide en espèces et en bons d'achat, l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH) et la distribution de nourriture et d'eau aux ménages. En parallèle, les groupes d'entraide locaux ont consacré les subventions en espèces complémentaires du groupe au rétablissement et à la diversification des moyens de subsistance, ainsi qu'à l'accès à des services tels que l'eau, l'éducation et les produits de base. Une minorité s'est concentrée sur l'aide directe à court terme (nourriture et argent) et sur la résolution des conflits ethniques par le biais de réunions de paix.³⁰

Les études de cas décrites ici et résumées dans l'encadré 4 démontrent comment les réponses menées par les communautés ont porté leurs fruits dans la pratique à travers le lien développement, humanitaire et paix, et dans certains cas, bien avant que le terme ne soit mis en avant autour du sommet humanitaire mondial en 2016. Les cas illustrent également comment les personnes en situation de crise, lorsqu'elles doivent décider des priorités d'intervention, ne font pas de distinction entre les interventions « humanitaires », « de développement » ou « de paix », et n'inscrivent pas leurs actions dans un continuum clair et séquentiel allant des secours au redressement.

Halima Liban, du groupe de femmes Wayu dans le nord du Kenya, l'a exprimé ainsi : « Nous devons travailler dur pour faire face à la sécheresse. Nous avons des enfants à nourrir, des frais de scolarité à payer et nos maisons à gérer ; pendant la sécheresse, nous devons faire un effort supplémentaire

29 Antequisa et Corbett (2018) *Survivor and community led crisis responses in the Philippines*. L2GP (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/L2GP_locally_led_crisis_response-philippines_report_2018_final.pdf).

30 Évaluation du projet LPRR au Kenya en 2018.

pour faire face à ses effets ». Silwan, un résident palestinien de Jérusalem, a exprimé sa frustration face à la nécessité pour l'aide traditionnelle d'établir des priorités et des catégories : « La menace la plus importante en matière de protection ? Ma maison peut être démolie ; il est si difficile de trouver un emploi ; mes enfants sont harcelés par des soldats sans raison ; je ne peux pas me déplacer librement dans un endroit situé à 20 minutes d'ici. Vous voulez que je décide de ce qui est le plus important ? Tous sont importants de manière égale pour avoir une vie normale ! ». ³¹

31 Eguiguren et Saadeh (2014) *Protection dans les territoires palestiniens occupés*. L2GP (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/oPt_full_study_final.pdf).

Encadré 5 Auto-assistance et SCLR dans les Monts Nouba, Soudan

En 2011, lorsque la guerre a de nouveau éclaté dans le Sud-Kordofan et le Nil Bleu, au Soudan, la grande majorité des acteurs de l'aide extérieure ont rapidement évacué les zones contrôlées par le groupe d'opposition armé SPLA/M Nord. Ce faisant, ils ont laissé une population de plus d'un million de personnes touchées par la guerre largement livrée à elle-même (comme c'est encore le cas aujourd'hui). S'appuyant sur les leçons de survie et de protection tirées d'un conflit précédent (1987-2002), la société civile locale des Monts Nouba, soutenue par quelques acteurs extérieurs restants (qui ont ignoré l'interdiction d'accès du gouvernement soudanais), a soutenu un grand nombre de groupes de protection et d'entraide basés dans les villages.

Peu après la reprise des combats, les volontaires ont commencé à se déplacer entre les villages pour former et sensibiliser les habitants et les personnes nouvellement déplacées à des techniques de survie et de protection de base, d'origine locale. Il s'agissait notamment de savoir comment les familles pouvaient mieux se protéger lors des bombardements aériens, de prodiguer les premiers soins, de connaître les aliments sauvages et la médecine traditionnelle et d'apporter un soutien psychosocial de base. Ces activités se sont étendues à l'ensemble des Monts Nouba, touchant environ 400 000 personnes en 2014 :

En découvrant que la plupart des victimes des combats et des bombardements aériens étaient des femmes et des enfants, nous avons réalisé que beaucoup de jeunes femmes, de jeunes hommes et d'enfants n'avaient pas vécu dans la zone de guerre lors du précédent conflit. Ils n'avaient aucune idée de ce qu'il fallait faire lorsque la guerre et les bombardements aériens ont repris. Une formation standard a été développée, elle dure quatre jours et les volontaires qui y participent doivent s'engager à rapporter tout ce qu'ils ont appris dans leurs communautés. Les femmes qui fréquentent une mosquée ou une église particulière retourneront former ces groupes. Les enseignants enseigneront aux enfants de leurs écoles ainsi qu'à d'autres enseignants. C'est ainsi que la formation de base en matière de protection a touché plus de 400 000 personnes depuis le début de la guerre. Le nombre de victimes a considérablement diminué, et les gens sont en quelque sorte capables de mieux faire face aux bombardements et à la peur des bombardements (Nagwa Musa Konda, alors directeur du NRRDO).

En 2016, le conflit à Nouba était devenu moins intense et les bombardements aériens ont fini par s'arrêter complètement. Au fur et à mesure que la situation évoluait, les groupes de protection locaux ont changé leurs priorités et ont choisi de dépenser les subventions en espèces accordées aux petits groupes (par le biais d'une initiative SCLR) à l'agriculture collective de rente, qui ont à leur tour soutenu l'éducation de base des enfants et les cours d'alphabétisation des adultes. Comme dans les exemples de la Birmanie, du Kenya et des Philippines, la capacité à changer d'orientation et à répondre à des besoins, des menaces et des opportunités nouveaux et différents n'a pas nécessité d'évaluation des besoins de l'extérieur : cela s'est produit en permettant aux villageois et aux groupes d'entraide locaux de contrôler leurs propres priorités, conceptions, décisions, mise en œuvre et suivi.

Source : Konda et al. (2016) « Autoprotection impulsée par les femmes au Soudan » *Forced Migration Review* 53 (www.fmreview.org/community-protection/konda-kodi-carstensen)

Il semble particulièrement ironique que les agences d'aide internationale continuent à être si perplexes sur la façon de travailler dans ce que l'on appelle « l'espace-lien ». C'est la création même de « silos » d'aide (clusters, secteurs) *par l'industrie de l'aide elle-même* qui limite en premier lieu le soutien à des réponses plus intuitives, organiques et holistiques. Comme nous l'avons mentionné au début de ce chapitre, l'insistance persistante des acteurs de l'aide à inscrire les réponses dans des limites sectorielles reste le principal défi et obstacle à une adoption beaucoup plus large et rapide de méthodes de travail qui soutiennent véritablement les réponses aux crises menées par les citoyens et les communautés. Comme le démontrent les exemples cités dans ce document, les réponses menées par les communautés défient, par leur nature même, la catégorisation rigide et immédiate exigée par de nombreux donateurs et agences d'aide. En raison de ce paradoxe, les réponses communautaires ont été reléguées à une existence de niche à la périphérie du système d'aide plus large et des flux de financement, sous-investies et sous-explorées, et seulement occasionnellement mises en avant lorsque le jargon de la politique humanitaire et des conférences touche à la « participation » et aux « approches centrées sur les personnes ».

2.3 « Nous pouvons le faire ensemble » : action collective et cohésion sociale

Bon nombre des avantages de la réactivité soulignés plus haut sont déjà reconnus comme une raison essentielle d'utiliser des programmes de transferts monétaires (PTC) inconditionnels (ou polyvalents) pour les ménages en situation de crise.³² Ce qui est différent dans les approches SCLR, c'est qu'elles visent à soutenir et à encourager l'action collective par des groupes et pour le bien d'un groupe ou d'une communauté plus large. Ce soutien s'appuie sur le phénomène très répandu de l'agence collective autonome qui est largement reconnu comme une réponse endogène

32 CaLP (2020) « Multipurpose cash assistance ». Page web (www.calpnetwork.org/themes/multipurpose-cash-assistance).

commune à toutes les populations touchées par une crise.³³ Une bénévole communautaire de la zone C de la Cisjordanie palestinienne l'a exprimé ainsi : « La formation et le processus ont changé notre façon de penser. En particulier, le plan d'action et la subvention en espèces du groupe nous ont fait réfléchir à ce que nous pouvons faire ensemble, et pas seulement à ce que nous pouvons faire individuellement ou en famille ».

Si les transferts monétaires individuels offrent évidemment un choix beaucoup plus large aux ménages que les distributions en nature, ils ne contribuent guère à renforcer les réponses collectives. En effet, les recherches suggèrent que la fourniture d'argent liquide aux individus augmente la tendance à rechercher la survie et le rétablissement égocentriques et à se détacher de l'auto-assistance communautaire ou collective.³⁴ Cependant, les leçons tirées des activités de la SCLR jusqu'à présent montrent qu'il existe un potentiel et un besoin considérables de réponses collectives, pour compléter l'assistance individualisée telle que les allocations en espèces ou l'assistance en nature aux ménages.

L'encadré 4 montre comment cette méthode de travail permet aux communautés et aux groupes d'entraide d'aborder d'importantes questions d'intérêt collectif, des questions qui sont généralement hors de portée des ménages individuels. Une femme membre d'un groupe de protection dans le village de Raboud, en Cisjordanie palestinienne, a souligné cet aspect, expliquant que « le projet a réussi parce que nous avons travaillé ensemble dans le village. De nombreux autres projets d'ONG ont échoué, principalement parce que nous n'étions pas vraiment impliqués dans les idées et les plans. Nous avons réalisé nous-mêmes le projet d'électricité à moindre coût, plus rapidement et mieux qu'aucune ONG n'aurait pu le faire. Mais le plus important, c'est que nous avons le sentiment que c'est notre propre projet, notre propre travail ».³⁵

Résumant les réflexions sur les réponses communautaires au cyclone Mangkhut en 2018 avec l'ONG philippine Afusing Batu Farmers' Organization, Joana Villaflor a constaté que « les projets dirigés par la communauté permettent aux organisations locales d'identifier, de concevoir et de mettre en œuvre des initiatives pertinentes qui construisent la solidarité et renforcent le sens de la communauté ». C'est l'essence même de notre réponse à Mangkhut ».³⁶

33 Voir par exemple les articles sur l'agence collective dans le cadre de la recherche Frontiers sur « Les observateurs actifs : le rôle essentiel des observateurs en tant qu'intervenants immédiats en cas d'urgence » : www.frontiersin.org/research-topics/8053/active-bystanders-the-bystanders-critical-role-as-immediate-responders-during-emergencies.

34 Evans et Popova (2014) *Cash transfers and temptation goods: a review of global evidence*. Groupe de la Banque mondiale (<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/617631468001808739/cash-transfers-and-temptation-goods-a-review-of-global-evidence>).

35 Grundin et Saadeh (2018) *Learning from community-led resilience responses in the occupied Palestinian territories* (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/L2GP_PalestinianTerritories_Report_2018_WEB.pdf).

36 Villaflor et de Guzman (2019) *Healing and enabling: stories from Typhoon Mangkhut response*. Christian Aid et CaLP (www.calpnetwork.org/publication/healing-and-enabling-stories-from-typhoon-mangkhut-response).

L'encadré 4 illustre également la manière dont les approches SCLR peuvent répondre à des préoccupations collectives souvent non satisfaites par d'autres types d'aide, notamment les groupes d'entraide lançant des activités génératrices de revenus, comme les petits salons de thé/café aux Philippines ou la fabrication de briques au Kenya. D'autres activités ciblent des préoccupations communes en matière de protection, comme les bombardements aériens au Soudan, la consommation de drogue en Birmanie ou la violence des colons en Palestine. Les activités concernant les infrastructures partagées et les services essentiels sont également des priorités fréquentes dans tous les cas. La construction ou la restauration de dispensaires dans les villages, l'amélioration de l'accès aux champs ou à certaines parties des villages, l'infestation par les rongeurs, l'amélioration des installations des écoles maternelles et primaires et la mise à disposition de l'électricité ou de l'eau dans les villages ou quartiers délaissés figurent également en bonne place dans les études de cas.

Lorsque l'on étudie les types de groupes communautaires qui ont le mieux fonctionné dans un contexte donné, un aspect important à prendre en compte est la capacité des entités existantes ou nouvellement formées à contribuer à la cohésion sociale et à la connectivité. Lorsqu'on leur a demandé d'évaluer « les effets du soutien aux initiatives communautaires sur la cohésion sociale, la solidarité et l'effort collectif du village », les 105 participants aux activités de la SCLR dans le nord du Shan, en Birmanie, ont attribué une note moyenne de 4,8 sur 5 au processus de la SCLR.³⁷

Résumant les leçons tirées des réponses communautaires dans cinq communautés de Cisjordanie, Luna Saadeh et Sofie Grundin ont constaté que « la combinaison de techniques participatives d'évaluation de la vulnérabilité et des capacités avec des subventions collectives en espèces a conduit à un véritable engagement des communautés et a renforcé leur sentiment d'appropriation, leur bien-être communautaire, leur leadership et leur sens des responsabilités dans les initiatives ». Ils ont également constaté que « les subventions collectives en espèces ont permis aux communautés de répondre à leurs propres risques et ont donné lieu à un volontariat communautaire ». L'argent a bénéficié à l'ensemble de la communauté, et pas seulement à des individus spécifiques. Des membres de la communauté de cinq villages ont passé une journée à partager leurs expériences sur cette façon de travailler à Jéricho en décembre 2017. En observant cet événement d'apprentissage croisé au sein de la communauté, le consultant externe a conclu que « les membres de la communauté s'organisent et gèrent des micro-projets, ce qui crée un sentiment d'appropriation au sein de la communauté ».

Les recherches associées aux activités menées dans les Monts Noubas au Soudan au cours des huit dernières années confirment que les réponses communautaires ont aidé les villageois à revigorer et à redynamiser une tradition de collaboration communautaire, d'action collective et de volontariat

37 Antequisa et Corbett (2018) *Survivor and community led crisis responses in the Philippines*. L2GP (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/L2GP_locally_led_crisis_response-philippines_report_2018_final.pdf).

autrefois forte.³⁸ De même, le mémoire sur les Philippines a établi que les activités de la SCLR dans trois contextes humanitaires différents avaient « renforcé le niveau de collaboration entre les différents groupes au sein des communautés affectées et encouragé les dirigeants locaux à travailler ensemble pour résoudre les problèmes ».

Les types de groupes soutenus à ce jour varient considérablement (voir le tableau 2), ce qui rend difficile de tirer des conclusions catégoriques sur les performances des différents groupes. Dans certains cas, l'importance de travailler avec les structures sociales traditionnelles existantes a été très évidente : la confiance et le respect dont jouissent les *K'ires* (associations funéraires traditionnelles dans les plateaux du nord-est de l'Éthiopie) et leur caractère représentatif en ont fait des bénéficiaires idéaux de subventions en espèces pour l'achat et la distribution de semences en urgence, et ont aidé à identifier d'autres initiatives communautaires après des sécheresses répétées.³⁹ Ailleurs en Éthiopie, la valeur du soutien aux associations communautaires traditionnelles (*Iddirs*) dans la réponse au VIH/SIDA a été reconnue.⁴⁰ De même, dans les zones de conflit du nord de Shan en Birmanie, la confiance locale dans le pouvoir des structures communautaires traditionnelles d'éviter ou de réduire les risques d'insécurité a fait d'elles les bénéficiaires privilégiés des micro-subventions.

Dans d'autres cas, des groupes nouvellement formés se sont avérés être des vecteurs efficaces pour appliquer la SCLR. Parmi les groupes soutenus lors de la réponse au cyclone Nargis, la majorité étaient de petites organisations communautaires préexistantes, formelles et informelles, mais un nombre significatif étaient des groupes d'entraide formés spontanément en réponse à la disponibilité de subventions en espèces. Les recherches menées après la réponse au cyclone Nargis ont montré que plusieurs des 530 groupes d'entraide soutenus par de petites subventions en espèces sont devenus des organisations communautaires plus formelles.⁴¹ Mais la majorité de ces groupes ont résolu la tâche immédiate pour laquelle ils avaient reçu la subvention, puis se sont dissous. Les interventions communautaires aux Monts Nuba, au Soudan sont ancrées dans les groupes d'entraide, qui se sont initialement développés à partir de groupes de femmes, mais qui au cours des années sont devenus des groupes de protection dans les villages où l'on travaille sans distinction d'âge ou de sexe.

38 Interview de recherche L2GP avec le Docteur Abdallah Komi Hodi, Organisation de développement KAMA, Soudan, 2016.

39 Voyez le Réseau Soulagement et Réadaptation de 1996 «Seed provision during and after emergencies» *Good Practice Review 4* (www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/gpr4.pdf) ; et Piguet et Raemi (2002) «Good rains do not compensate for chronic food insecurity, Wello and North Showa», Avril, UN-EMERGENCIES Unité d'Éthiopie : pp.13-14 (<https://reliefwebint/report/ethiopia/ethiopia-good-rains-do-not-compensate-chronic-food-insecurity>).

40 Pankhurst et Haile Mariam (2000) «The "Iddir" in Ethiopia: historical development, social function, and potential role in HIV/AIDS prevention and control» *Northeast African Studies* 7(2) (www.jstor.org/stable/41931342?seq=1#page_scan_tab_contents).

41 Garner et al. (2013) *Paung Ku : diriger de loin*. DFAT : p.55 (www.dfat.gov.au/sites/default/files/paung-ku-leading-from-behind-phase-2-evaluation-report.pdf).

Basé sur ces expériences, il semble que l'alphabétisation et les calculs soient un challenge mais pas un obstacle infranchissable pour les groupes d'entraide de petite taille pour accéder aux subventions. Par exemple, dans le nord du Kenya, un groupe de femmes a trouvé le soutien d'un étudiant de leur communauté pour remplir les formulaires de demandes abrégées et ont réussi à obtenir une subvention. En Birmanie, les mobilisateurs communautaires des ONG voient aider les groupes d'entraide à remplir les formes de proposition succincte.

Notre expérience, quant au fait de travailler avec ces formations communautaires toutes plus différentes les unes que les autres, nous a montré l'importance des ONG impliquées qui analysent de près chaque localité et contexte spécifiques avant de décider s'il est préférable de travailler avec des communautés existante ou de donner une chance aux nouvelles communautés, plus de groupes communautaires pour s'engager - ou bien les deux.

Tableau 2 Aperçu des groupes locaux et des formations locales impliqués comme acteurs clé dans les groupes de réponses des survivants et de la communauté

Types de groupes	Groupes spécifiques incités à diriger leurs propres interventions humanitaires
Les communautés d'organisation locale déjà existantes	<ul style="list-style-type: none"> • Les groupes de femmes • Les groupes de jeunes • Les groupes de fermiers • Les comités scolaires • Les comités de développement des villages
Les institutions traditionnelles, sociales ou culturelles déjà existantes	<ul style="list-style-type: none"> • Les services funèbres (Éthiopie) • Les groupes sociaux du dimanche (pain et bière) (Éthiopie) • Les associations de femmes et de jeunes (la plupart des pays) • Associations professionnelles (Birmanie, Soudan)
Les groupes de pression économiques déjà existants	<ul style="list-style-type: none"> • Les associations d'irrigation • Les groupes d'engazonnement collectifs • Coopératives • Les pêcheurs prêtant leurs bateaux • Les groupes de négociations • Les groupes d'épargne et de crédit
Les groupes confessionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Les groupes confessionnels dirigés par un prêtres/pasteurs/ moines/imams dans divers pays et de diverses croyances
Les groupes d'entraide (SHG) auto-formés (émergents) catalysés par la crise	<ul style="list-style-type: none"> • Les réactions au Cyclone Nargis (Birmanie) • Les réactions au tremblement de terre, Surigao (Philippines) • Les réactions aux guerres, Nuba (Soudan)
Les groupes d'entraide (SHG) auto-formés comme ci-dessus mais plus centrés sur un individu actif qui se révèle être un champion local	<ul style="list-style-type: none"> • Les réactions à la bataille de Marawi (Philippines)
Les nouveaux groupes d'entraides (SHG) formés suivant la mobilisation des ONG promouvant les approches de la SCLR	<ul style="list-style-type: none"> • Les groupes de personnes déplacés au cœur de leur propre pays à Marawi, Philippines, Cisjordanie (oPt)
Les nouveaux groupes d'entraides (SHG) formés suivant la mobilisation des ONG pour d'autres raisons	<ul style="list-style-type: none"> • Groupes de protection formés à partir d'une évaluation participatives de vulnérabilité et de capacités, Cisjordanie (oPt)

2.4 « Se construire soi-même » : groupes de survivants (SCLR) comme catalyseurs de la dignité, valeur personnelle et du bien-être psychosocial

Des exemples concrets de survivants et de communautés dirigeant leur propre réactions aux crises montre que la sensation de pouvoir, de fierté, de motivation et un sens de dignité sont étroitement liés au fait de posséder et être responsable d'activités et de subventions. Cela diffère fortement avec la façon dont l'aide extérieure peut être vécue, comme l'a par exemple documenté l'auteur

et chercheur Syrien Kholoud Mansour dans *Revue des Migration forcées*⁴² et Kate Berry et Sherryl Reddy pour le Humanitarian Practice Network (HPN).⁴³ En 2018, un document de travail sur les Syriens déplacés au Liban, publié par le Humanitarian Policy Group (HPG), a dévoilé le nombre de Syriens qui considéraient la dignité comme étant étroitement liée au maintien du sentiment d'indépendance et de la capacité à faire leurs propres choix. Basé sur des entretiens réalisés avec des travailleurs humanitaires et des Syriens déplacés, les auteurs suggèrent que, « pour les Syriens, *la manière* dont l'aide est distribuée est plus importante, alors que pour les travailleurs humanitaires, l'accent est mis sur *le type d'aide fournie* ».

Les enseignements tirés de la recherche suivant les activités des survivants et de la communauté dans l'état Shan du nord en Birmanie en 2018-2019 ont conclu que « le retour le plus éminent a peut-être été celui des communautés mettant en avant l'importance psychologique et sociale qu'elles ont perçu lorsqu'elles recevaient du soutien pour mener leurs propres interventions assistées par l'aide ». En même temps, cette recherche, et une revue interne ultérieure du processus de DanChurchAid⁴⁴ a souligné un nombre de défis rencontrés :

- Des retards dans le processus d'approbation des subventions des ONGI ont causés des retards dans la disponibilité des fonds requis pour les activités prioritaires par les communautés, frustrant les groupes volontaires et ralentissant leurs activités.
- Les ONG partenaires ne trouvaient pas toujours le juste milieu entre fournir en avance des conseils techniques ou conseils budgétaires et autoriser les groupes communautaires à apprendre par la pratique.
- Dans quelques cas, le personnel des ONG locales facilitant le processus n'avait pas une compréhension suffisante de la SCLR pour leur permettre de soutenir et de former des bénévoles du PALC.
- L'échelle et le calendrier du programme pilote était trop court pour permettre aux groupes communautaires de concevoir et de mener leurs projets à bien qui aurait pu encourager l'intégration et la participation des femmes et leur permettre de commencer à examiner la manière dont elles pourraient s'attaquer aux causes profondes des crises prolongées.
- Pour surmonter les limites imposées par l'accent mis par la communauté humanitaire sur les secteurs, la gestion financière et la conformité, il faudra modifier profondément les cultures institutionnelles et organisationnelles qui déterminent actuellement la manière dont l'aide humanitaire est fournie.

42 Mansour (2018) « Protecting the dignity of displaced Syrians » *Revue des Migrations Forcées* 53 (www.fmreview.org/sites/fmr/files/FMRdownloads/en/syria2018/mansour.pdf).

43 Berry et Reddy (2010) *Safety with dignity: integrating community-based protection into humanitarian programming*. HPN Network Paper No. 68 : p.5 (https://odihpn.org/resources/safety_with_dignity_integrating-community-based-protection-into-humanitarian-programming).

44 KHMK Resource Team (2019) *Social research and lessons learned workshop on use of sclr in Northern Shan state*. Rapport de recherche financé par L2GP et DCA/NCA Birmanie. Disponible sur demande auprès de L2GP. Voir aussi : DCA/NCA (2019) « Survivor and community-led responses to crisis (sclr): lessons from Northern Shan state, Myanmar ». Revue interne. Disponible sur demande auprès de DCA ou L2GP.

- Les ONG et donateurs partenaires doivent adapter leurs cultures et procédures institutionnelles afin de mieux soutenir les approches de la SCLR et de permettre les transferts explicites de propriété et de contrôle sur les groupes communautaires.

Les expériences recueillies par ECOWEB aux Philippines au cours de plusieurs séries de réponses communautaires considèrent la SCLR comme bénéfique pour la dignité et l'estime de soi - comme l'a par exemple exprimé Norjana Taurak, un leader des personnes déplacées de Marawi à Mindanao : « C'est la première fois que je reçois une aide en espèces. Je n'ai jamais eu l'impression d'être une personne déplacée et j'ai observé que le processus était digne ». ⁴⁵ Lors d'un événement d'apprentissage croisé de la communauté palestinienne en 2018, un participant a déclaré que « L'idée du projet tourne autour de la sensibilisation et de l'aide à l'organisation de la communauté. Nous n'avons jamais été encadré de la sorte auparavant. Mais maintenant que nous le sommes, je peux fièrement dire que nous nous sommes construit tout seul. »

Les membres du groupe au Kenya ont mentionné le soulagement qu'ils ont éprouvé en se réunissant en groupe et en faisant l'expérience des résultats positifs de leurs propres efforts. « Nous nous connaissons les uns les autres et lorsque nous constatons qu'un membre est en mauvaise posture, nous lui parlons et lui apportons notre soutien. Au cours de nos réunions, nous parlons aussi de nos problèmes et nous nous conseillons mutuellement. Si un membre a besoin de quelque chose, nous l'aïdons. Si l'un n'est pas en confiance pour parler de ses problèmes, nous envoyons un membre en qui elle a confiance pour lui parler », a expliqué une femme membre d'un groupe d'entraide à Marsabit, au Kenya.

Un exemple concret de la manière dont les personnes touchées par la guerre et les conflits ont donné la priorité aux activités psychosociales communautaires au même titre que, par exemple, la nourriture ou l'aide médicale nous vient des Monts Noubas au Soudan. Comme l'ont documenté, entre autres, Nagwa Musa Konda et Laila Karim, depuis la reprise du conflit en 2011, les groupes de protection villageois se sont donné pour priorité de se soutenir mutuellement, et en particulier les personnes frappées par une mort ou une blessure soudaine dans leur famille proche et leur communauté. ⁴⁶

2.5 « Maintenant, des femmes d'autres communautés nous approchent pour nous demander notre expertise » : inclusion et relations de pouvoir au sein des communautés.

Lorsqu'on présente la réponse communautaire aux crises à des collègues travailleurs humanitaires, on craint souvent que ces activités ne renforcent les modèles existants d'inclusion et d'exclusion, les rôles de genre et autres dynamiques de pouvoir. Conscients de ces risques, une partie

45 Antequisa et Corbett (2018) *Survivor and community led crisis responses in the Philippines*. L2GP (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/L2GP_locally_led_crisis_response-philippines_report_2018_final.pdf).

46 Konda et al. (2016) « Autoprotection impulsée par les femmes au Soudan » *Forced Migration Review* 53 (<https://www.fmreview.org/fr/protection-communautaire/konda-kodi-carstensen>).

importante des ateliers de co-conception qui précèdent toutes les activités de la SCLR porte sur la manière d'impliquer les membres de la communauté dans ces préoccupations. Contrairement à certaines attentes, la pratique à ce jour a montré que l'inclusion sociale peut en fait être renforcée lorsqu'une communauté, avec les conseils et le soutien de mobilisateurs communautaires expérimentés et dévoués, s'engage dans la décision, la mise en œuvre et le suivi de ses propres réponses - y compris la gestion des subventions collectives en espèces. En outre, de nombreuses activités menées à ce jour révèlent un ciblage communautaire efficace basé sur les besoins. Il existe plusieurs exemples de personnes handicapées qui sont des membres importants de groupes d'entraide et des exemples où des pourcentages convenus des revenus des micro-entreprises sont affectés à l'aide aux ménages des personnes vivant avec un handicap et d'autres personnes ayant des besoins et/ou des difficultés spécifiques.

Dans le même temps, lorsque le financement limité fait que le versement des micro-subventions est très inférieur à la demande, des difficultés surviennent inévitablement.

Dans une région isolée de Mindanao, les personnes vivant physiquement à l'écart du village principal se sont plaintes d'avoir été exclues lors de la première série d'invitations à soumettre des propositions d'activités. Après avoir reçu des plaintes, d'autres villageois ont proposé de renoncer à l'aide qui leur était initialement destinée, mais cette proposition a suscité des réactions offensives et a été rejetée. En Palestine, plusieurs villages ont connu des conflits internes sur les activités à choisir, notamment lorsque des individus puissants, habitués à avoir leur mot à dire dans les affaires communales, se sont opposés aux priorités décidées par un vote majoritaire dans la communauté. Dans de tels cas, le personnel expérimenté et bien formé des ONG locales a joué un rôle crucial en insistant sur le fait que les solutions devaient être trouvées par les communautés elles-mêmes, et en offrant soutien et conseils. Il est tout aussi important que les ONGI et les donateurs aient pris du recul, permettant des erreurs ou des fautes et soutenant les communautés et les ONG locales en fournissant un environnement de travail où il est « possible d'échouer sans crainte », d'apprendre et de s'adapter.

Lorsque les activités de la SCLR ont débuté en Cisjordanie palestinienne, les femmes se décrivaient comme timides et peu influentes dans la sphère publique. Au cours des entretiens menés dans le cadre d'une évaluation ultérieure, certains ont expliqué comment, au début, les hommes étaient la référence finale dans la prise de décision au sein de la communauté, ce qui a pu avoir un impact sur le vote des femmes, par exemple sur les priorités des plans d'action. « Il est vrai que nous avons assisté à des réunions et que nous avons commencé à parler. Cependant, nous disons tout aux hommes. Ils n'ont pas le temps de participer aux réunions, mais lorsqu'ils rentrent chez eux, nous consultons leurs avis et ils décident », a expliqué une personne interrogée.⁴⁷

Les femmes et les filles présentes lors d'un événement ultérieur d'apprentissage croisé au sein de la communauté ont expliqué qu'elles avaient gagné en assurance grâce à leur participation

47 Grundin et Saadeh (2018) *Learning from community-led resilience responses in the occupied Palestinian territories* (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/L2GP_PalestinianTerritories_Report_2018_WEB.pdf).

aux groupes de protection et qu'elles revendiquaient désormais plus de possibilités de prendre leurs propres décisions - et dans leurs communautés en général. Une femme du village de Rabud a expliqué que « Cette affirmation pouvait être vraie au début du projet. Les femmes étaient encore timides, et elles privilégiaient les intérêts de la communauté par rapport aux leurs. Mais plus tard, maintenant, nos femmes, y compris moi-même, sont plus fortes, plus confiantes. Nous sommes actives, nous discutons de nos priorités et nous dirigeons la prise de décisions. Regardez Amina, elle était très timide et maintenant elle est membre du conseil du village ! ». Amina (également originaire de Rabud) a ajouté qu'au début, les femmes n'étaient pas assez autonomes. Elles ont certes privilégié les intérêts de la communauté par rapport à leurs propres intérêts, mais cela leur a permis de gagner la confiance des membres masculins de leur communauté, afin qu'ils puissent prendre en compte les intérêts et les priorités des femmes à un stade ultérieur. Les femmes membres des comités de suivi des projets ont expliqué qu'elles avaient acquis de l'expérience en concevant et en gérant des projets. Elles ont également souligné qu'elles avaient obtenu un meilleur pouvoir de négociation grâce à ce processus.

Les femmes de Cisjordanie ont joué un rôle crucial et très important tout au long du processus de la SCLR. Une explication pourrait être que les femmes sont plus présentes et donc actives dans les communautés, puisque les hommes cherchent souvent un emploi en dehors de leur village. Au total, 53 membres du groupe de protection étaient des femmes et 28 des hommes au cours de la période considérée. Les subventions communautaires en espèces ont directement influencé la vie de 7 313 personnes, dont 3 583 femmes. Une femme d'Abu Alurqan a souligné que « Les activités de l'EJ-YMCA ont permis aux femmes d'Abu Alurqan de jouer un rôle majeur dans la communauté. Nous sommes devenus plus forts, et parlons maintenant d'une même voix. Maintenant, des femmes d'autres communautés nous approchent pour nous demander notre expertise et nos conseils sur la manière d'exprimer leurs priorités dans leurs communautés ».

Dans le nord de l'état Shan, une décision initiale d'utiliser une subvention communautaire en faveur des fermiers les plus puissants du village a été rejetée lors d'une importante réunion communautaire, qui a voté pour connecter les sections reculées et marginales du village à l'électricité. Les processus d'apprentissage et de révision entrepris en même temps que les activités SCLR au Kenya, aux Philippines et au Soudan⁴⁸ montrent que les stratégies communautaires, lorsqu'elles sont accompagnées de conseils et de mentorat, peuvent encourager l'inclusion d'initiatives de jeunes et, dans de nombreux cas, ont permis aux femmes de mettre en œuvre leurs priorités.⁴⁹

Lors d'un processus d'adaptation de stratégies SCLR durant une réponse à une sécheresse dans le nord du Kenya en 2016-2017, 76 % des candidats étaient des femmes venant de groupes de

48 Konda et al. (2016) « Autoprotection impulsée par les femmes au Soudan » *Forced Migration Review* 53 (<https://www.fmreview.org/fr/protection-communautaire/konda-kodi-carstensen>).

49 Corbett (2018) « Learning review: lesson from ongoing pilots to support community-led response to crisis of the Linking Preparedness Response and Resilience (LPRR) ». L2GP (www.local2global.info/wp-content/uploads/LPRR-Humanitarian-response-Strand-Learning-Paper.pdf). LPRR était un projet multiagences financé par le DEPP et mené par Christian Aid.

soutien. Comme c'est également illustré dans l'encadré 6, les femmes ont pu trouver des moyens de devenir économiquement autonomes, se sont engagées dans la prise de décision et, dans un cas, ont défié les normes sociales en devenant agents de paix, un rôle traditionnellement masculin. Plusieurs groupes ayant utilisé des financements en liquide avec succès étaient principalement ou entièrement composés de membres illettrés ou d'autres groupes exclus (ménages menés par des femmes, personnes vivant avec des handicaps, individus séropositifs). Bon nombre des groupes soutenus étaient les groupes très locaux, informels, non inscrits et intégrés, qui sont en général invisibles aux yeux des acteurs externes.⁵⁰

L'inclusion en matière de genre, d'âge, de diversité, ne va évidemment pas de soi dans aucun des exemples ci-dessus. Là où les stratégies SCLR indiquent que l'inclusion et de réels changements dans l'équilibre du pouvoir (ou entre les détenteurs de pouvoir/autorités locaux) ont lieu, ceux-ci peuvent être retracés à la sensibilisation, au développement de la confiance, au travail acharné et à la collaboration étroite entre les membres individuels de la communauté, les bénévoles et les mobilisateurs communautaires des ONG accompagnatrices.

Encadré 6 Y compris les marginaux

En 2016, 35 femmes de la communauté Watta de Dirib Gombo, au Kenya, ont formé un groupe de soutien pour affronter les dangers auxquels elles faisaient face, y compris la discrimination. Le groupe a obtenu un financement pour lancer un projet d'élevage de volaille afin d'exploiter les œufs et la viande, qu'elles ont vendus aux hôtels de Marsabit et aux membres de la communauté. Les femmes ont également diversifié leurs revenus en utilisant une partie des bénéfices pour planter du chou kale et améliorer leur sécurité alimentaire. Grâce à ce projet, les femmes ont mérité la reconnaissance et le respect de la communauté élargie. Les membres de la communauté, indépendamment de leur tribu, les visitent à présent car il y a de la demande pour leurs poules et parce qu'ils savent où acheter des œufs pour leur famille. « S'il y a des initiatives de récolte de fonds dans notre village, on nous demande de contribuer à l'initiative en tant que groupe, » a dit la présidente du groupe, Dabb Nur, en ajoutant : « *Tumemulikakamawangaza, tunang'arakamadhabu, sasatunaonekana* – Nous sommes illuminées comme la lumière, nous étincelons comme l'or, nous sommes à présent visibles. »

50 Ibid.

2.6 Confiance : au-delà des exercices de style de responsabilité et de transparence

L'intégrité et la confiance semblent être des caractéristiques cruciales pour les groupes recevant une microsubvention communautaire. La confiance, si souvent ignorée ou sous-estimée dans l'aide traditionnelle, a été abordée dans les interviews avec des participants d'activités SCLR dans tous les cas d'étude : confiance au sein d'un groupe de soutien, entre le groupe et la communauté élargie, entre la communauté et le personnel des ONG, et jusqu'à l'ONGI et ses donateurs. Puisqu'un prérequis des stratégies SCLR est de céder le contrôle et de déléguer la responsabilité autant que possible à ceux qui sont affectés par la crise, toute la « chaîne de confiance » est testée durant tout le processus (comme discuté en Palestine dans l'encadré 7, par exemple). Pour que cette stratégie fonctionne, il est important d'avoir une compréhension claire des rôles et responsabilités, ainsi qu'une prise de responsabilité et une transparence réels - et non de se contenter des exercices de style si souvent rencontrés dans d'autres programmes. Soutenir des actions véritablement communautaires et citoyennes signifie que des problèmes tels que l'exclusion, les tentatives de manipulation par des individus ou groupes d'individus spécifiques ou l'imposition de priorités externes (par des ONG/donateurs locaux ou internationaux) sont résolus à mesure que le processus et les activités individuelles se développent. Jusqu'ici, l'expérience sur le terrain montre que, à la grande surprise de certains acteurs impliqués, la confiance semble croître quand la prise en main et la prise de décision ne sont plus du ressort du donateur ou ONGI, mais deviennent les responsabilités des membres de la communauté eux-mêmes, gérées entre les communautés et le personnel des ONG locales.

Encadré 7 Confiance

Si vous ne nous respectiez pas, nous ne vous laisserions pas venir ici.

Les interviews avec des membres d'une communauté de Cisjordanie palestinienne insistent sur l'importance de l'attitude et du comportement du personnel des ONG travaillant avec la SCLR. Leur demander la différence avec leur expérience avec d'autres activités d'ONG a entraîné des commentaires tels que : « Traitez tout le monde de la même manière. Et traitez tout le monde avec le même respect » ; « La confiance entre nous dans la communauté et la confiance entre vous et nous. Vous arrivez à temps. » ; « Vous êtes très modestes et vous ne nous regardez pas de haut. Maintenant, c'est comme si vous faisiez partie de notre communauté. Si vous ne nous respectiez pas, nous ne vous laisserions pas venir ici. » ; « L'honnêteté, vous ne donnez pas de faux espoirs. Ce qui développe la confiance. »

Les tentatives de modifier l'équilibre du pouvoir s'accompagnent de leurs propres défis. L'un d'eux est le dévouement, le temps et, souvent, les qualités personnelles et professionnelles que ce genre de stratégie requière, en particulier de la part des mobilisateurs communautaires, mais également de la part des bénévoles communautaires. Le personnel des ONG doit descendre de ses grands chevaux ou du statut qu'il s'imagine détenir. Ils doivent se voir eux-mêmes et être reçus davantage en tant que membres de la communauté que jouer leur rôle habituel de représentant d'une ONG qui tire toutes les ficelles, en particulier les cordons de la bourse. Dans le cas contraire, les stratégies SCLR n'atteindront pas leur plein potentiel. Le temps est un autre défi. Travailler au sein et avec une communauté prend du temps, en particulier au début du processus. Il est crucial que ce facteur soit intégré aux budgets dès le début.

De même, il y a eu des cas de différends et de frustrations au sein de communautés ou entre les groupes de soutien, les membres de la communauté et les figures d'autorité, même s'ils sont rares étant donné que le pouvoir et le contrôle sur les ressources dépend bien plus des communautés ou membres des groupes à présent. Cependant, l'expérience jusqu'ici montre que, même si ces différends et conflits d'intérêts arrivent, ils sont gérables, et des solutions raisonnables ont été trouvées. Comme indiqué dans la section ci-dessus, quand des conflits d'intérêts apparaissent, il est important d'insister sur le fait que la prise en main des finances et la prise de décision dépendent à présent des communautés - et, implicitement, que les solutions aux conflits ou problèmes doivent être identifiées au sein des communautés. Dans certains cas, cela a exigé un temps considérable, du soutien, de la diplomatie et de la patience de la part de l'ONG locale.

Un autre défi survient quand un donateur, une ONGI ou une ONG locale réalise, alors que le projet est bien entamé, qu'un membre de l'organisation impliquée refuse d'approuver l'utilisation de micro-subventions. Ceci a entraîné de la frustration et des délais, notamment parmi les groupes communautaires enthousiastes et prêts à lancer leurs activités. Pour éviter ceci, il est crucial d'assurer que chaque maillon de cette longue chaîne - du donateur en passant par l'ONGI et l'ONG locale aux groupes communautaires - connaissent, comprennent et ont accepté les « principes directeurs de la SCLR » (voir chapitre 3) et ont développé des procédures internes et principes de base *avant* le début des activités. Réellement comprendre la philosophie, l'état d'esprit et les modalités techniques (voir chapitre 1) requis pour céder la prise en main des ressources et la prise de décision est crucial à chaque maillon de la chaîne d'acteurs interdépendants (activistes communautaires, ONG, ONGI et donateurs). L'expérience tirée de toutes ces études de cas montre que les ONG et ONGI en particulier doivent s'assurer que l'état d'esprit et les modalités techniques associés à la SCLR sont acceptés *par tous* les systèmes et hiérarchies institutionnels, à commencer par les mobilisateurs communautaires pour finir par les cadres intermédiaires et responsables des bureaux de terrain et sièges.⁵¹

Tandis que les acteurs externes prennent du recul et laissent les groupes locaux prendre en main la prise de décision, la mise en pratique et le suivi, s'assurer qu'il y ait une prise de responsabilité

51 Un certain nombre de ressources d'apprentissage et de formation sur la SCLR sont accessibles sur le site Web de L2GP : www.local2global.inf.

locale, conférée aux communautés elles-mêmes, devient une préoccupation clé. U Brang Dee, président du comité qui a mis en place un micro-projet à Man Maw, dans le nord de l'état Shan en février 2019, a décrit comment ces préoccupations le pesaient. « Avant, il était rare de voir un seul sac de ciment dans notre village reculé. Aujourd'hui, les matériaux précieux sont présents dans le village et nous les entreposons correctement, autant que possible. Vous verrez comment nous entreposons les sacs de ciment sous ma maison. Si possible, j'aimerais garder tous les sacs de ciment dans ma chambre, en sécurité, si ma chambre était assez forte pour ça, parce que ces sacs sont à nous. »

Dans la plupart des villages et communautés où les stratégies SCLR ont été testées, les groupes et bénévoles cherchent à assurer une prise de responsabilité locale (horizontale) en rendant tous les documents (reçus, offres) de toutes les transactions financières accessibles à tous dans la communauté locale, par exemple dans un centre communautaire, lors de réunions publiques et dans les mains d'individus de confiance. En Cisjordanie palestinienne, des groupes utilisent également les réseaux sociaux (Facebook) pour par exemple poster des photos de chèques et reçus et les rendre accessibles aux membres de la communauté. Les réseaux sociaux sont également employés pour annoncer des réunions et poster des décisions. Une membre d'un groupe de responsabilité de Cisjordanie explique comment « Nous en avons appris beaucoup sur comment impliquer directement notre communauté, y compris comment trouver et engager le bon entrepreneur et les choses nécessaires au projet. Tous les reçus et contrats ont été mis sur Facebook afin que tous puissent voir comment l'argent était dépensé. Nous avons également appris que nous pouvions compléter le projet pour un meilleur prix que l'ONG. »

Bien que les groupes Facebook marchent bien dans certains villages et pour certains membres de la communauté, une évaluation des activités a souligné le besoin de compléter cette ressource avec des posters et des annonces et en rendant la documentation accessible à toute la communauté, y compris ceux qui n'utilisent pas les réseaux sociaux ou qui sont moins à l'aise avec les communications écrites. Par exemple, au Kenya, un groupe de femmes illettrées ont dit : « Nous connaissons le prix des articles et aussi ce qui a été acheté... mais nous nous tournons vers les jeunes qui peuvent écrire tout. Puis nous organisons des *barazas* (réunions) publiques pour informer la communauté élargie de ce qui a été acheté, vendu et les bénéfices obtenus. »

Le curriculum et les documents d'orientation qui forment l'atelier de cocréation qui précède les initiatives SCLR offrent des conseils aux ONG qui s'engagent dans des activités communautaires - y compris le microfinancement communautaire - afin qu'elles développent leurs propres modèles pour soutenir ces aspects. Plus important, ces ateliers de cocréation peuvent également aborder que faire quand les choses se corsent au sein d'une communauté ou entre les groupes communautaires et l'ONG. Ces sessions accentuent l'importance d'un état d'esprit « de possibilité d'échec » au lieu d'insister sur une méthode « sûre » et abordent les manières d'assurer que les choses qui sont allées de travers sont reconnues, communiquées et traitées, pas comme des échecs, mais comme des opportunités d'apprentissage pour toutes les personnes impliquées - à commencer par les groupes

et acteurs locaux (comme les bénévoles PALC, les comités villageois et le gouvernement local) qui doivent trouver les solutions, et pour finir par les ONG et donateurs, qui doivent décider comment soutenir les bénévoles dans le processus de résolution des défis et des problèmes.⁵²

Bien que céder le pouvoir de décision et la responsabilité de la gestion financière, du suivi et de la prise de responsabilité des subventions en liquide aux groupes de soutien soit crucial pour que les stratégies SCLR atteignent leur plein potentiel, cela pose des défis aux ONG traditionnelles (qu'elles soient internationales, nationales ou locales) pressées de documenter, de comprendre et de rendre compte sur les activités pour lesquelles elles sont responsables. Comme la pratique qui a évolué avec les subventions en liquide sans conditions pour les ménages, ce n'est pas un défi insurmontable. Tout comme le suivi post-distribution évalue comment les subventions en liquide individuelles ont fonctionné et comment celles-ci ont été dépensées, les ONG peuvent et devraient observer de près - et discuter - des efforts de suivi et de prise de responsabilité des groupes de soutien qui entreprennent les activités. Ceci apporte une documentation et des opportunités d'apprentissage essentielles pour tous les acteurs impliqués - bénévoles, autorités locales, ONG et donateurs. Plus important, examiner ce que les communautés ont priorisé et dans quoi elles ont investi, à la fois avec leurs propres ressources et en utilisant un financement en liquide, donne un aperçu des besoins, défis et priorités qui est souvent bien plus précis et urgent que les exercices d'évaluation externes.

En fin de compte, cependant, les études de cas soulignent toute l'importance de limiter la responsabilité financière détaillée à la hausse au point où un groupe d'entraide approuve le fait d'avoir reçu une subvention communautaire en espèces, et non ce pour quoi la subvention a été dépensée (comme avec les subventions en espèces). À partir de là, la responsabilité financière est une question de confiance et de transparence entre le groupe et la communauté au sens large. L'autonomisation, la motivation, la fierté et le sens de la dignité qui accompagnent l'appropriation et la responsabilité ultimes de la subvention émergent comme un élément indispensable de la méthode de travail de la SCLR - et pourquoi elle fournit un certain nombre d'indicateurs importants, y compris ce que l'on pourrait être tenté d'appeler « satisfaction des utilisateurs ». Des preuves pratiques ont montré que les systèmes de responsabilisation locaux peuvent souvent être plus forts que la responsabilité financière externe et ascendante, ce qui limite considérablement la tentation d'utiliser les fonds à mauvais escient.⁵³ Il est essentiel de favoriser un fort sentiment d'appropriation locale. Comme l'a dit un membre d'une organisation communautaire du nord du Kenya : « Ce projet est notre choix ; nous travaillons dur pour que cela fonctionne. Même quand nous dormons, nous avons ce projet en tête ».

52 Ibid.

53 Blagescu et Young (2005) « Partnerships and accountability: current thinking and approaches among agencies supporting civil society organisations ». Document de travail HPG (www.odi.org/publications/137-partnerships-and-accountability-current-thinking-and-approaches-among-agencies-supporting-civil); et Evans et Popova (2014) *Cash transfers and temptation goods: a review of global evidence*. Groupe de la Banque mondiale (<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/617631468001808739/cash-transfers-and-temptation-goods-a-review-of-global-evidence>).

2.7 Au-delà de la survie immédiate : aborder les grands problèmes

Comme déjà évoqué, l'un des résultats de l'appui aux réponses menées par les communautés est une gamme d'interventions sectorielles plus large que celle qui serait observée dans la programmation « humanitaire » conventionnelle. Mais dans quelle mesure la nature apparente de « lien » de la programmation menée par la communauté favorise-t-elle la réduction et la gestion autonomes des risques de catastrophe (DRRM) ou contribue-t-elle à un changement plus transformationnel par d'autres moyens ?

Les études de cas montrent que, lorsque la survie immédiate et les besoins de base sont couverts, les groupes ayant la possibilité d'accéder à des subventions collectives polyvalentes ont tendance à privilégier les initiatives qui génèrent des améliorations à long terme du bien-être par rapport à celles qui ne fournissent que des gains ponctuels ou à court terme. Ainsi - qu'il s'agisse de micro-projets visant à réparer les infrastructures communautaires (systèmes d'eau, écoles, cliniques), à l'horticulture, à la création de petites entreprises ou à la consolidation de la paix et au lobbying - les groupes s'engagent dans des initiatives qui peuvent avoir des impacts durables dans le temps. Même lorsque les besoins vitaux *ne sont pas* couverts, les initiatives collectives incluent souvent - ou très rapidement - des activités au-delà de la survie et de la protection immédiates. Cela a été le cas aux Philippines après les crues soudaines et la crise de Marawi, et en Birmanie après le cyclone Nargis. Les groupes touchés par le typhon Tembin⁵⁴ ont inclus la replantation de mangroves dans leurs interventions menées par la communauté alors qu'ils étaient encore aux premiers stades de la reprise après une tempête dévastatrice qui a tué des centaines de personnes et en a déplacé des dizaines de milliers d'autres.

Alors que la majorité de la première série d'activités de la SCLR à Marsabit au Kenya a principalement porté sur les moyens de subsistance traditionnels (bétail ou commerce), quelques-uns concernaient explicitement la consolidation de la paix. Le document de synthèse de la leçon de 2019 de l'État Shan du Nord en Birmanie montre comment le sentiment d'appropriation des activités a également contribué à motiver les communautés pour de nouvelles initiatives qui ont progressivement commencé à s'attaquer aux causes profondes. Daw Saw Lwai, du village de San Sate, en a parlé en expliquant : « Nous avons maintenant accompli notre première mission d'apporter de l'eau dans notre village pour le bien de la prochaine génération et nous rêvons à nouveau d'améliorer la route actuelle entre la ville voisine et notre village. Nous voudrions demander aux donateurs/ONG de poursuivre ce type de projets gérés par des personnes à l'avenir, car la petite assistance apporte un grand changement pour nous ».⁵⁵

Cette découverte du nord de Shan résonne avec les commentaires des membres de la communauté dans d'autres régions de la Birmanie, ainsi que des Philippines, du Kenya, de la Palestine et du

54 Connu localement sous le nom de typhon Vinta, il a frappé Mindanao en 2017, tuant 250 personnes et déplaçant ou affectant environ 70 000 personnes.

55 KHMK Resource Team (2019) *Social research and lessons learned workshop on use of sclr in Northern Shan state*. Rapport de recherche financé par L2GP et DCA/NCA Birmanie. Disponible sur demande auprès de L2GP.

Soudan, où les activités se sont souvent poursuivies au-delà de la première série de subventions en espèces. En soutenant les microcrédits de deuxième ou troisième cycle au fil du temps, il semble y avoir un glissement progressif vers des initiatives à plus long terme et plus ambitieuses.

Pour de nombreuses communautés pauvres de Palestine, les déséquilibres de pouvoir restent des problèmes de causalité fondamentaux, que ce soit avec le gouvernement israélien ou avec leurs propres autorités. Lors de l'événement d'apprentissage croisé palestinien, Amina Abu Znaid du village de Rabud a expliqué comment elle voyait les dynamiques de pouvoir entre les membres ordinaires de la communauté et les autorités locales être influencées par les réponses de la communauté : « Je suis sûre que la plupart des villageois ici ont été marginalisés par leur propre conseil de village où le conseil de village de la région donnerait la priorité aux autres villages. Mais grâce à notre travail dans ce projet, et maintenant que j'ai été élue membre du conseil de village, je comprends que la meilleure chose à faire est d'approcher le conseil de village et de le tenir responsable. Chaque conseil de village dispose d'un budget alloué à chaque village. Tout le monde doit se sentir confiant, il est du droit de chacun de s'adresser au conseil du village et de discuter de ses projets pour le village ».

Le fait même de créer des plans d'action communautaires et d'entreprendre des activités initiales semble changer la dynamique avec les détenteurs du pouvoir externes. Une femme membre d'un groupe de protection du village de Beit Mirsim a récemment décrit comment : « Les attitudes ont vraiment changé par rapport au passé. L'école, la clinique - maintenant nous sommes organisés. Le plus important est que le YMCA ne nous a rien imposé. Nous avons maintenant un lieu de réunion et d'autres organisations viennent ici pour la première fois depuis 10 ans peut-être - le PNUD, Oxfam, le ministère de l'Agriculture et de l'Éducation, le Croissant-Rouge et la défense civile nous donnent des formations sur les premiers secours et l'arrêt des incendies. Le CNRC a contribué à la formation sur les droits juridiques. Nous avons même eu une séance de sensibilisation sur la cybercriminalité. Ce sont toutes des choses que nous ne savions pas auparavant ».⁵⁶

Les exemples les plus évidents de la manière dont les approches de la SCLR ont permis et soutenu les personnes touchées par la crise à s'attaquer aux causes profondes sont ceux qui impliquent des initiatives locales de consolidation de la paix dans les crises causées par les conflits armés. Dans le nord du Kenya, les microprojets de deux groupes se sont penchés spécifiquement sur la résolution des conflits, un groupe de femmes remettant également en question les normes sexospécifiques en tant qu'« ambassadrices de la paix », entamant des dialogues de paix avec leurs maris et leurs enfants de sexe masculin dans une période de conflit tribal de plus en plus intense. Un exemple petit mais encourageant de lutte contre les divisions religieuses (attribué à l'orientation sur l'écoute et l'empathie fournie par l'ONG facilitant le processus) a émergé dans une communauté de Rakhine, où un participant de sexe masculin a été impliqué dans un accident de moto avec un jeune musulman et, au lieu de blâmer et créant des problèmes pour lui, a répondu avec sympathie

56 Entretien de recherche L2GP, juin 2020, Beit Mirsin, Cisjordanie palestinienne.

et attention - reconnaissant qu'il s'agissait d'un « nouveau comportement » pour lui. Comme l'a dit le chef de l'ONG⁵⁷ birmane impliquée : « la SCLR nous a aidés et encouragés à croire en nous-mêmes pour avancer avec notre énergie... [pour] résoudre nos problèmes par nos propres efforts ».

Lorsque la flexibilité des donateurs le permettait, l'ECOWEB aux Philippines a encouragé les populations touchées par le conflit à Marawi à identifier leurs propres réponses à la crise sans contraintes sectorielles. Dans de tels cas, alors que la majorité des initiatives émergentes étaient toujours axées sur les besoins de secours immédiats, certaines visaient à faire face aux divisions entre les communautés musulmanes et chrétiennes en créant des espaces sûrs pour le dialogue, tout en essayant également d'éclairer les stratégies gouvernementales, tant pour la fourniture de l'aide que pour traiter les causes profondes. Dans un cas, alors que le danger de radicalisation et de colère et de ressentiment croissants ressentis par les jeunes locaux (provoqués par des actions perçues comme mal informées du gouvernement central) menaçait de déborder, une initiative locale pour une marche pour la paix par les mêmes jeunes militants a été soutenue par activités SCLR en cours. Cela a contribué aux efforts de lobbying auprès du gouvernement et a permis aux jeunes locaux de se défouler et de trouver des moyens non violents de s'exprimer.

Au cours d'un conflit armé prolongé dans certaines parties du Soudan, le soutien continu aux efforts locaux pour résoudre les problèmes de protection a permis aux initiatives gérées par la communauté de négocier avec succès des accords de paix transfrontières qui ont abouti à des améliorations significatives de la sécurité locale (et des moyens de subsistance) pour des centaines de milliers de personnes. Il est intéressant de noter que ces initiatives sont nées du besoin immédiat de permettre un commerce discret dans les zones de conflit entre les lignes. Les accords de paix locaux qui en ont résulté ont permis non seulement les marchés, mais aussi le pâturage, la culture, la collecte d'aliments sauvages et d'eau dans des zones auparavant trop peu sûres et dangereuses pour les civils. De ces réalisations remarquables et très locales, d'autres initiatives à plus long terme ont émergé autour du soutien aux associations de jeunes, aux services de santé animale transfrontières, à l'accès à la justice pour les femmes, à la formation aux droits humains pour la police civile et même à l'information des processus de transformation des conflits au niveau national menés par les dirigeants de la société civile nationale et les acteurs internationaux. Les activités au Soudan fournissent un exemple particulièrement convaincant de la manière dont il est possible de travailler dans le « triple lien »⁵⁸ en permettant aux communautés locales de jouer un rôle beaucoup plus important car elles ne sont pas contraintes par la pensée cloisonnée de l'aide courante actuelle.

57 Corbett (2018) « Learning review: lesson from ongoing pilots to support community-led response to crisis of the Linking Preparedness Response and Resilience (LPRR) ». L2GP (www.local2global.info/wp-content/uploads/LPRR-Humanitarian-response-Strand-Learning-Paper.pdf). LPRR était un projet multiagences financé par le DEPP et mené par Christian Aid.

58 Voir <https://reliefweb.int/report/world/learning-stream-navigating-nexus-topic-1-nexus-explained>.

2.8 Apprendre pour de vrai : redonner du sens au « renforcement des capacités »

Au début du projet, en tant que femme d'un village isolé, j'avais une expérience très limitée de l'achat de matériaux. Auparavant, je n'achetais que du matériel ménager et je n'ai jamais dépensé de grosses sommes d'argent. J'étais donc réticente à assumer la responsabilité de l'approvisionnement en matériaux de construction. Lentement, lentement, nous avons collecté des informations auprès de différentes sources et personnes et de plus en plus de numéros de contact de fournisseurs et de propriétaires de voitures de camions sont désormais à notre disposition. Nous avons également visité Kyauk Me [la ville la plus proche] pour rencontrer des fournisseurs. Après avoir acheté des matériaux de construction, je me suis senti détendu pour assumer la responsabilité de l'approvisionnement à n'importe quel montant car j'avais [maintenant] [acquis] une [expérience appropriée avec le] mécanisme d'achat.

Daw Ban Htoi, bénévole dans le village de Man Maw dans le nord de Shan, souligne une autre constatation clé émergeant de l'expérience de la SCLR - que le renforcement des capacités et l'apprentissage par la pratique font partie intégrante de la SCLR. Les volontaires et d'autres membres de la communauté se sont engagés dans un large éventail de développement de compétences dans les études de cas - comme le montrent l'encadré 4 et l'annexe 1 - et l'expérience dans les pays montre, par exemple, à quel point une simple formation en comptabilité peut être essentielle pour soutenir les groupes dans la gestion de la trésorerie, subventions, ainsi que de fournir des compétences qu'ils peuvent apporter à d'autres activités. Le mentorat des groupes pour identifier et budgétiser les besoins de formation technique spécifiques, tels que la fabrication de savon ou la transformation des aliments, peut être aussi important qu'une subvention en espèces. Le rôle des ONG peut donc passer du statut de mise en œuvre directe à celui de permettre, d'accompagner, de soutenir et d'encadrer des volontaires et des groupes dans la mise en œuvre des activités.

La plupart des [autres] réponses se terminent par une distribution d'articles de secours. Mais la SCLR est différente. Cela implique l'octroi de petites subventions qui permettent à la communauté touchée de développer des compétences et des capacités avec l'agence de facilitation, de sorte que même après la crise, la communauté a toujours la gestion de projet et les compétences financières de base et toute autre compétence nécessaire qu'elle peut acquérir, comme les premiers secours psychologiques, alors quand une autre catastrophe se produit, ils sont prêts (MTA, Paung Ku Birmanie).

Jusqu'à présent, les commentaires mettent en évidence au moins deux aspects importants de cette situation. À un certain niveau, il s'agit de l'ensemble du processus qui renforce les capacités et la motivation pour relever les défis communs. Dans le même temps, la formation et la sensibilisation sur des questions spécifiques ont leurs propres mérites, comme une femme du village de Jub Adhib en Cisjordanie a partagé avec l'événement d'apprentissage croisé à Jéricho en 2018 : Nous avons à présent le courage de défendre nos droits auprès du gouvernement, nous avons également

appris les mécanismes de lutte contre les violations israéliennes ». Elle a poursuivi en expliquant comment le groupe de protection du village a réagi lorsque les Israéliens ont confisqué leurs panneaux solaires, les mesures qu'ils ont prises et comment ils ont pu récupérer les panneaux. Elle a également - avec une certaine fierté - noté comment le nom de Jub Adhib avait été mentionné dans plusieurs médias internationaux.

En examinant la liste évolutive des formations axées sur la demande (voir chapitre 1), une image se dégage d'un transfert progressif, non seulement du pouvoir de décision des ONG et des donateurs vers des groupes d'entraide enracinés dans la population affectée elle-même, mais également important, un échange progressif et bidirectionnel de connaissances, de compétences et de capacités entre les ONG et les groupes communautaires. Comme l'explique Eva Darare, directrice de l'Organisation de gestion des ressources indigènes (IREMO) au Kenya : « Une fois que les gens ont utilisé la subvention communautaire en espèces et qu'ils en ont bénéficié, ils peuvent partager leur expérience et la reproduire ailleurs. »

2.9 La vitesse et l'échelle (en attendant Godot - ou un investisseur providentiel)

Comme l'illustrent les activités de l'encadré 4, les expériences de la SCLR présentées dans ce document varient en fonction de la nature de la crise, notamment en ce qui concerne la rapidité et l'ampleur des interventions individuelles. Si la majorité d'entre elles ont été menées à relativement petite échelle (touchant 5 à 20 groupes/communautés), avec des budgets limités (30 000 à 150 000 dollars) et sur un calendrier de plusieurs mois plutôt que de semaines ou de jours, deux exceptions se distinguent : les réponses au cyclone Nargis (voir encadré 8) et les réponses de type SCLR aux Philippines.

Aux Philippines, le personnel des ONG et des organisations communautaires locales participantes a trouvé que la SCLR permettait une action rapide, collective, holistique et axée sur la demande par de multiples groupes différents. Bien qu'à petite échelle, ces activités ont atteint les communautés éloignées le long de la rivière Augusan avant toute autre initiative d'aide, et dans certains cas, elles ont atteint des communautés qui n'étaient desservies par aucun autre acteur. De même, dans le nord du Kenya, comme l'explique une femme membre du groupe d'entraide de Kalesa : « D'autres projets au sein de la communauté ont mis du temps à se concrétiser, mais avec celui-ci, nous avons pu mettre en œuvre immédiatement les activités prévues ».

Lorsque le conflit a éclaté à Marawi, aux Philippines, en mai 2017, la quasi-totalité d'une population urbaine de 200 000 personnes (avec un nombre similaire d'habitants des environs semi-ruraux) a été déplacée. En travaillant avec des volontaires parmi les personnes déplacées elles-mêmes, ECOWEB a rapidement découvert que la majorité des personnes déplacées n'ont pas choisi de se déplacer vers les centres d'évacuation mis en place par le gouvernement, l'ONU et les ONGI. Au lieu de cela, ils se sont installés chez des membres de leurs familles élargies et des amis, ou ils ont tenté de créer leurs propres abris et établissements temporaires. Les réseaux locaux ont aidé à localiser et à communiquer avec ces populations déplacées dispersées : ils les ont informées de

leurs options et des services qui leur étaient offerts et leur ont donné l'occasion de renforcer leurs propres initiatives d'auto-assistance. Quelque 9 000 familles (soit 47 900 personnes) ont bénéficié des approches de la SCLR, y compris des micro-subventions. Les groupes d'entraide parmi les personnes déplacées ont utilisé les subventions à plusieurs fins : achat de produits de base (ou d'ingrédients supplémentaires pour contribuer à l'aide alimentaire distribuée par le gouvernement et les agences d'aide), achat d'articles non alimentaires non fournis par l'aide, création de crèches pour permettre aux parents de chercher du travail, de l'aide ou des informations, ainsi qu'une série d'initiatives individuelles et collectives de subsistance à petite échelle, comme la vente de nourriture dans la rue ou le jardinage pour fournir une alimentation et un revenu supplémentaires.

Malgré le succès de ces méthodes de travail inspirées de la SCLR dans les urgences à déclenchement rapide en Birmanie et aux Philippines, il n'a pas été possible depuis de convaincre les acteurs de l'aide internationale et les donateurs d'utiliser cette approche dans d'autres crises humanitaires à déclenchement rapide ou en évolution. Plusieurs tentatives ont été faites, mais les acteurs établis continuent à se tenir à l'écart, semblant nourrir un scepticisme considérable à l'égard du caractère imprévisible (par rapport aux interventions traditionnelles dirigées de l'extérieur) des modes de réponse véritablement axés sur les citoyens et les communautés. Les progrès dans ce domaine ne pourront être réalisés que lorsque - ou si - un donateur non traditionnel intervient pour soutenir des réponses à grande échelle dirigées par les communautés et qui leur appartiennent, dans une tentative délibérée de compléter l'aide humanitaire traditionnelle, cloisonnée et contrôlée de l'extérieur.

Encadré 8 La réponse communautaire de Paung Ku au cyclone Nargis

Le 3 mai 2008, le cyclone Nargis a frappé le delta de l'Ayeyarwady, au sud-ouest de Yangon. Il s'agit de la pire catastrophe de l'histoire de la Birmanie et l'une des tempêtes les plus meurtrières jamais enregistrées. Le delta abrite plus de 7 millions de personnes, et plus de 138 000 ont été tuées par les effets directs du cyclone, un tiers environ de la population (2,4 millions) ayant été gravement touchée.

Alors que la couverture médiatique immédiate du cyclone s'est concentrée sur les obstacles politiques et diplomatiques aux efforts d'aide internationale, une analyse ultérieure a montré qu'une réponse locale rapide et autonome à la catastrophe a permis d'éviter des pertes bien plus importantes. Quelques heures après le point culminant de la tempête, des milliers d'initiatives d'auto-assistance ont spontanément apporté une aide vitale. Une deuxième vague de cadeaux et de dons a rapidement suivi, de la part d'acteurs de la société civile organisée (écoles, organisations religieuses, organismes de développement et secteur privé) et du grand public de Yangon et d'autres villes.

Le consortium Paung Ku, composé d'ONG internationales et locales, a soutenu les efforts spontanés des survivants au lendemain de la catastrophe. Les mobilisateurs communautaires préformés ont déboursé plus d'un million de dollars à 320 organisations communautaires et groupes d'entraide au cours des 50 premiers jours d'activité. Le premier de ces groupes d'entraide a commencé à recevoir des subventions communautaires de Paung Ku dans les 72 heures suivant le passage du cyclone dans le Delta. La majorité des acteurs traditionnels de l'aide n'ont atteint les parties les plus reculées de la région que 5 à 6 semaines après le passage de Nargis. Les équipes de la réponse Paung Ku Nargis et du centre de ressources locales ont travaillé 24 heures sur 24, sept jours sur sept, pendant le premier mois.

Le temps qui s'écoule entre l'arrivée des animateurs d'une ONG dans un nouveau lieu et l'octroi des premières micro-subventions aux groupes d'entraide locaux dotés de plans de sauvetage et de redressement peut être de 48 heures seulement. Pour une population dévastée, toujours coupée de l'aide extérieure,ⁱ il n'était pas nécessaire d'expliquer comment les groupes pouvaient demander des micro-subventions et ce que d'autres faisaient déjà. On a estimé par la suite que leurs efforts ont permis de sauver la vie d'au moins 350 000 survivants. Pour beaucoup, il s'agissait de la première aide qu'ils recevaient.

Dans l'ensemble, environ 10 % des propositions communautaires à petite échelle ont été rejetées en raison de la faiblesse de la conception du projet, d'un manque aigu de capacités ou d'indications d'un manque d'intégrité. La plupart des subventions versées au cours des deux premiers mois étaient d'environ 3 000 dollars chacune, avec une fourchette allant de 100 dollars à 10 000 dollars. Au départ, les subventions ont été utilisées pour répondre à des besoins spécifiques en matière d'alimentation, de ménage et d'hébergement, le tout par le biais d'achats locaux. Dans le mois qui a suivi le cyclone, un nombre croissant de propositions ont également cherché à obtenir un soutien aux moyens de subsistance, comme l'achat de semences, d'outils, de diesel, de bateaux et d'équipements de pêche. Malgré la nature opportuniste de l'intervention, l'utilisation abusive des petites subventions en espèces pendant la phase immédiate de la réponse a été remarquablement rare. À la fin de l'année 2009, l'initiative avait déboursé plus de 2 millions de dollars à environ 530 groupes dans le delta, qui ont entrepris près de 800 activités différentes au profit de quelque 550 000 survivants.

i Le gouvernement de la Birmanie de l'époque a retardé l'accès de l'aide internationale à une grande partie du delta pendant de nombreuses semaines après le passage du cyclone.

Source : Basé sur : Corbett (2010) « Innovation paper ». ALNAP (www.alnap.org/help-library/alnap-innovations-case-study-no-4-pknr). Voir aussi : ATP (2008) « Helping the heroes: practical lessons from an attempt to support a civil society emergency response after Nargis » *Humanitarian Exchange* 41 (<https://odihpn.org/magazine/helping-the-heroes-practical-lessons-from-an-attempt-to-support-a-civil-society-emergency-response-after-nargis>).

2.10 Rapport qualité-prix : économie, efficience, efficacité et équité

Extraire des enseignements sur les questions liées aux coûts dans un certain nombre d'activités se déroulant dans des contextes très différents, et où les méthodologies ont été considérablement adaptées au contexte, présente des défis considérables. Ce « malaise » méthodologique peut en soi indiquer la nécessité de développer des outils de suivi et d'évaluation plus pertinents et adaptés à l'évaluation des méthodes de travail de la SCLR.

Ceci dit, les sections précédentes de ce document ont déjà souligné certains aspects de l'efficacité (coût) et du rapport qualité-prix de la SCLR :

- Les méthodes de travail de la SCLR semblent inviter et motiver les communautés à allouer des ressources considérables (temps, main-d'œuvre qualifiée ou non, contributions en nature et financières) aux ressources (subventions communautaires en espèces, formation professionnelle) mises à disposition par les ONG et les donateurs.

- En soutenant les activités d'entraide des communautés, les ONG sont en mesure d'atteindre davantage de personnes et de communautés qu'elles ne le feraient autrement.
- Les membres de la communauté soulignent que, en leur laissant le pouvoir de décision, le risque d'une aide mal placée (voire inutile) est considérablement réduit. Dans le même temps, plusieurs communautés ont souligné qu'elles pouvaient acheter des biens et des services et, d'une manière générale, mettre en œuvre des activités à moindre coût que les ONG et les donateurs.
- Les réponses menées par les citoyens et les communautés transforment les activités de secours initiales en résultats à plus long terme plus facilement que les réponses humanitaires classiques.

2.10.1 Économie : un soutien moins coûteux et plus pertinent

Comme les transferts monétaires inconditionnels, les approches SCLR offrent dans la plupart des cas un moyen moins coûteux et plus rapide de répondre aux besoins. Il est prouvé que les groupes d'entraide réfléchissent très soigneusement à la manière de dépenser leurs subventions, notamment en recherchant les marchés disponibles pour obtenir les meilleurs prix possibles sur les produits de base concernés. Le bilan d'apprentissage 2017-2018 des activités de la SCLR au Kenya et en Birmanie a révélé que « les améliorations immédiates les plus évidentes par rapport à l'aide conventionnelle menée de l'extérieur concernent la réactivité, la rapidité et le rapport coût-efficacité ». L'étude a également révélé que « presque toutes les communautés ont souligné les avantages de pouvoir gérer elles-mêmes les fonds afin d'obtenir ce dont elles avaient besoin, rapidement et à des coûts inférieurs à ceux que des étrangers pourraient obtenir en utilisant une main-d'œuvre bénévole et des moyens de transport disponibles localement ». Les enseignements tirés par la communauté ont également révélé que « dans plusieurs cas, des entrepreneurs privés engagés directement par les communautés auraient travaillé à prix réduit ou gratuitement ». Il est important de noter que les groupes dépensent la plupart du temps leurs subventions sur les marchés voisins, contribuant ainsi à l'économie locale et garantissant un accès facile aux pièces de rechange à l'avenir.

En Palestine, plusieurs communautés ont rapporté que les subventions en espèces avaient aidé les groupes SCLR à démarrer leurs activités, ce qui leur avait donné la confiance et la crédibilité nécessaires pour convaincre les membres de la communauté de consacrer davantage de temps, de travail qualifié et non qualifié, de contributions en nature et de leur propre argent à la réalisation de leurs projets. Les acteurs externes (gouvernement local et entités privées, y compris les membres de la diaspora palestinienne), voyant l'initiative aller de l'avant, ont ensuite apporté des fonds et des conseils et une expertise techniques. Dans certains cas, les communautés ont pu mobiliser bien plus que la subvention de 5 000 dollars mise à disposition par le projet. Dans un village, où une clinique de santé maternelle et infantile était si délabrée qu'elle était sur le point d'être fermée, la communauté a collecté 2 000 dollars de contributions volontaires, en plus des 1 000 dollars disponibles grâce à la subvention en espèces. Une autre communauté a utilisé une subvention SCLR de 5 000 dollars combinée à un plaidoyer fort et soutenu pour faire pression sur les autorités

locales afin qu'elles fournissent de l'électricité à leur village - un investissement bien plus important que la subvention communautaire, et quelque chose qui leur avait été promis depuis des années. L'encadré 9 illustre des leçons similaires dans le nord du Shan, en Birmanie.

Encadré 9 Les micro-subventions comme subventions de démarrage

Dans de nombreux cas, les micro-subventions ont joué le rôle de subventions d'amorçage, incitant les membres de la communauté à trouver des ressources supplémentaires pour mener à bien les projets. Bien que toutes les données ne soient pas encore collectées, les compléments financiers (provenant de la communauté, des institutions bouddhistes et chrétiennes, du secteur privé et du gouvernement local du canton) allaient de 17 % à plus de 600 % de la micro-subvention initiale. Des contributions en nature (notamment du ciment et d'autres matériaux de construction ainsi que des transports) ont également été mobilisées. Ces estimations ne tiennent pas compte de la contribution du travail volontaire des groupes communautaires impliqués.

Source : Extrait de la capture d'apprentissage dans le nord de l'État Shan, en Birmanie.

2.10.2 Efficacité : portée accrue

Cette capacité d'atteindre un plus grand nombre de personnes avec les mêmes ressources était également une caractéristique importante des subventions en espèces accordées à des groupes d'entraide improvisés lors de la réponse au cyclone Nargis. Ici, 12 mobilisateurs communautaires ont débloqué et contrôlé l'utilisation d'environ 1 million de dollars pour un total de 320 groupes d'entraide en deux mois.

Dans le nord du Shan, le Tang Student Youth Union a constaté que les méthodes de travail de la SCLR permettaient de réduire leur charge de travail : « Normalement, notre organisation jouait le rôle de mise en œuvre du projet et nous devions pousser les gens à remplir les exigences de gestion et de programme afin de promouvoir notre responsabilité et notre réputation. » Cependant, lorsqu'on travaille avec l'approche SCLR, les gens deviennent les porteurs et les exécutants du projet et nous n'avons eu qu'à apporter quelques compétences et suggestions supplémentaires et à jouer un rôle de coordination. Ainsi, une idée m'est venue à l'esprit, à savoir que si cette approche est étendue avec un calendrier et un budget raisonnables, davantage de personnes seront en mesure de décider et de créer leur bien-être dans leurs lieux respectifs grâce à cette « approche par le peuple ».

Des observations similaires sur la portée accrue et la réduction de la charge de travail des ONG impliquées ont été faites par des responsables d'ONG locales au Soudan et aux Philippines. Comparant la méthode de travail de la SCLR aux approches typiques dirigées de l'extérieur, un membre de la communauté et du conseil de village de Wadi Fukin, en Palestine, a expliqué comment « le projet a réussi parce que nous avons travaillé ensemble dans le village. De nombreux autres projets d'ONG ont échoué, principalement parce que nous n'étions pas vraiment impliqués dans les idées et les plans. Nous avons réalisé nous-mêmes le projet d'électricité à moindre coût, plus rapidement et mieux qu'aucune ONG n'aurait pu le faire. Mais le plus important, c'est que nous avons le sentiment qu'il s'agit de notre propre projet, notre œuvre. Par exemple, nous n'avons payé que trois personnes pour l'exécution de certaines tâches spécifiques très spécialisées — la majorité des travaux ont été réalisés bénévolement par des membres de la communauté ». ⁵⁹

Dans la plupart des cas, un pourcentage compris entre 54 % et 87 % du financement est mis à la disposition des communautés sous forme de micro-subventions collectives. Dans plusieurs projets de petite envergure, les coûts des ressources humaines (RH) et de fonctionnement sont relativement élevés en raison des tâches de mentorat et d'accompagnement associées, notamment, au stade initial d'une Intervention SCLR. Dans plusieurs cas, les coûts associés à l'apprentissage, aux compétences et à l'échange de capacités au niveau communautaire représentent également une part prépondérante. Dans les deux cas où la SCLR a été utilisée à grande échelle, le cyclone Nargis et la crise de Marawi, les coûts de fonctionnement des activités (coûts dépensés au sein des ONG) se sont vus diminués considérablement. Cela indique qu'il est possible de maximiser la rentabilité des approches SCLR avec le passage à grande échelle.

Dans certains cas, l'ONG palestinienne East Jerusalem — The Young Men Christian Association (EJ-YMCA) a dû effectuer plus de 40 visites à une communauté avant d'être sûre que la communauté avait suffisamment de crédibilité, d'organisation et de connaissances pour gérer elle-même les subventions en espèces. Il convient de noter que les activités en Cisjordanie sont considérées comme des initiatives de résilience et de protection à long terme. Des collègues du Centre de développement MAAN et de Culture and Free Thought Association (CFTA) à Gaza, ont depuis tiré parti de l'expérience acquise en Cisjordanie pour soutenir des initiatives menées par les communautés dans un délai considérablement plus court (des mois plutôt que des années), et avec un ratio plus favorable des fonds mis à la disposition des communautés par les fonds dépensés par les ONG impliquées. Compte tenu de l'« investissement immatériel » très important dans la résilience et les organisations locales dans les villages de Cisjordanie, il faut faire attention à ne pas tirer trop de conclusions de cette différence. L'« investissement » dans la résilience menée par la communauté en Cisjordanie pourrait bien porter ses fruits à long terme, comme le montrent les premières réactions de ces communautés face à la COVID-19.

Dans l'ensemble, la SCLR a été très bien accueillie par les ONG locales, et les partenaires communautaires trouvent qu'elle s'appuie sur leur expertise et leur offre une occasion pour

59 Ibid.

remédier à certaines lacunes de la réponse humanitaire classique. Nanette Regina Antequisa, responsable d'ECOWEB, travaille avec les approches SCLR depuis 2016. Elle estime que l'approche SCLR permet aux ONG locales d'accroître considérablement leurs portées : « En nous adaptant et en travaillant avec les approches SCLR, nous avons constaté beaucoup d'espoir concernant une intervention qui pourrait permettre aux survivants et aux communautés de devenir plus responsables de leur propre vie, de leur survie et de leur rétablissement. Avec un tel changement de paradigme et le soutien de locaux mieux informés sur le plan contextuel, les ONGN et internationales peuvent alors mettre en œuvre des interventions humanitaires efficaces et rentables, qui répondent mieux aux besoins des survivants et des communautés — et qui encouragent une plus grande responsabilisation et appropriation locale ». ⁶⁰

60 Antequisa et Corbett (2018) *Survivor and community led crisis responses in the Philippines*. L2GP (https://usercontent.one/wp/www.local2global.info/wp-content/uploads/L2GP_locally_led_crisis_response-philippines_report_2018_final.pdf).

Chapitre 3 Principes directeurs découlant de la pratique

Les pratiques standards décrites dans les chapitres 1 et 2 ont été le point de départ pour l'application des approches SCLR dans 18 crises humanitaires très différentes dans neuf pays.⁶¹ Dans chaque cas, les organisations ont adapté l'approche de base au contexte local. Une telle flexibilité, qui reste une caractéristique centrale de la SCLR, est rendue possible grâce aux principes directeurs de base convenus. En examinant les données probantes tirées de l'expérience à ce jour (présentées au chapitre 2), cet ensemble de principes continue à évoluer, permettant ainsi aux praticiens d'affiner (au besoin, même de réinventer) les pratiques de la SCLR pour s'adapter à de nouveaux. Cet ensemble évolutif de principes directeurs est présenté ci-dessous et résumé dans l'encadré 10.

Encadré 10 Principes directeurs fondamentaux des approches SCLR

1. Adopter un nouvel état d'esprit qui reconnaît les personnes touchées par la crise comme étant les premières et les dernières à intervenir.
2. Adopter des évaluations participatives basées sur les forces et des méthodes de recherche appréciatives.
3. Remettre en cause les discours sexistes : les femmes en tant que leaders et non comme des victimes.
4. Renforcer (ne pas affaiblir) l'action collective, la cohésion sociale et le sens de la communauté.
5. Soutenir plusieurs groupes différents pour refléter l'hétérogénéité des personnes touchées par la crise.
6. Transfert explicite de pouvoir aux groupes communautaires (au moyen des micro-subventions).
7. Promouvoir des approches plus larges en matière de bien-être et d'information psychosociale.
8. Reconnaître que la tendance *naturelle* d'une population touchée par une crise est d'intervenir de manière holistique.
9. Développer de nouveaux systèmes de gestion et de nouvelles cultures organisationnelles qui incitent le personnel au « lâcher prise » et qui permettent un plus grand partage du pouvoir.
10. Accorder une plus grande attention au soutien des organismes gouvernementaux locaux pour qu'ils adoptent et financent la SCLR.
11. Redéfinir les relations entre les donateurs et les organisations nationales ou internationales.

61 RCA, RDC, Haïti, Kenya, Mali, Birmanie, Palestine, Philippines, Soudan. Veuillez consulter l'annexe 1 pour plus de détails sur ces activités.

12. Soutenir le changement systémique « de l'ensemble du système » qui incite tous les services d'aide à remettre en cause les hypothèses et les normes acceptées qui limitent les possibilités en faveur des organisations locales.
13. Optimiser l'équilibre entre les approches dirigées par l'extérieur et celles dirigées par les personnes en tant que deux parties complémentaires valorisantes d'une intervention humanitaire conventionnelle.

1. Un **changement significatif de mentalité** est nécessaire, pour admettre que **les personnes touchées par la crise sont les premiers et les derniers à intervenir** et qu'ils pourraient accomplir, encore plus, si le point de départ de l'aide était de soutenir leur riche mélange d'initiative d'auto-assistance, plutôt que de les remplacer par des interventions planifiées et mises en œuvre à partir de l'extérieur. Traitons-nous les gens comme des victimes impuissantes ou comme des experts dans leur propre contexte ? Nos interventions favorisent-elles ou érodent-elles les potentialités des personnes en matière de courage, de compassion, de bonté, d'espoir, d'initiative, de solidarité, d'auto-mobilisation et d'action collective pour répondre aux catastrophes ?
2. Les normes actuelles pour les programmes et les pratiques en cas de catastrophe peuvent favoriser par inadvertance « l'impuissance acquise ». Remettre en cause les approches qui s'appuient sur les évaluations des besoins (invariablement centrées sur les problèmes et menées à partir de l'extérieur) comme *seul* point de départ de l'aide humanitaire. En introduisant, dès le départ, des **évaluations participatives basées sur les forces**, une dynamique différente peut se développer. De telles « enquêtes appréciatives » révèlent les capacités et les possibilités locales permettant de sauver des vies et d'accélérer le relèvement d'une manière (et à des vitesses) que les évaluations des besoins sauraient rarement, voire jamais, faire. Elles contribuent à changer l'état d'esprit de ceux qui les réalisent, en aidant les intervenants de l'aide à se recentrer sur la façon de soutenir, plutôt que de remplacer, les capacités, les connaissances, les idées et les organisations locales. Les évaluations conventionnelles des besoins ont toujours un rôle crucial, mais en tant qu'outils complémentaires plutôt qu'exclusifs d'analyse et de planification.
3. **Remettre en cause les discours sexistes : les femmes en tant que leaders et non comme des victimes.** Les expériences tirées de la SCLR en matière de remise en cause des récits régnants sur la victimisation des femmes ont révélé que les femmes sont souvent les plus fortes à intervenir localement et aussi des dirigeantes (informelles) dans les crises humanitaires et de protection. Les mêmes études de cas indiquent des possibilités de changement culturel local en temps de crise — des changements qui peuvent également ouvrir de nouvelles opportunités pour permettre aux femmes de diriger. En accordant une attention particulière à encourager les femmes à exprimer leurs idées et à développer leurs initiatives, les approches SCLR peuvent accélérer le changement des normes de genre en démontrant comment un leadership accru des femmes est bénéfique pour tous.

4. Une bonne partie de la force de l'intervention autonome aux crises locales réside dans sa nature collective, qui rassemble les personnes de manière à améliorer la survie immédiate, le relèvement psychosocial et la résilience à long terme. Sont nécessaires des mécanismes qui favorisent et renforcent cette **action collective, la cohésion sociale et le sens de la communauté** pour compléter les normes humanitaires actuelles qui trop souvent imposent des modèles nordiques basés sur le ciblage des ménages et des approches individuelles. Le rôle des bénévoles du PALC pour encourager l'activisme, le réseautage et le partage des connaissances est essentiel pour promouvoir l'entraide collaborative locale. De même, les subventions de *groupe* mobilisent souvent des ressources supplémentaires importantes (provenant de la communauté élargie, de la diaspora, du secteur privé et des administrations locales) ce qui est rarement, voire jamais, le cas avec les programmes de transfert monétaire standards (individuels).⁶²
5. Au sein d'une population en crise, il y a toujours des communautés différentes, chacune d'entre elles comportant un large éventail de forces, de relations, d'idées et d'occasions pour susciter des réponses locales à autant de besoins prioritaires différents. Un principe clé de la SCLR c'est de **permettre de multiples initiatives à partir d'une multiplicité de groupes**. Les approches de la SCLR ne visent pas nécessairement à répondre à tous les besoins; elles apportent une valeur ajoutée en soutenant les initiatives des groupes qui émergent comme intervenants dans une crise donnée. Dans certains cas, elles ne peuvent répondre qu'à un faible pourcentage des besoins de la population touchée. La notion de « leadership communautaire » n'implique pas le transfert du pouvoir à un « leader communautaire » traditionnel; elle décrit plutôt une approche qui reconnaît que les nouveaux leaders communautaires seront révélés par les crises. Tout citoyen peut devenir un leader s'il a une idée pratique pour aider sa communauté et autour de laquelle il peut mobiliser ses concitoyens pour qu'ils agissent.
6. Parmi les outils pratiques utilisés pour soutenir les organisations à base communautaire, il en ressort l'importance des micro-subventions. Non seulement elles fournissent aux groupes touchés les apports dont ils ont besoin pour agir, mais elles représentent également le **transfert explicite du pouvoir des intervenants de l'aide vers les groupes de la population locale**. Cela est essentiel pour permettre un véritable sentiment d'appropriation locale, qui à son tour fournit la force motrice pour motiver davantage l'auto-assistance, renforcer la dignité et la solidarité, accélérer le relèvement psychosocial, accroître l'efficacité et assurer la responsabilité financière et sociale. La micro-subvention remplit donc de multiples fonctions en plus de payer les matériaux et les services — son rôle de catalyseur des aspects sociaux et psychologiques de l'auto-assistance et du relèvement est tout aussi important.
7. On ne saurait surestimer l'importance du soutien des personnes touchées par la crise à répondre à leurs besoins *non matériels*. Une approche plus large basée sur le **bien-être et l'information psychosociale** est nécessaire dès le départ, loin des programmes d'urgence qui traitent les personnes simplement comme des bénéficiaires d'aide matérielle essentielles. Tout

62 S'appuyer sur l'engagement du sommet humanitaire mondial (SHM) à l'égard des programmes de transfert en espèces comme « méthode de soutien privilégiée et par défaut » (*Agenda pour l'humanité 2016*), les expériences de la SCLR révèlent le potentiel de combiner les transferts d'argent de groupe avec les programmes standards de transfert d'argent des ménages, pour mieux soutenir les possibilités d'action collective visant un bien-être plus large de la communauté.

aussi importantes pour la survie et le bien-être sont les interventions qui favorisent l'estime de soi, la gentillesse, la compassion, l'humanité, l'aspiration, l'optimisme, la stabilité émotionnelle, la connectivité, la dignité et la célébration. Encourager et permettre une action collective, pour le bien général, ont des impacts psychosociaux positifs qui sont souvent aussi importants que les résultats physiques. Les remarquables interventions communautaires, provoquées à l'échelle mondiale par la COVID-19, mettent en évidence le fait que la capacité d'aider les autres est un besoin fondamental, particulièrement répandu chez les personnes en crise.

8. Les personnes en crise ne compartimentent pas leur vie pour s'aligner avec les programmes cloisonnés de l'aide humanitaire : les interventions menées par la communauté fonctionnent automatiquement à travers de leurs connexions. Les restrictions imposées, par les donateurs ou les ONG, sur la portée des interventions locales tendent à réduire la satisfaction et l'impact sur les bénéficiaires finaux. Il faut des approches qui **soutiennent explicitement les initiatives holistiques** qui émergent, naturellement, de multiples groupes d'auto-assistance (chacun ayant des priorités et des capacités d'action différentes). Les catastrophes ouvrent souvent une fenêtre aux flux politiques et sociaux (restrictions contestées de l'action civique, réactivité des autorités, dynamique traditionnelle du pouvoir, normes de genre, etc.), qui peuvent conduire à des changements transformationnels à long terme réduisant les causes premières de la vulnérabilité. Les répercussions « humanitaires » des initiatives locales d'urgence non traditionnelles (comme la consolidation de la paix, la prestation de services, l'accès à la justice, les droits des groupes minoritaires, la gouvernance et la défense des droits, ou les questions culturelles, spirituelles et sociales) peuvent être aussi importantes que les distributions conventionnelles de secours.
9. Le transfert de la responsabilité, de la prise de décision et des fonds aux groupes informels exige de **nouveaux systèmes de gestion et de nouvelles cultures organisationnelles qui ne découragent pas le personnel du « lâcher prise »**. La prise de conscience des « incitations perverses », dans les organisations d'aide humanitaire, est une première étape importante pour désapprendre les anciennes méthodes⁶³ et les remplacer par des systèmes plus appropriés. Imposer des procédures de conformité et de responsabilisation conçues à partir de l'extérieur n'est pas nécessairement la meilleure façon de gérer le risque. Des solutions de rechange efficaces sont obtenues en maximisant le sentiment d'appropriation des interventions et des ressources par les communautés, et en soutenant les populations locales (par l'intermédiaire du PALC) afin d'identifier et de renforcer les mesures adaptées au contexte pour gérer les risques de préjudice. Ces mesures comprennent l'utilisation et le parachèvement des systèmes locaux de responsabilisation horizontale et de transparence au sein des communautés, la promotion des mesures locales d'analyse et de résolution des conflits, la mise à profit des pratiques de protection des autochtones, la recherche des idées des sans-voix et le recours aux ressources accessibles localement. Ce respect des systèmes locaux contribue aussi beaucoup à la dignité et à l'estime de soi des personnes vulnérables.

63 Bennett et al. (2016) *Time to let go: remaking humanitarian action for the modern era* (<https://odi.org/en/publications/time-to-let-go-remaking-humanitarian-action-for-the-modern-era>) identifie les obstacles financiers, culturels et réglementaires importants qui empêchent les intervenants du secteur humanitaire formel de se connecter véritablement aux personnes touchées par les crises et qu'ils tentent de servir.

10. Une grande partie de l'aide humanitaire soutenue par les donateurs est toujours considérée comme le mandat et le but premier des ONG, qu'elles soient nationales ou internationales. Cela empêche les gouvernements nationaux et locaux d'assumer leurs responsabilités afin d'intervenir contre les catastrophes, d'atténuer leurs effets et de renforcer la résilience des citoyens. Cela nuit également au rôle crucial de la société civile en tant que mécanisme social *volontaire* pour promouvoir une action civique axée sur les problèmes, promouvoir les droits, défendre les groupes minoritaires et dénoncer les détenteurs du pouvoir. Soutenir **les agences gouvernementales nationales à adopter et à financer des approches de la SCLR** aide non seulement à les encourager à assumer leur fonction d'intervention/d'atténuation des catastrophes (et libérer la société civile à prendre leur), mais peut également contribuer à des relations plus collaboratives entre les citoyens et l'État, ce qui peut faire beaucoup pour lutter contre les causes profondes de la vulnérabilité.
11. Un **changement** dans les relations **entre les bailleurs de fonds et les agences nationales et internationales** est nécessaire pour aider les acteurs nationaux de l'aide (qu'il s'agisse du gouvernement ou des ONG) à assumer la responsabilité directe de faciliter les approches de la SCLR, et les agences internationales à passer à des rôles de soutien et de combler les lacunes avant de se retirer progressivement. La caractéristique clé de toutes les approches SCLR est de s'appuyer sur les solides connaissances locales, la légitimité et les relations des organisations locales. Les « partenariats » entre les agences internationales et nationales ont beaucoup à offrir - s'ils peuvent aller au-delà de leur fonction prédominante actuelle de cofinancement. Leur objectif, cependant, ne devrait pas être de produire des ONGN à l'image des ONGI ; il est aussi important de protéger et d'entretenir les atouts de la « localité » que de développer de nouvelles capacités pour obtenir un financement direct. Veiller à ce que le soutien d'approches SCLR soit intégrée dans le financement des organismes humanitaires nationaux est une façon de le faire. Un soutien supplémentaire est également nécessaire pour aider à relier l'action menée par les citoyens à d'autres sources de financement, y compris les processus de budgétisation des gouvernements nationaux et locaux, le secteur privé et les systèmes informels de soutien (par exemple, les mécanismes de personne à personne, les envois de fonds de la diaspora).
12. Parce qu'**un changement de « tout le système » est nécessaire**, un changement d'attitude est nécessaire à *tous* les *niveaux* du secteur de l'aide, des sièges des donateurs aux animateurs communautaires des ONG, afin que chacun de nous contribue à une nouvelle pratique visant à soutenir les réponses menées par les communautés aux crises. Les partisans de la SCLR doivent s'engager autant avec les départements de collecte de fonds, de conformité, des finances et des ressources humaines (et des assurances et juridiques) des ONG, des Nations Unies et des donateurs qu'avec le personnel de programmation et de première ligne.
13. La SCLR n'est pas une solution miracle qui annule ou remplace les systèmes d'aide humanitaire existants. Il vise à les compléter en réalisant **un meilleur équilibre entre les interventions menées de l'extérieur et l'action menée par la communauté et les citoyens**. L'objectif de la SCLR n'est pas d'essayer de répondre à tous les besoins de toutes les personnes touchées

par la crise dans une population ciblée, mais plutôt de soutenir ces initiatives locales d'action collective qui peuvent améliorer la survie et le bien-être des communautés dans leur ensemble. L'intégration entre les réponses menées par les agences et les populations n'est pas problématique et offre en effet des opportunités intéressantes de synergie : cette complémentarité doit être acceptée.

Chapitre 4 Relever les défis institutionnels et organisationnels pour soutenir la réponse communautaire aux crises

Dans les différents contextes étudiés, les obstacles à l'application des approches SCLR proviennent principalement du secteur de l'aide humanitaire, plutôt que des personnes affectées par la crise elles-mêmes. Il semble que les communautés vulnérables confrontées à des catastrophes soient *plus* capables et plus disposées à adopter de nouvelles approches favorisant l'auto-assistance que les organisations d'aide créées pour les aider à survivre et à se rétablir. Au cours des dernières années, nous avons noté une appréciation croissante des approches SCLR parmi un petit nombre d'ONG nationales et internationales - mais la reprise jusqu'à présent reste limitée. Alors, qu'est-ce qui empêche une aide humanitaire plus traditionnelle d'adopter des approches comme la SCLR ? Comment pouvons-nous surmonter les obstacles institutionnels qui empêchent les acteurs humanitaires de faire progresser la localisation jusqu'au niveau communautaire ?

Les principaux obstacles observés sont décrits dans ce chapitre, ainsi que les opportunités qui pourraient aider à intégrer plus facilement les approches communautaires dans l'aide générale. Les contraintes identifiées par cette revue résonnent avec celles mentionnées par d'autres études.⁶⁴ Ils mettent en évidence une gamme d'« incitations perverses »⁶⁵ au sein des normes et protocoles institutionnels qui sapent les aspirations à transférer le pouvoir vers les populations locales. Cependant, comme le soulignent ces mêmes études : « de nombreux documents sur les leçons apprises n'ont pas réussi à faire avancer les choses ».⁶⁶ Pour cette raison, L2GP continue de soutenir l'application des approches SCLR dans un large éventail de contextes de crise, afin d'explorer et de démontrer ce qui est possible dans la pratique.

4.1 Attitudes et perceptions concernant les rôles et les capacités

Qu'il s'agisse du personnel de première ligne ou des responsables du siège social, cette étude a révélé que la plupart des membres du personnel des agences ont tendance à sous-estimer le potentiel des personnes à mener leur propre réponse, tout en surestimant l'efficacité des interventions standardisées conçues par des acteurs techniques professionnalisés. Les perceptions paternalistes deviennent facilement auto-réalisatrices, alimentant « l'impuissance acquise » chez les populations régulièrement exposées à l'aide humanitaire générale. Un récit « sauveur-victime » peut également aboutir à attribuer de manière inexacte le statut de vulnérabilité aux femmes, ajoutant aux défis auxquels elles sont confrontées pour démontrer le contraire. Tout le monde travaille avec les meilleures intentions du monde, mais nous ignorons souvent comment nos propres hypothèses sont façonnées par l'hégémonie culturelle de l'aide qui nous pousse à assumer

64 Voir par exemple Bennett et al. (2016) *Time to let go*; Ramalingam (2013) *Aid on the edge of chaos*; Featherstone (2015) *The state of the humanitarian system report 2015* (www.alnap.org/help-library/the-state-of-the-humanitarian-system-report-2015).

65 Ibid., Voir en particulier : www.odi.org/hpg/remake-aid/#lettinggo2.

66 Bennett et al. (2016) : p.56.

des rôles de sauveur/exécutant ou de victime/bénéficiaire. Tant que nous ne remettons pas en question nos propres perceptions personnelles, le changement institutionnel restera lent : on ne s'attend pas à ce que les victimes dirigent, mais plutôt des sauveurs. Une telle réflexion normative peut également expliquer pourquoi, malgré des preuves claires du contraire, les agences d'aide continuent de supposer que les approches de la SCLR ne peuvent pas être mises à l'échelle ou être facilement adoptées dans le cadre des très grands contrats, souvent sectoriels, actuellement préférés par les donateurs et quelques-unes « méga-agences ». ⁶⁷

4.1.1 Opportunités et solutions possibles

- Au lieu de se concentrer sur les efforts visant à amener les « bénéficiaires » à participer à nos programmes (externes) de secours et de relèvement, commencez par demander : comment pouvons-nous mieux participer à la réponse autonome des populations locales et soutenir leurs initiatives d'auto-assistance collective ?
- Le changement approuvé par le Grand Bargain et le Comité permanent interinstitutions (IASC) et d'autres est appelé la « révolution de la participation », et non le « réglage fin de la participation » - il nous oblige à faire des changements fondamentaux dans nos hypothèses et nos rôles. Cela nous donne le droit et la responsabilité de remettre en question le statu quo et de changer notre façon de travailler.
- Explorer la base des hypothèses et des attitudes et reconnaître la prévalence de la pensée normative dans le secteur qui décourage le transfert de pouvoir ; reconnaissent que, même avec de gros contrats avec les bailleurs de fonds, des approches SCLR peuvent être déployées.

4.2 Pensée, expériences et zones de confort closes

En testant les approches SCLR, les ONG nationales ont partagé de nombreux exemples où l'orientation sectorielle prédéfinie d'une ONGI ou d'un donateur a empêché l'appui aux réponses menées par les survivants. Les concepts externes de ce qui constitue des réponses humanitaires « appropriées » ont plus de poids que le mélange diversifié d'idées émanant de personnes qui vivent réellement des crises. Cela reflète en partie une dépendance excessive vis-à-vis des normes programmatiques, qui sont mal adaptées pour répondre à la combinaison complexe d'opportunités, de capacités et de priorités des personnes touchées par la crise. Peut-être plus insidieux est l'hypothèse selon laquelle les acteurs extérieurs sont les mieux placés pour décider de la « réponse humanitaire » optimale et du moment où la programmation peut passer des secours au relèvement et au renforcement de la résilience. Si les propositions locales ne relèvent pas de la réponse prédéfinie des agences de financement, le soutien ne sera généralement pas approuvé. Le L2GP a, par exemple, vu des cas où les ONGN utilisant les approches SCLR pendant les situations d'urgence n'ont pas été autorisées à soutenir les initiatives communautaires pour soutenir les

67 Pour en savoir plus sur la manière dont l'argent circule dans les systèmes humanitaires mondiaux, veuillez consulter : www.local2global.info/research/the-humanitarian-economy/gb19; www.local2global.info/research/the-humanitarian-economy/local-funding ; et www.thenewhumanitarian.org/analysis/2015/07/01/it-s-all-about-money.

enseignants bénévoles, faciliter l'atténuation des conflits dirigés par la communauté, relancer des événements culturels⁶⁸ pour le rétablissement psychosocial, acheter des filets de pêche ou réparer un pont détruit. . Compte tenu de la rhétorique dominante en faveur de la prise de décision locale et du « lien », ces contradictions mettent en évidence l'enracinement profond de la pensée cloisonnée. Une partie du problème peut également être liée aux préoccupations des donateurs concernant la perception des contribuables de ce qui comprend l'utilisation appropriée de l'aide (ce qui n'a pas été aidé par des reportages médiatiques malavisés). À cet égard, il semble qu'il reste encore beaucoup à faire pour éduquer le grand public des pays donateurs et faire appel à leur bon sens selon lequel les personnes touchées par la crise seront probablement les arbitres les plus perspicaces de ce qui les aidera le mieux à survivre et à se rétablir.

4.2.1 Opportunités et solutions possibles

- Reconnaissez qu'aucun type de réponse ne peut jamais être efficace. Nous pouvons en effet inclure des programmes adaptables, multiformes et dirigés par la communauté aux côtés d'une intervention humanitaire conventionnelle pour permettre l'émergence d'une approche plus équilibrée.
- Rappelez-vous que les communautés en crise ne reconnaissent pas les divisions entre différents silos appelés « humanitaire », « protection », « développement », « consolidation de la paix » ou « prévention des risques de catastrophe ». De telles étiquettes ne représentent pas des vérités intrinsèques et indivisibles sur le libre arbitre humain. Au lieu de cela, mettez en commun différentes expertises pour éclairer les approches de manière contextuelle et ne laissez pas les étiquettes dicter de manière rigide ce qui peut ou ne peut pas être fait.
- Veiller à ce qu'il y ait plus de personnel dans les équipes humanitaires avec une expérience pratique des processus de développement communautaire et des compétences en animation communautaire.
- Travailler avec des collecteurs de fonds, des équipes de relations publiques de donateurs, des journalistes informés et des survivants de catastrophes (dans le Sud et le Nord) pour aider le grand public des pays donateurs à mieux comprendre le rôle essentiel de l'aide d'urgence dans la contribution au rétablissement psychosocial, au bien-être émotionnel, dignité locale et auto-assistance.

4.3 Analyse des risques partial et inexacte

Les acteurs humanitaires ont tendance à se concentrer sur les risques de transfert du pouvoir aux personnes touchées par la crise.⁶⁹ Si la co-conception de mécanismes qui abordent explicitement ces risques a certainement aidé, les ONGI, les organisations des Nations Unies et le personnel des

68 Les demandes d'aide ont été rejetées pour l'achat d'instruments de musique et de danse, de costumes et de matériel pour les cérémonies traditionnelles et la réparation de bâtiments spirituels.

69 Les préoccupations concernent le plus souvent les risques potentiels liés : au manque de capacités (trop lent, trop peu qualifié, trop en sous-effectif, trop désorganisé, trop traumatisé) ; manque d'intégrité (trop irresponsable, trop égoïste, trop élitiste, trop masculin) ; ou les chances de nuire (permettre la capture élitiste, l'exclusion, créer une dépendance, provoquer des conflits).

donateurs demandent très rarement : « Quels sont les risques de *ne pas* transférer les ressources ou la prise de décision ? ». Cette étude a été témoin de l'inconvénient de ne s'appuyer que *sur des* interventions externes courantes et respectueuses des normes humanitaires SPHERE : opportunités manquées pour des solutions locales ; réactivité réduite ; augmentation des coûts opérationnels ; dignité érodée et rétablissement psychosocial compromis ; impuissance apprise ; réduction de la mobilisation des ressources locales ; et un potentiel affaibli pour les processus de transformation s'attaquant aux causes profondes.

Pourquoi ces craintes ? Une partie du problème est peut-être que nous permettons à notre éducation formelle, à notre professionnalisme et à notre accès facile aux ressources de gonfler excessivement notre confiance dans le fait que les interventions humanitaires actuelles menées de l'extérieur sont optimales. De plus, les équipes humanitaires ne sont souvent pas équipées pour voir les deux points de vue : il est désormais rare de trouver du personnel dans les équipes humanitaires qui a une exposition aux processus de développement communautaire ou des compétences en facilitation participative. Plus inquiétant est le rôle potentiel du néocolonialisme et du racisme institutionnel dans la perpétuation de ces déconnexions et déséquilibres au sein du secteur de l'aide - un problème de plus en plus reconnu par les organisations humanitaires et les observateurs.⁷⁰ En tant que travailleurs humanitaires opérant dans des contextes de stress et d'inégalité extrême, nous sommes tous exposés à des risques de biais inconscient ; le racisme est un phénomène mondial. Cependant, le fait qu'il ait fallu les récentes manifestations Black Lives Matter aux États-Unis pour susciter une discussion sur le racisme dans le cadre de l'aide suggère un manque de conscience de soi qui doit être résolu.

4.3.1 Opportunités et solutions possibles

- En tant que travailleurs humanitaires, nous devons nous mettre à la place d'un membre de la population affectée et nous demander ce que nous ressentirions si une équipe externe mettait en place ses projets et activités tout en ignorant les initiatives, les idées, les valeurs et les manières de prendre soin les uns des autres. Les populations locales peuvent dans de nombreux cas avoir plus d'expérience dans la survie des crises que la plupart des travailleurs humanitaires.
- Lorsque vous examinez les risques de transfert de pouvoir aux personnes touchées par une crise, mettez-les toujours en balance avec les risques de *ne pas* le faire. En tant que travailleurs de l'aide extérieure, un indicateur clé de la réussite serait de se retrouver sans emploi.
- Fournir aux travailleurs de l'aide humanitaire une plus grande exposition et une formation aux processus participatifs dirigés par les personnes et aux compétences de facilitation à base communautaire.

70 Voir par exemple : <https://medium.com/aidreimagined/video-how-to-be-anti-racist-in-aid-a6eaebc54d3e>; <https://blogs.icrc.org/law-and-policy/2020/07/16/race-equity-neo-colonial-legacies-humanitarian>; <https://oxfamblogs.org/fp2p/powershifts-resources-anti-racism-in-development-and-aid> ; et <https://icscentre.org/2020/06/30/anti-racism-in-the-aid-sector-a-call-for-all-of-us-to-act-and-accelerate-change-as-individus-organisations-et-en-tant-que-secteur>.

- Nous devons tous prendre la responsabilité d'être plus (auto-) conscients des problèmes de racisme institutionnel dans le secteur de l'aide, reconnaître comment il influence (et se perpétue) nos hypothèses et comportements et mieux nous renseigner sur ce que nous pouvons et devrions, faire à ce sujet.

4.4 Cadres de référence disparates

La littérature humanitaire académique sur les réponses d'auto-assistance menées par les citoyens est actuellement presque entièrement limitée aux catastrophes dans le Nord. Cela peut indiquer une tendance inconfortable dans laquelle l'assistance en cas de catastrophe « à domicile » est mieux en mesure de voir les survivants de crises en tant que *citoyens* capables de posséder et de gérer leurs propres réponses, tout en percevant les personnes vivant dans des contextes « outre-mer » comme des *victimes* souvent passives et sans défense. Des cadres de référence différents ont été notés au cours du processus d'introduction de l'approche SCLR : Les ONGN démontrent souvent plus d'intérêt que les ONGI dans les implications politiques et de transformation de la SCLR, et semblent souvent préférer l'acronyme « SCLA » pour « soutenir l'action menée par des citoyens ». De nombreux membres du personnel national des ONGN et des ONGI ont exprimé leur appréciation (certains ont même évoqué un sentiment de « libération ») lors de la co-conception/ateliers de formation lorsqu'ils sont invités à commencer à se considérer (et à se présenter) comme des citoyens concernés, plutôt que comme des travailleurs humanitaires liés à un employeur spécifique (ONG/agence).

Les résultats des études sur les réponses locales dans le Nord correspondent à ceux qui ressortent des études de cas de L2GP dans le Sud, indiquant que la différence de cadrage décrite n'est pas justifiée. Une étude récente sur les catastrophes au Royaume-Uni, par exemple, note que, « dans la pratique, les spectateurs et les victimes eux-mêmes sont les premiers à aider et à aider ceux qui en ont besoin, contribuant réellement à sauver des vies...leur aide se produit immédiatement et de manière significative. Cette aide, dont les racines sont en fait altruistes, comble le fossé dans la réponse à l'urgence provoquée par la réponse inappropriée et retardée des autorités officielles d'urgence ». ⁷¹ La même étude recommande que le gouvernement britannique soutienne les actions citoyennes à la suite de catastrophes au Royaume-Uni en :

- répondre au besoin du public d'aider et de soutenir l'action des groupes communautaires ;
- aider les planificateurs d'urgence à comprendre la psychologie de groupe ;
- travailler avec, et non contre, les normes et les façons de faire des groupes locaux ;
- ne pas saper l'identité partagée lors de la réponse en imposant des critères externes ;
- écouter les communautés en rétablissement et agir sur ces informations ; et
- mobiliser une solidarité plus large.

71 Voir : www.frontiersin.org/research-topics/8053/-immediate-responders-during-emergencies.

La recherche sur les réponses spontanées aux crises menées par la communauté en Australie⁷² conclut que les organisations d'urgence devraient éliminer les « barrières institutionnelles » au partage du pouvoir pour « autonomiser et permettre aux citoyens d'agir de manière autonome ». Les chercheurs soulignent l'importance des groupes d'action civique émergents et communautaires organisés par les ménages privés et concluent que leur capital social et humain élevé induit des capacités significatives en termes de connaissances locales, d'auto-efficacité et d'accès aux ressources. Ils recommandent que l'apport d'un soutien direct à ces « initiatives ascendantes » soit intégré dans les réponses générales.

Il y a un niveau de sophistication et d'avancement dans les études sur les réponses communautaires dans le Nord global qui n'a pas encore été observé dans les discussions sur les questions de « participation » à la programmation humanitaire internationale. L'importance de soutenir une réponse autonome aux crises dirigée par les citoyens en tant que première étape cruciale vers le renforcement de la résilience à plus long terme est soulignée par une série de chercheurs qui éclairent les politiques et stratégies nationales en cas de catastrophe au Royaume-Uni, aux États-Unis, au Japon, en Allemagne et en Nouvelle-Zélande.⁷³ Ils soulignent la nécessité de permettre « un développement plus organique et spontané des capacités communautaires » au niveau local, et explorent l'utilisation d'« éducateurs communautaires pour adultes » pour renforcer la résilience psychosociale, faciliter l'apprentissage expérientiel et sensibiliser aux opportunités de processus de transformation qui pourraient réduire la vulnérabilité aux crises futures.

De plus en plus, la recherche⁷⁴ sur les catastrophes dans les principaux pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) cherche à explorer comment leurs interventions *nationales* d'urgence peuvent mieux comprendre, renforcer et s'appuyer sur les réponses autonomes des groupes de citoyens concernés. En revanche, le discours autour de l'aide humanitaire *internationale* (financée et menée par ces mêmes pays de l'OCDE) reste limité à l'augmentation du retour d'information et de la coopération des bénéficiaires dans les interventions menées de l'extérieur. Ce paradoxe mérite l'attention.

4.4.1 Opportunités et solutions possibles

- Se familiariser avec la recherche en réponse à la crise autonome menée par les citoyens dans les pays de l'OCDE pour défier les hypothèses sur les normes de l'aide humanitaire dans le Sud.
- Inclure des composantes de recherche-action dans les propositions de réponse aux crises qui explorent différentes modalités pour développer et tester des approches SCLR parallèlement aux processus conventionnels dirigés de l'extérieur.

72 Thalera et Seebauer (2019) « Bottom-up citizen initiatives in natural hazard management: why they appear and what they can do? » *Environmental Science & Policy* 94.

73 Preston et al. (2015) « Community response in disasters: an ecological learning framework » *International Journal of Lifelong Education* 34 (6) (www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02601370.2015.1116116).

74 Drury et al. (2019) « Facilitating collective psychosocial resilience in the public in emergencies: twelve recommendations based on the social identity approach » *Frontiers Public Health* policy practice reviews, juin (www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2019.00141/full).

- Soutenir ou plaider en faveur de plus de recherche pour soutenir la réponse aux crises menée par les citoyens dans les pays du Sud.
- Réfléchissez à la profondeur de la mentalité néocolonialiste qui s'est infiltrée dans les fondements du secteur de l'aide formelle et à la façon dont elle façonne les cadres de référence mentaux qui forgent inconsciemment les attitudes envers (et les représentations de) les personnes touchées par la crise dans le Sud.

4.5 La domination de la conformité

La mesure dans laquelle les politiques de conformité en sont venues à dominer les agences humanitaires et leurs réponses représente probablement l'obstacle le plus courant au transfert de la prise de décision et du contrôle financier aux personnes touchées par la crise. Si les objectifs initiaux des règles de conformité restent valables, les protocoles mis en place pour les atteindre sont devenus de plus en plus lourds et inefficaces. La mentalité de plan directeur et les outils autour de la planification et de l'établissement de rapports sur les extrants et les résultats prévisibles - au détriment de l'accent mis sur le processus - encouragent les attitudes d'aversion au risque et réduisent l'espace pour la créativité organique dont dépendent les approches SCLR. Les protocoles de conformité ignorent presque toujours les valeurs locales et les façons de faire - même si celles-ci peuvent offrir de meilleurs moyens d'atteindre les normes pour lesquelles la conformité était initialement prévue. Il y a rarement une conversation avec différents membres des communautés ciblées sur ce *qu'ils* considèrent comme les principaux risques nécessitant une atténuation. Dans certains contextes où la SCLR a été déployée, des lois ou réglementations spécifiques appliquées par les autorités nationales créent des contraintes supplémentaires sur l'utilisation de la SCLR, par exemple des réglementations contre les subventions en espèces pour les groupes d'entraide spontanés.

Une telle imposition rigide de protocoles ou de réglementations conçus à l'extérieur manque d'occasions de faire émerger des « bonnes pratiques » plus efficaces et adaptées au contexte. Elle contribue à la déresponsabilisation et à la perte de dignité et pousse les populations ciblées - et les travailleurs humanitaires - à trouver leurs propres moyens de contourner les règles et procédures externes considérées localement comme non pertinentes, peu pratiques ou même nuisibles. En plus de cela, la charge de travail élevée générée par les exigences de conformité d'une ONGI et donateur peut submerger la capacité de ONGN et de créer une justification pour retarder la localisation (« l'ONG locale n'a pas la capacité d'assurer la conformité »). Peut-être le plus inquiétant de tous, le « renforcement des capacités » ultérieur de la société civile nationale se concentre sur la transformation des ONGN en répliques locales d'ONGI qui sont de plus en plus structurées et gérées pour répondre aux demandes de conformité descendantes générées par le système. Dans le processus, les qualités intrinsèques à valeur ajoutée de la société civile locale (par exemple la sensibilité au contexte, l'acceptation locale, les connaissances autochtones, la flexibilité, la créativité, la volonté de prendre des risques, le courage) sont remplacées par les attributs mêmes de l'aide qui sous-tendent les perceptions d'un système. « Impropre à l'usage prévu ».

Les travailleurs humanitaires de première ligne expliquent souvent que le manque de flexibilité est lié aux « politiques » ou aux « exigences des donateurs » imposées par le haut. Cependant, il est rare que les membres des départements politiques ou de la haute direction assument la responsabilité de modifier les protocoles qui sont reconnus comme trop exigeants, tout en laissant entendre que ce sont d'autres qui ne parviennent pas à gérer la flexibilité. Dans de nombreux cas, les mêmes agences (qu'il s'agisse d'un bailleur de fonds, des Nations Unies ou d'une ONGI) qui ont créé cette pratique, et les politiques de conformité et les protocoles qui l'accompagnent, semblent désormais incapables ou peu disposées à les changer, malgré une prise de conscience croissante du fait qu'elles ne sont peut-être pas adaptées à son objectif.

4.5.1 Opportunités et solutions possibles

- Impliquer les responsables des finances et de la conformité du siège social dans le processus de co-conception de la SCLR. En travaillant ensemble, on trouve souvent une plus grande flexibilité que prévu à l'origine.
- Impliquez la population locale dans l'identification des risques contextuels de nuire et des meilleurs moyens d'atténuation. La combinaison des procédures PALC et micro-subventions promues dans les approches SCLR offre un tel ensemble de mesures pour y parvenir qu'il y en a sûrement d'autres.
- Les politiques et les protocoles ne sont pas des vérités absolues gravées dans le marbre - ils peuvent être modifiés et doivent être continuellement testés et remis en question : c'est la seule façon dont la pratique continue de s'améliorer.
- Les agences d'aide doivent reconnaître que les processus dirigés par la communauté ne réussiront pas si les agences ne répondent pas et n'adaptent pas leurs propres cultures, procédures et besoins de développement organisationnel internes. La gestion du changement au sein des ONG est aussi importante que la promotion de nouvelles méthodologies techniques pour la SCLR.
- Les donateurs doivent reconnaître leur énorme opportunité d'améliorer le statu quo en développant des incitations qui permettent le risque, acceptent l'incertitude, encouragent la flexibilité et récompensent l'apprentissage réel.

Chapitre 5 Conclusion

Dans le passé, nous avons eu l'occasion d'apprendre et de comprendre les communautés, mais c'était à travers des activités prédéfinies. Nous sommes maintenant étonnés par les nouveaux faits que nous avons appris sur les communautés grâce à cette approche. Nous avons appris comment gagner la confiance des communautés. Nous avons appris, après ces longues années de travail avec les communautés, que nous aurions pu avoir un meilleur impact avec moins d'efforts si nous avions suivi une telle approche. Ce n'est pas un faux-semblant ; nous avons en fait transféré le pouvoir aux communautés (Ahmad, MAAN Development Center, Gaza).⁷⁵

Le potentiel d'utilisation de l'aide humanitaire pour renforcer les initiatives, des personnes touchées par la crise, les idées et l'envie d'aider les uns les autres (souvent par le biais de groupes émergents, informels et éphémères) reste largement inexploité par la majorité des principales interventions humanitaires et de protection. En effet, la motivation d'une telle auto-assistance collective est souvent sapée par les secours traditionnels. En revanche, les études de cas partagées dans cet article présentent une image inspirante de ce que les survivants de crises peuvent accomplir grâce à leur propre agence lorsqu'ils sont soutenus pour définir et gérer leurs propres initiatives pour améliorer le bien-être de leurs communautés au sens large.

Le chapitre 2 démontre en détail les avantages significatifs du renforcement des opportunités pour une telle auto-assistance collective parallèlement à une programmation humanitaire plus conventionnelle. Dans un large éventail de contextes, les améliorations sont systématiquement documentées en termes d'efficacité, de réactivité, d'innovation, de dignité, de rétablissement psychologique, de cohésion sociale, de leadership féminin, de responsabilité descendante (et ascendante), de sensibilité aux conflits, de rentabilité et de rapidité. Lorsque plusieurs initiatives menées localement sont soutenues simultanément, une approche de nexus émerge naturellement qui semble particulièrement efficace pour générer des réponses holistiques aux contextes de conflit. La synergie résultant de l'entrelacement des objectifs et des actions des groupes communautaires dans les domaines des secours, de la consolidation de la paix et des moyens de subsistance a été particulièrement frappante. Là où une attention a été accordée à la facilitation de l'apprentissage expérientiel et de la connectivité, les communautés semblent capables de renforcer leur propre résilience et RRC, en prenant des initiatives de *transformation cruciales* (souvent négligées par les programmes humanitaires traditionnels) pour s'attaquer aux causes profondes de la vulnérabilité.

Les preuves présentées ici suggèrent que cette pratique émergente, appelée SCLR, permet aux acteurs humanitaires traditionnels de fournir un soutien efficace à l'action menée par les citoyens dans un large éventail de contextes, des catastrophes soudaines aux crises prolongées. Ces approches SCLR peuvent être appliquées rapidement, à faible coût et à grande échelle par les ONG nationales et locales en complément de l'approche basée sur les besoins et centrée sur les ménages de l'aide humanitaire traditionnelle, ne nécessitant ni une connaissance préalable approfondie

75 Jarar et al. (2020) « Learning brief: Gaza community led action in practice ». L2GP (www.local2global.info/research/local/sclr-gaza).

d'une zone cible, ni une des périodes de préparation coûteuses. Ils atteignent et dépassent souvent les niveaux de responsabilité, de conformité et de non-atteinte requis par les normes humanitaires actuelles et s'inscrivent naturellement aux côtés des programmation actuelle de transfert de fonds.

De plus, étant donné que la SCLR complète les interventions humanitaires conventionnelles, les travailleurs humanitaires sont exposés à une manière différente de s'engager avec les personnes touchées par la crise. Dans toutes les études de cas présentées ici, le personnel des ONG est d'avis qu'en leur permettant de transférer le pouvoir aux personnes en crise, la SCLR les aide à voir les populations cibles sous un nouveau jour : pas comme des « autres » qui nécessitent des niveaux toujours plus élevés de responsabilité, protocoles de conformité et contrôle pour les empêcher de perturber des projets et des normes définis de l'extérieur, mais plutôt en tant que concitoyens bien informés, capables, ingénieux et dignes de confiance, et essayant désespérément de maintenir leur dignité, leur estime de soi et leur sens d'une communauté plus large. Il se pourrait bien que le changement de mentalité qui accompagne un tel changement dans la perception contribuera autant que les directives politiques pour répondre aux caractéristiques néocoloniales encore si évidente au sein de l'aide humanitaire institutionnalisée.

Dans la formation, je n'ai pas perçu d'éléments solides. C'était très difficile pour moi de visualiser comment cela peut se faire ... Je n'ai commencé à faire confiance à l'approche que lorsque la mise en œuvre de l'implémentation a commencé, et j'ai été témoin de la réaction des gens. Les gens ont commencé à penser à leurs ressources et capacités (Maysoon, CFTA, Gaza).⁷⁶

Bien sûr, comme toutes les approches, la SCLR a ses limites. Puisqu'il s'appuie sur les capacités des groupes auto-mobilisés, sa portée et son niveau d'impact dépendent de ce qu'ils pourraient être dans une population affectée, et varieront en conséquence selon les différents contextes. En tant que tel, la SCLR ne peut pas être invoquée pour répondre à tous les besoins de toutes les sous-sections d'une population, mais fonctionne plutôt bien parallèlement aux efforts d'aide plus courants et ciblés. La SCLR exige que les agences aient un niveau de compétences de facilitation communautaire pour lancer le PALC avec succès - compétences souvent plus étroitement associées aux approches de « développement ».⁷⁷ En outre, comme la SCLR cherche explicitement à soutenir et à renforcer l'action collective visant le bien au sens large, elle n'est pas nécessairement efficace pour soutenir les actions requises uniquement au niveau des ménages. Alors que nous continuons à apprendre sur la planification collective et l'agence autour des moyens d'existence, la nature individuelle/famille de la plupart des sources de revenus ne se prêtent aux approches de groupe.

Il reste encore beaucoup à apprendre sur une série d'autres questions programmatiques et opérationnelles. Existe-t-il des contextes dans lesquels de nouveaux groupes pourraient être encouragés à se former (en particulier parmi les sections marginalisées de la société) sans compromettre le sentiment critique d'appropriation que l'on ne trouve normalement que dans les groupes auto-mobilisés ? Les subventions de groupe peuvent-elles être utilisées pour

76 Ibid.

77 Voir le chapitre 2 pour plus de détails.

contribuer à certains aspects du rétablissement des moyens de subsistance, et si oui, comment ? Le gouvernement local peut-il devenir un facilitateur actif de la SCLR alors que les procédures nationales sont souvent si opposées à l'autonomisation des communautés ?

Notre problème est que les ONG qui rédigent les propositions veulent toujours plaire au donateur, même si elles se trompent. Il est temps de se changer (membre de la communauté, Gaza).⁷⁸

La SCLR n'est pas une solution miracle, mais elle peut aider l'aide humanitaire à adopter une approche plus centrée sur les personnes et plus holistique - pour devenir plus axée sur la demande et moins axée sur l'offre, plus respectueuse de l'agence issue des communautés locales et plus apte à la soutenir. Elle fait écho à la reconnaissance croissante de l'importance d'une « aide mutuelle »⁷⁹ - comme en témoigne si bien en évidence dans les réponses communautaires dans le monde entier à la COVID-19. La SCLR offre également un moyen pratique de réduire les tendances paternalistes et néocoloniales de l'aide institutionnelle. C'est la combinaison d'approches qui semble si importante : les apports existants d'aide humanitaire *externe* basés sur les besoins et les ménages, ainsi que l'auto-assistance collective, organique et basée sur les forces des populations locales. C'est pourquoi la SCLR promeut également explicitement de nouvelles formes de coordination contextuelle qui peuvent fournir l'espace et les moyens pour que ces deux systèmes humanitaires complémentaires se connectent, communiquent et collaborent.

Il y a un changement dans la perspective des gens. La seule façon que nous pouvons élever notre vie est de nous aider nous-mêmes. Quel que soit le montant des subventions ou de l'aide... si nous ne dirigeons pas et ne partageons pas notre travail, nous resterons dans notre état le plus faible. Si une autre crise survient, nous savons maintenant qu'il faut se concentrer sur les opportunités de réponse plutôt que sur les problèmes (Survivant du siège de Marawi, Philippines).⁸⁰

Alors que 2021 voit toujours le pouvoir indéniablement ancré auprès des acteurs internationaux, ce sont eux qui ont désormais la responsabilité de créer un espace pour intégrer ces approches combinées. Leurs engagements verbaux en faveur de la révolution de la participation, du lien et des obligations de localisation du Grand Bargain sont bien documentés, mais à ce jour, les progrès ont été lents à transformer la rhétorique en action.⁸¹ La SCLR leur fournit un moyen sûr et responsable de commencer à transférer une partie de leur pouvoir de planification, de conception,

78 Ibid.

79 Voir pour exemple : https://ssir.org/articles/entry/lessons_from_mutual_aid_during_the_coronavirus_crisis ; et www.thenewhumanitarian.org/analysis/2020/06/08/coronavirus-transform-humanitarianism-aid#five.

80 Mémoire à venir du L2GP sur les leçons tirées de l'application et de l'adaptation en cours de la SCLR aux Philippines, publication prévue mi-2021.

81 Voir par exemple : Els (2020) « Localisation in numbers: humanitarian funding flows and leadership in Iraq, Jordan, Lebanon, Nigeria, oPt, Somalia, Sudan, South Sudan and Ukraine ». L2GP (www.local2global.info/research/the-humanitarian-economy/localisation-in-numbers).

de mise en œuvre et de budget vers les citoyens concernés et les groupes communautaires eux-mêmes. Les preuves présentées dans ce document indiquent que les préoccupations concernant la conformité financière et programmatique ne peuvent plus être utilisées pour justifier le report d'un tel changement. Le fait que le soutien à l'action des citoyens et des « spectateurs » soit de plus en plus courant dans de nombreux pays donateurs souligne encore l'incongruité de bloquer un tel changement dans les réponses aux catastrophes dans les pays du Sud.

Il semble qu'un niveau d'introspection et de leadership de la part des sièges sociaux des donateurs humanitaires et des agences d'aide soit encore nécessaire de toute urgence, tout comme un changement similaire dans la mentalité des travailleurs humanitaires dans tout le secteur. Ce n'est pas une demande radicale : au contraire, elle est une invitation de sens commun à faire partie d'un processus inspirant et attendue depuis longtemps de promouvoir et de renforcer les moyens éprouvés de travail qui appuient l'humanité remarquable, la capacité, l'initiative et la compassion collective des personnes en crise. Les risques de continuer à se retenir semblent bien plus grands que ceux de lâcher prise.

Nous vous laissons avec quelques questions pour encourager une telle introspection. Imaginez que votre maison a été engloutie demain par une catastrophe majeure qui a dévasté la vie, des biens et des moyens de subsistance de votre famille et plusieurs milliers d'autres. Lorsque les secours sont arrivés, choisiriez-vous d'être traité uniquement comme une victime, enregistrée et codifiée pour recevoir passivement une aide conçue de l'extérieur qui pourrait (ou non) répondre à vos besoins particuliers ? Ou souhaiteriez-vous un moyen simple d'accéder à un soutien supplémentaire qui vous permette, ainsi qu'à vos parents et amis survivants, de contribuer à la survie, à la protection, au rétablissement et au bien-être de votre entourage, selon vos propres connaissances, expérience et priorités ?

Donner un bâton à quelqu'un revient à lui donner du pouvoir. Donner du pouvoir signifie laisser la personne prendre des décisions, et lui donner des ressources. Pourquoi tenons-nous au pouvoir ? Lâchez-le ! Laissez les autres s'en servir ! (Darare Gonche, IREMO, Kenya).

Annexe 1 Aperçu de l'expérience pratique et des activités qui ont façonné et éclairé le développement de la réponse aux crises menée par les survivants et les communautés, 1996-2021

Les approches SCLR ont évolué grâce à un processus ad hoc mais continu de réflexion, de conception/refonte et de test dans la pratique. La pratique a été façonnée par des réponses à une grande variété de crises humanitaires couvrant l'Afrique, l'Asie et le Moyen-Orient, couvrant les réponses aux inondations, aux cyclones, aux sécheresses, aux tremblements de terre ainsi qu'aux crises politiques et militaires prolongées et les conflits.

Le tableau A1 énumère les activités du projet qui ont directement informé le développement de la SCLR dans la pratique et dans ce document. Il y aura sans aucun doute des exemples d'approches similaires utilisées ailleurs, qui n'étaient pas connues des auteurs au moment de la rédaction et qui ne font donc pas partie de la recherche et de la collecte d'expériences qui sous-tendent cet article.

Tableau A1 Exemples d'approches SCLR en pratique

Lieu et date de l'étude de cas SCLR	Type, ampleur et nature de la crise	Nature, la sensibilisation, l'échelle et les dépenses approximatives (\$) de l'approche SCLR	Les agences locales facilitant l'approche SCLR	Publications d'appui et références pertinentes des ONGI
Éthiopie North Wollo, 1996 - 2000	Sécheresses récurrentes et pauvreté chronique Crises prolongées	Activités pré-SCLR. Soutenir plus de 100 associations funéraires (<i>k'ires</i>) avec des micro-subventions communautaires pour créer, stocker et gérer leurs propres banques de semences et de céréales, et planifier et gérer leurs propres micro-projets. <ul style="list-style-type: none">• Portée : env. 50 000 personnes• Total : 200 000 \$		SOS Sahel UK

Lieu et date de l'étude de cas SCLR	Type, ampleur et nature de la crise	Nature, la sensibilisation, l'échelle et les dépenses approximatives (\$) de l'approche SCLR	Les agences locales facilitant l'approche SCLR	Publications d'appui et références pertinentes des ONGI
Birmanie Delta de l'Irrawaddy, 2008–2010	Cyclone Nargis Catastrophe soudaine : 150 000 sont morts ; 2 - 3 millions de sans-abri ; destruction massive des infrastructures ; traumatisme	Activités pré-SCLR. Mobilisation locale rapide, apprentissage par l'action et microcrédits communautaires. 450 groupes d'entraide émergents mettent en œuvre leurs propres réponses de survie et de rétablissement. <ul style="list-style-type: none"> • Atteindre : 500 000 personnes • Total : 2 000 000 \$ • Subventions communautaires : 1 740 000 \$ Création d'un mécanisme de coordination, de mise en réseau et de renforcement des capacités axé sur la demande (le Centre de ressources local)	<ul style="list-style-type: none"> • Paung Ku (https://paungkumyanmar.org) • Local Resource Centre (LRC) (https://www.facebook.com/LRCMyanmar/) 	<ul style="list-style-type: none"> • Alliance SC-UK dirigée par sept OING ⁸² • https://odihpn.org/wp-content/uploads/2008/12/humanitarian_exchange041.pdf • www.alnap.org/help-library/alnap-innovations-case-study-no-4-pknr
Birmanie Côtier Rakhine, 2010	Cyclone Giri Apparition soudaine : Plus de 100 000 sans-abri ; 1,1 million de personnes touchées ; 170+ sont décédées ; destruction massive des infrastructures		Paung Ku, Birmanie	www.alnap.org/help-library/shelter-and-nfi-cluster-evaluation-cyclone-giri-response

82 Le consortium OING original qui a soutenu le lancement de Paung Ku (maintenant une ONG nationale enregistrée influente et prospère) comprenait SC-UK (hôte), Burnet Institute, HIV Aids Alliance, Norwegian Peoples 'Aid, Oxfam GB, Swiss Aid et World Concern. Le donateur initial était AUSAid.

Lieu et date de l'étude de cas SCLR	Type, ampleur et nature de la crise	Nature, la sensibilisation, l'échelle et les dépenses approximatives (\$) de l'approche SCLR	Les agences locales facilitant l'approche SCLR	Publications d'appui et références pertinentes des ONGI
Soudan Zones de conflit, ⁸³ 2011-présent	Guerre civile en cours Apparition soudaine et prolongée : conflit avec un nombre élevé de causes civiles ; grave crise humanitaire, de protection, des droits et des moyens de subsistance ; pas d'accès négocié	Premières initiatives de style SCLR. PALC et les micro-subventions utilisés pour soutenir la protection et la survie des femmes et des communautés ; activités de subsistance ; activités de transformation des conflits au niveau local	Trois ONG locales ⁸⁴	<ul style="list-style-type: none"> Plusieurs ONGI et L2GP, soutenues par une gamme de plus grands donateurs institutionnels documents, vidéo, etc. sur : www.local2global.info
Sierra Leone, Libéria 2014-16	Épidémie d'Ebola Apparition soudaine et prolongée	Fourniture de micro-subventions aux organisations communautaires existantes et aux groupes d'auto-assistance émergents pour soutenir l'action menée par la communauté	Plusieurs organisations communautaires locales (voir détails dans le rapport d'évaluation : www.genevaglobal.com/2016/05/Ebola-Crisis-Report.pdf)	GenevaGlobal
Philippines Mindanao, 2017	Crues éclair de la rivière Agusan et tremblement de terre de Surigao Victimes ; destruction des maisons et des infrastructures ; pauvreté existante	Initiatives de la SCLR avec des populations autochtones éloignées et marginalisées pour leurs besoins de survie et de relèvement <ul style="list-style-type: none"> Portée : env. 2 000 personnes Total : 37 000 \$ 	Ecosystems Work for Essential Benefits Inc. (EcoWEB) avec SMVI	<ul style="list-style-type: none"> L2GP, Humanitarian Leadership Academy et CORDAID www.local2global.info/sclr-in-the-philippines

83 Plus de détails disponibles sur demande.

84 Plus de détails disponibles sur demande.

Lieu et date de l'étude de cas SCLR	Type, ampleur et nature de la crise	Nature, la sensibilisation, l'échelle et les dépenses approximatives (\$) de l'approche SCLR	Les agences locales facilitant l'approche SCLR	Publications d'appui et références pertinentes des ONGI
Philippines Marawi, Mindanao, 2017-présent (en cours)	Siège de la ville de Marawi Apparition soudaine et prolongée : conflit ; victimes civiles ; destruction massive des infrastructures	Initiative de la SCLR pour fournir une réponse immédiate aux PDI par le biais du PALC et des micro-subsidies en espèces. • Atteindre : env. 330 000 personnes • Total : 564 182 \$	ECOWEB	Christian Aid, Johanniter, United Methodist Committee on Relief, L2GP, Help Germany, Good Neighbors, MMCEAI-AWO, OPAPP, IOM, CORDAID, UPCSWCD, HLA, WVI et IDEALS-ICCO
Philippines Lanao del Norte et Itogon, 2018-2019	Les typhons Vinta et Mangkhut Glissements de terrain ; inondations,	Initiatives de la SCLR pour les communautés cibles et les collectivités • Total : 100 000+ \$	ECOWEB	Good Neighbors (South Korea) AWO (Germany) Help Germany
Philippines North Cotabato, Mindanao, 2019-2020	Tremblements de terre de magnitude 6+ ; 200 000 personnes touchées	Réponse de la SCLR ciblant plus de 6 000 personnes • Atteindre : 800 ménages • Total : 100 000 \$	ECOWEB	Johanniter International Assistance
Cisjordanie, Palestine Différentes phases, mars 2018-février 2021	Conflit prolongé Occupation/Naqba ; la pauvreté et les moyens de subsistance ; protection ; résilience ; droits et justice	Initiative SCLR, PALC/PVCA, subventions communautaires en espèces, plaidoyer, moyens de subsistance, protection, santé, éducation • Atteindre : 12 communautés • Total : 424 503 \$ • Subventions communautaires : 122 000 \$	YMCA de Jérusalem-Est	• ACT CoS, DCA/Danida, L2GP, PAX, ICCO et CA • L2GP Palestine Learning Paper sur www.local2global.info

Lieu et date de l'étude de cas SCLR	Type, ampleur et nature de la crise	Nature, la sensibilisation, l'échelle et les dépenses approximatives (\$) de l'approche SCLR	Les agences locales facilitant l'approche SCLR	Publications d'appui et références pertinentes des ONGI
Le nord du Kenya 2017–présent	Sécheresse, conflit et pauvreté Crise prolongée, à évolution lente, accompagnée d'un conflit périodique survenue brusquement	Initiative SCLR pour une action collective avec 40 microprojets dans trois comtés axés sur les activités génératrices de revenus, les systèmes d'approvisionnement en eau, l'éducation et la consolidation de la paix <ul style="list-style-type: none"> • Atteindre : 9 600 personnes • Total : 121 000 \$ • Subventions communautaires : 67 200 \$ 	PACIDA, CIFA, MioNET, Caritas Marsabit, Caritas Maralal, Caritas Isiolo, IREMO	<ul style="list-style-type: none"> • Christian Aid (LPPR/START/DIFID), CAFOD et L2GP • Document LPPR sur www.local2global.info
Birmanie Kayah, Sud de l'État Shan, Rakhine, Nord du Shine, Kachin, 2017	Conflits, pauvreté et crises de gouvernance Crise prolongée à évolution lente avec conflits périodiques soudains	Atelier de co-conception et initiatives SCLR pour une action collective avec 73 microprojets dans trois états <ul style="list-style-type: none"> • Atteindre : 2 208 personnes • Total : 38 000 \$ • Subventions communautaires : 26 000 \$ 	KBC (Karen), DEAR Myamar, BBS, MFR, KBC Kachin/Shan	<ul style="list-style-type: none"> • Christian Aid (LPPR/START/DIFID), Kings College London et L2GP • Document LPPR sur www.local2global.info
Birmanie Nord de l'État Shan, deux phases : (1) 2018–2019 ; (2) 2019–2020	Conflit et pauvreté Prolongé avec des conflits périodiques soudains	Initiative SCLR, formation/ cocréation, PALC, micro-subventions, etc. <ul style="list-style-type: none"> • Atteindre : 43 001 personnes • Total : 335 000 \$ • Subventions communautaires : 235 000 \$ 	KBC (Kachin), MHDO, TSU, CIDKP	<ul style="list-style-type: none"> • DCA (Danida) et L2GP, DCA avec HARP, L2GP • Document à paraître ; sera disponible sur www.local2global.info

Lieu et date de l'étude de cas SCLR	Type, ampleur et nature de la crise	Nature, la sensibilisation, l'échelle et les dépenses approximatives (\$) de l'approche SCLR	Les agences locales facilitant l'approche SCLR	Publications d'appui et références pertinentes des ONGI
Yemen 2016-présent	Crise humanitaire de protection aiguë Conflit violent ; l'effondrement des moyens de subsistance ; et la famine	Utilisation de micro-subsidies communautaires pour permettre aux groupes communautaires touchés par la crise de renforcer l'auto-assistance et de promouvoir la paix	Plusieurs associations locales de jeunes	<ul style="list-style-type: none"> • Saferworld UK • www.saferworld.org.uk/youth-contributions-to-peacebuilding-in-yemen
Palestine, Gaza juin-décembre 2019	Crise prolongée Occupation ; la pauvreté ; guerre	Initiatives SCLR, formation/co-conception, PALC, subventions en espèces, etc. <ul style="list-style-type: none"> • La portée : sept communautés • Total : 147 680 \$ • Subventions communautaires : 103 500 \$ 	MAAN et CFTA avec sept groupes communautaires	<ul style="list-style-type: none"> • DCA/CA/ACT, CoS/ Maan/CFTA, L2GP • www.local2global.info/research/local/sclr-gaza
Haiti Juin 2019 - février 2020	Crise prolongée Sécheresse ; pauvreté chronique ; le manque de services et d'opportunités économiques ; les typhons ; mauvaise gouvernance ; violence	Programme conjoint de renforcement des capacités SCLR sur les initiatives SCLR, co-conception soutenant 38 groupes d'entraide <ul style="list-style-type: none"> • Atteindre : 7 532 personnes • Total : 214 000 \$ • Subventions communautaires : 160 000 \$ 	GADEL, KORAL, ATEPASE, ACDED, SCH, SJM	<ul style="list-style-type: none"> • DKH, CA, ACT CoS et LWF • Document à paraître ; sera disponible sur www.local2global.info

Lieu et date de l'étude de cas SCLR	Type, ampleur et nature de la crise	Nature, la sensibilisation, l'échelle et les dépenses approximatives (\$) de l'approche SCLR	Les agences locales facilitant l'approche SCLR	Publications d'appui et références pertinentes des ONGI
Soudan 2019-présent	Conflict Effondrement des moyens de subsistance ; oppression violente par le régime militaire suivie d'une révolution	SCLR utilisée pour soutenir des initiatives citoyennes visant à promouvoir la paix, l'unité et la justice et à résoudre/ atténuer les conflits potentiellement mortels • Subventions communautaires : 500 000+ \$	Plusieurs ONGN	• Saferworld UK • Document à paraître ; sera disponible sur www.saferworld.org.uk
DRC 2019-présent		Pilotage initial (25 000 à 50 000 dollars par agence nationale) pour contribuer à l'amélioration de la protection, des moyens de subsistance et des possibilités de paix	National Partnership of Children and Youth in Peacebuilding	• Peace Direct • www.peacedirect.org/localactionfund
CAR 2019-présent			Uru	
Mali 2019-présent			Youth Association for Active Citizenship and Democracy	
Nigeria 2019-présent			Peace Initiative Network	
Birmanie 2019-présent			Paung Ku et Swe Ta Har	

HPN

Humanitarian
Practice Network

Managed by

Humanitarian Policy Group



Humanitarian Practice Network (HPN)

ODI

203, rue Blackfriars

Londres SE1 8NJ

Royaume-Uni

Tel : +44 (0)20 7922 0300

Fax : +44 (0)20 7922 0399

E-mail HPN : hpn@odi.org.uk

Site internet HPN : www.odihpn.org
