



L'acceptation comme stratégie de gestion des risques de sécurité en Haïti

L'acceptation est l'un des piliers de la gestion des risques de sécurité (SRM) de l'aide. Une stratégie d'acceptation garantit l'accès aux populations dans le besoin tout en assurant le devoir de diligence du personnel et la protection des biens. Une bonne stratégie d'acceptation s'appuie sur des relations efficaces pour cultiver et maintenir le consentement des bénéficiaires, des communautés locales, des autorités locales et des dirigeants communautaires. Elle comprend également l'engagement, dans la mesure du possible, avec les acteurs menaçants pour éviter, prévenir ou atténuer les dangers potentiels afin de garantir l'accès aux populations vulnérables et d'entreprendre les activités du programme.

Ce document fournit une liste d'étapes pratiques qui peuvent être suivies pour développer des mesures d'atténuation des risques sécuritaires basées sur l'acceptation en Haïti. Il s'appuie sur les expériences des ONG dans le développement d'une approche du risque sécuritaire basée sur l'acceptation en Haïti et ailleurs.

1. Le contexte : la situation sécuritaire des agences d'aide en Haïti

Les agences humanitaires opérant en Haïti sont confrontées à de nombreux défis sécuritaires importants et interdépendants qui entravent les efforts visant à fournir une aide efficace et présentent des risques considérables pour le personnel. Le pays connaît depuis 2004 un état permanent d'instabilité politique qui a sapé l'état de droit et affaibli la capacité des autorités à garder le contrôle. Des gangs puissants et politiquement liés ont profité de l'occasion pour asseoir leur pouvoir sur des zones importantes du pays. Nombre de ces gangs sont directement impliqués dans les enlèvements et les extorsions qui affectent les opérations d'aide. La destruction et la dévastation causées par une série de catastrophes naturelles ravageuses, notamment des tremblements de terre et des tempêtes destructrices, ont accru les besoins humanitaires dans un pays confronté à de nombreux autres défis qui nécessitent une aide au développement à long terme. Pour plus d'informations sur le contexte sécuritaire en Haïti, visitez notre site [web](#).

L'acceptation se situe sur un continuum entre l'approbation et le ciblage actif des agences et programmes d'aide.

- **Approbation** : Les parties prenantes font une promotion active et interviennent au nom d'une organisation pour protéger son personnel, ses actifs ou sa réputation.
- **Consentement** : Les parties prenantes assurent un accès sûr et continu aux populations vulnérables et peuvent également partager des informations liées à la sécurité.
- **Tolérance** : Les parties prenantes tolèrent la présence des ONG dans la communauté, en grande partie parce qu'elles fournissent des biens et des services que les parties prenantes veulent et dont elles ont besoin, ou dont elles peuvent bénéficier.
- **Rejet** : Les parties prenantes sapent les programmes des ONG ou empêchent l'accès aux populations vulnérables.
- **Cible** : Les parties prenantes menacent ou attaquent activement le personnel, les programmes, les biens ou la réputation des ONG. Source: Fast et al. (2015, p. 219).

2. Points d'entrée d'une stratégie d'acceptation en Haïti

- **Exécution des programmes** : La manière dont les programmes sont conçus, exécutés, communiqués et évalués influence directement la réputation d'une agence d'aide et son acceptation par les parties prenantes.
- **Engagement avec d'autres acteurs** : D'autres agences d'aide (telles que les différentes agences des Nations Unies, le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) ou les agences partenaires) et les dirigeants locaux peuvent favoriser l'accès à l'aide. L'engagement avec ces partenaires peut faciliter l'accès à des programmes ou activités spécifiques.
- **Être toléré par les acteurs menaçants** : De nombreux gangs restent des acteurs menaçants, et une stratégie d'acceptation devrait réfléchir à des moyens de coexister en présence du pouvoir croissant des gangs..

3. Éléments constitutifs d'une stratégie d'acceptation réussie

Une communication claire, transparente et responsable

- Expliquez les actions de votre organisation dans la communauté aux dirigeants communautaires et aux autres parties prenantes.
- Dites la vérité.
- Cherchez à obtenir un retour d'information de la part des communautés et des parties prenantes et intégrez ces informations dans la communication et l'action.

Un comportement exemplaire

- Veillez à ce que tous les membres du personnel vivent et agissent conformément aux valeurs et principes de votre organisation.
- Veillez à ce que les membres du personnel ne commettent jamais d'abus et ne se comportent jamais de manière arrogante.

Établissement de relations

- Établissez et entretenez des contacts fondés sur une communication transparente et responsable.
- Utilisez les relations de manière créative pour surmonter les difficultés d'accès.

Utilisation des réseaux

Utilisez les réseaux et les relations de manière adaptative pour atteindre vos objectifs.

- Écoutez le personnel local pour obtenir des informations et des idées.
- Demandez des conseils et de l'aide à vos organisations partenaires.
- Recherchez le soutien d'autres organismes d'aide.
- Établissez des relations avec les dirigeants locaux.
- Faites preuve de souplesse et d'adaptabilité dans la constitution et l'utilisation de vos réseaux.

i *Le personnel local et les organisations partenaires peuvent avoir de bons réseaux dans la communauté. Il se peut par exemple que le personnel local ait travaillé pour des acteurs clés dans le passé ou que des membres de leur famille ou des amis aient des contacts importants.*

- Exploitez les avantages que peuvent procurer des équipes et des partenariats diversifiés en écoutant un large éventail de points de vue.
- Faites participer le personnel et les partenaires du programme à une stratégie SRM basée sur l'acceptation.
- Faites preuve de diligence raisonnable pendant le processus d'embauche afin de comprendre les antécédents de chaque membre du personnel potentiel, qui peut avoir des contacts avec les dirigeants locaux et/ou les communautés associées à des gangs.

i *Certaines agences d'aide (notamment l'ONU et le CICR) sont en mesure de développer des relations que les petites agences d'aide peuvent avoir du mal à établir directement.*

Pour bénéficier des opportunités de soutien des grandes agences d'aide :

- Instaurez une relation de confiance et étroite avec l'agence d'aide qui peut être en mesure de fournir un tel soutien, ce afin de vous assurer qu'elle inclue votre organisation lorsqu'elle organise un soutien sur mesure.
- Respectez les principes et les frontières entre les différentes agences d'aide. Demandez des éclaircissements sur les attentes.

Rappel : Travailler par le biais d'une autre agence d'aide est une étape intermédiaire. Elle nécessite toujours un investissement considérable dans l'établissement de relations.

i *Les leaders communautaires, y compris les chefs religieux, sont très importants dans la société haïtienne. Travailler avec et par l'intermédiaire d'un leader communautaire de confiance peut ouvrir de nombreuses portes.*

- De telles relations se construisent avec le temps. Évitez une rotation élevée du personnel et assurez de bonnes pratiques de transfert qui permettent de maintenir les relations établies.

4. Principes de programmation propices à une stratégie d'acceptation

- Ne faites pas de promesses qui ne peuvent pas être tenues.
- Tenez les promesses que vous avez faites.
- Soyez transparent quant à l'utilisation des ressources.
- Les programmes ouverts à l'ensemble de la communauté sont mieux acceptés que la distribution d'aide basée sur des listes de bénéficiaires ou d'autres critères d'accès restreint.
- Engagez du personnel local et travaillez avec des organisations partenaires locales.
- Maintenez la communication entre le personnel du programme et les responsables des risques de sécurité afin de vous assurer que les liens et l'interdépendance sont pleinement compris et utilisés pour comprendre les risques et susciter l'acceptation.

Des approches flexibles

- **Pensez à l'accès de deux manières** : L'accès implique l'accès d'une agence d'aide aux bénéficiaires et l'accès des bénéficiaires aux services. Si la sécurité vous empêche d'atteindre les bénéficiaires, trouvez des moyens de faciliter l'accès des bénéficiaires à votre organisation.
- **Prenez du recul et passez le relais si nécessaire** : Le travail des organisations d'aide doit être lié à un cadre éthique solide. Si votre organisation n'est pas en mesure de travailler selon ses propres principes, prenez du recul et envisagez de transférer directement ou indirectement la responsabilité de l'exécution du programme à d'autres acteurs capables de fournir des services à la place.
- **Assurez-vous d'une bonne communication** entre la SRM et la programmation lors de la conception de stratégies basées sur l'acceptation.

Sensibilité aux conflits

- Effectuez une analyse contextuelle suffisante et respectez les principes humanitaires dans votre travail.

- **Humanité** : La souffrance humaine doit être abordée partout où elle se trouve. Le but de l'action humanitaire est de protéger la vie et la santé et de garantir le respect des êtres humains.
- **Neutralité** : Les acteurs humanitaires ne doivent pas prendre parti dans les hostilités ni s'engager dans des controverses de nature politique, raciale, religieuse ou idéologique.
- **Impartialité** : L'action humanitaire doit être menée sur la base des seuls besoins, en donnant la priorité aux cas de détresse les plus urgents et sans faire de distinction défavorable fondée sur la nationalité, la race, le sexe, les croyances religieuses, la classe sociale ou les opinions politiques.
- **Indépendance** : L'action humanitaire doit être autonome par rapport aux objectifs politiques, économiques, militaires ou autres que tout acteur peut avoir à l'égard des zones où l'action humanitaire est mise en œuvre.

Fournir une politique organisationnelle qui traduit les principes de votre organisation en actions à faire et à ne pas faire et qui résume ces principes dans un langage et sous une forme permettant de les communiquer efficacement aux acteurs qui ne sont pas familiarisés avec ces concepts.

- Soyez explicite quant aux besoins humanitaires spécifiques auxquels votre organisation répond.
- Identifiez les questions sur lesquelles votre organisation ne prendra pas position en tant qu'organisation.
- Donnez des conseils au personnel local sur la manière de faire la distinction entre leurs opinions privées en tant que citoyens d'Haïti et la position officielle de votre organisation, qui doit rester neutre et indépendante des opinions privées.
- Définissez comment votre organisation identifie et détermine les « besoins ». Communiquez le processus et les principes de cette méthode aux parties prenantes de manière transparente.

- Ne négligez pas ou n'excluez pas certains groupes ou acteurs de vos programmes.
- Élaborez et communiquez aux parties prenantes une politique organisationnelle claire, basée sur la mission et les valeurs de votre organisation, qui précise les domaines de collaboration, de coopération ou de coexistence avec les acteurs menaçants et identifie les lignes rouges à ne pas franchir.
- Rédigez un résumé en français et en créole de votre objectif et de votre mission sous une forme et dans un langage compréhensibles par un acteur menaçant tel qu'un chef de gang.

Gestion de la réputation

La réputation influence fortement les relations au sein de la communauté d'aide, ainsi qu'avec la communauté locale, les dirigeants locaux et les acteurs menaçants.

- Élaborez des politiques claires concernant les valeurs et les principes de votre organisation et la manière dont ils sont appliqués.
- Élaborez des politiques claires concernant les comportements attendus et inacceptables.
- Veillez à ce que l'ensemble du personnel et des partenaires connaissent ces politiques et les respectent.
- Traitez toute préoccupation potentielle de manière transparente.



Des réputations peuvent être perdues à la suite de conversations privées entre des personnes respectées lorsque des griefs légitimes ne sont pas reconnus et traités.

- N'ignorez pas une situation où il existe un sentiment d'injustice découlant d'accusations de discrimination, d'abus ou de favoritisme parmi le personnel ou les membres de la communauté.
- Maintenez une politique solide et efficace pour empêcher que des relations de pouvoir inégales ne conduisent à une exploitation, des abus ou un harcèlement sexuels.
- Ne tolérez pas les mauvais comportements.

Compétences et formation

La gestion efficace des relations est une compétence. Le personnel peut être formé pour développer cette compétence.

- Formez le personnel à la communication interculturelle.
- Formez le personnel à l'établissement et au maintien de relations sensibles avec les dirigeants communautaires, les autorités et les acteurs menaçants.
- Participez aux réseaux et aux collaborations qui renforcent la confiance entre les agences d'aide.
- Les responsables de la sécurité doivent organiser des programmes de formation sur la manière de connaître les points de vue de la communauté et de les partager avec l'équipe de sécurité.

5. Défis spécifiques en Haïti et approches potentielles pour les faire accepter

Engager les acteurs menaçants

Il est très difficile de s'engager directement auprès des chefs de gangs. De nombreux chefs de gangs chercheront à dicter leurs conditions. La possibilité d'une politique d'acceptation dépendra du chef et des circonstances, par exemple s'il peut voir des avantages pour lui-même ou sa communauté dans les opérations d'aide proposées.

Les approches possibles sont les suivantes :

- Travailler par le biais d'intermédiaires, tels que la communauté locale ou les chefs religieux qui peuvent faciliter une forme de relation.
- Fournir des services ouverts à l'ensemble de la communauté et qui profitent donc également aux familles des chefs de gang. Les programmes de santé et de nutrition peuvent souvent être gérés comme des programmes ouverts.

Engager des agents de sécurité

Des agents de sécurité loyaux et bien formés sont essentiels pour une approche SRM basée sur l'acceptation.

- L'embauche directe d'agents de sécurité a tendance à entraîner une plus grande loyauté envers l'organisation d'aide et une meilleure adhésion à ses valeurs que l'achat de services auprès d'une société de sécurité externe.
- La diligence raisonnable dans le processus d'embauche est à la fois essentielle et difficile. Les candidats potentiels peuvent avoir des liens avec les gangs locaux. Comprendre comment les individus sont perçus au sein de la communauté et parmi les acteurs menaçants doit être un critère de sélection clé. Tenez compte des références d'agents de sécurité de confiance dans le secteur de l'aide.
- Traitez les agents de sécurité comme des membres du personnel et faites-leur suivre des formations sur les valeurs de l'organisation, les compétences relationnelles et les approches de désescalade.

Liberté de mouvement/transport

La présence des postes de contrôle des gangs entrave la liberté de mouvement des organisations humanitaires.

Une approche d'atténuation possible consiste à rechercher les bons offices d'un intermédiaire, tel qu'une organisation d'aide, un chef de communauté locale ou un chef religieux, capable d'atteindre et éventuellement d'influencer le groupe qui maintient les points de contrôle.

Lorsque de telles relations ne peuvent être développées, il est préférable d'éviter la zone.

Obtenir des fournitures essentielles

La pénurie de carburant a été une préoccupation particulière en Haïti, entravant le transport et le fonctionnement des générateurs.

- Contactez d'autres organismes d'aide, y compris les Nations unies, pour obtenir de l'aide afin de vous approvisionner.
- Utilisez vos réseaux communautaires locaux pour identifier les endroits où les ressources peuvent encore être acquises.

6. Conclusions à tirer

Soyez réaliste

- Une stratégie d'acceptation peut échouer non seulement en raison d'une mauvaise communication, d'actes répréhensibles ou d'autres défaillances, mais aussi parce que certains acteurs menaçants ne sont tout simplement pas prêts à tolérer les organismes d'aide.
- Il arrive que la sécurité ne puisse être garantie, même par les meilleures pratiques. Il est illusoire de penser qu'une agence d'aide peut contrôler l'environnement dans un contexte de grande insécurité.
- Malgré toutes les intentions d'adhérer aux principes d'impartialité et de neutralité, l'humanitarisme fondé sur des principes perturbe la dynamique des conflits. Sachez que les objectifs de l'aide peuvent entrer en collision avec des objectifs politiques, tactiques ou stratégiques.
- Certains gangs auront recours à l'extorsion, au trafic et à des stratégies prédatrices afin de maintenir leurs opérations, y compris la domination des populations locales et l'expulsion des étrangers.

Continuez à essayer

Considérez les approches proposées dans ce document, et renforcez-les en particulier :

- Une culture de l'écoute envers le personnel et les partenaires locaux ;
- Des relations étroites avec les autres acteurs ;
- Des bons documents de politiques bien rédigés ;
- Une communication claire ;
- Une bonne formation ;
- Un comportement éthique à tout moment ;
- Des évaluations du contexte ; et
- Une capacité à envisager de prendre du recul lorsque cela est nécessaire.