

DIRECTIVES OPÉRATIONNELLES SUR LA REDEVABILITÉ ENVERS LES PERSONNES AFFECTÉES (AAP)

1.
PARTICIPATION &
INCLUSION

2.
COMMUNICATION &
TRANSPARENCE

3.
RETOURS &
RÉPONSE

4.
APPRENTISSAGE
ORGANISATIONNEL &
ADAPTATION

La **Redevabilité du HCR envers les personnes affectées** est un engagement à prendre en compte de manière intentionnelle et systématique les besoins, préoccupations, capacités et opinions exprimés par les personnes relevant de la compétence du HCR dans leur diversité, ainsi qu'à répondre de nos décisions organisationnelles et des actions du personnel dans tous nos programmes et interventions de protection, d'assistance et de solutions.



La redevabilité envers les personnes affectées est un engagement à prendre en compte de manière intentionnelle et systématique et dans toutes nos initiatives de protection et d'assistance les besoins, préoccupations, capacités et opinions exprimés par les personnes relevant de la compétence du HCR dans leur diversité.

Directives opérationnelles sur la redevabilité envers les personnes affectées, avril 2020.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
ENGAGEMENTS DE REDEVABILITÉ DU HCR ENVERS LES PERSONNES AFFECTÉES	7
CADRE DE REDEVABILITÉ DU HCR ENVERS LES PERSONNES AFFECTÉES	9
PRINCIPES FONDAMENTAUX	10
Code de conduite du HCR.....	10
Inclusion et non-discrimination.....	10
Approche communautaire.....	10
Sûreté et Dignité pour ne pas causer de préjudices.....	10
Protection contre l'exploitation et les abus sexuels.....	10
Redevabilité envers les personnes affectées et PEAS.....	11
Opérationnalisation du cadre de redevabilité envers les personnes affectées	13
Composantes de la redevabilité envers les personnes affectées.....	14
PARTICIPATION & INCLUSION	16
Pourquoi est-ce important ?.....	16
En quoi cela consiste ?	16
Qu'advient-il si nous négligeons cela ?	17
Comment mettre en oeuvre ?.....	17
Étapes de mise en oeuvre pour une inclusion et une participation significatives	18
Fiche de conseils sur la participation et l'inclusion	19
COMMUNICATION & TRANSPARENCE	20
Pourquoi est-ce important ?.....	20
En quoi cela consiste ?	20
Qu'advient-il si nous négligeons cela ?	21
Comment mettre en oeuvre ?.....	21
Étapes de l'élaboration d'un plan de communication.....	21
Avantages et inconvénients de différents canaux d'information	23
Fiche de conseils sur la communication et la transparence	25

RETOURS D'INFORMATION & RÉPONSE	28
Pourquoi est-ce important ?.....	28
En quoi cela consiste ?	29
Qu'advient-il si nous négligeons cela ?	29
Comment faire ?.....	29
Étapes de la mise en oeuvre de systèmes de retours et de réponses.....	31
Avantages et inconvénients des différents mécanismes de retour d'information.....	33
Diagramme des processus de retour d'information.....	34
Procédures opérationnelles standard (POS).....	39
Partenariats de responsabilisation inter-agences	40
Systèmes de retour d'information inter-agences.....	40
Fiche conseil sur systèmes de retours d'information et de réponse	43
 APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL & ADAPTATION	 45
Pourquoi est-ce important ?.....	45
En quoi cela consiste ?	45
Qu'advient-il si nous négligeons cela ?	45
Comment mettre en oeuvre ?.....	46
Actions clés pour l'apprentissage organisationnel et l'adaptation.....	47
Rôles du personnel en matière de redevabilité.....	47
Les rapports périodiques sur la redevabilité envers les personnes affectées peuvent inclure.....	48
 LA REDEVABILITÉ ENVERS LES PERSONNES AFFECTÉES DANS LE CYCLE DE GESTION DES OPÉRATIONS ..	 48
Évaluation.....	49
Planification.....	49
Mise en oeuvre	50
Suivi et évaluation.....	50
Établissement de rapports.....	51
La redevabilité envers les personnes affectées dans les interventions d'urgence	51
 RÉFÉRENCES	 53

INTRODUCTION

Définition

La redevabilité envers les personnes affectées est une expression largement utilisée dans la communauté humanitaire pour désigner les engagements et mécanismes pertinents que les agences mettent en place pour garantir l'implication significative et permanente des communautés dans les décisions qui affectent directement leurs vies.

La redevabilité désigne l'usage responsable du pouvoir (ressources, décisionnel) par les acteurs humanitaires, associé à une programmation efficace et de qualité qui prend en considération la dignité, les capacités et la faculté d'indépendance des communautés relevant de la compétence du HCR. Pour le HCR, le terme « personnes affectées », courant dans les environnements interagences, désigne les personnes relevant de la compétence du HCR, conformément au mandat de l'organisation pour les demandeurs d'asile, les personnes rapatriées, les réfugiés, les apatrides et les déplacés internes.

Les exemples d'actions menées en matière de redevabilité envers les personnes affectées incluent les évaluations participatives, les boîtes à suggestion, les panneaux d'information publique, les réunions communautaires, les entretiens, les séances de conseil et les visites à domicile.

Nos raisons pour agir

✔ **RENFORCER LA PROTECTION ET LES SOLUTIONS**

Le HCR inscrit la redevabilité envers les personnes affectées dans le cadre plus général des activités de protection et de recherche de solutions ayant pour objectif la jouissance de tous les droits humains par les personnes relevant de sa compétence. Les mécanismes de redevabilité ont un rôle majeur dans ce processus ainsi que pour atteindre cet objectif.

✔ **METTRE LES PERSONNES AU PREMIER PLAN**

Les droits, les besoins, la dignité et les perspectives des personnes relevant de notre compétence définissent et forment nos activités. Le HCR

reconnait depuis longtemps l'importance d'être proche des personnes relevant de sa compétence, de comprendre les communautés et de s'adapter à leur diversité. Les mécanismes de redevabilité nous aident à fournir les meilleurs programmes de protection, d'assistance et de solution possibles, qui prennent également en compte les capacités des personnes et des communautés relevant de notre compétence.

✔ **METTRE EN ŒUVRE L'APPROCHE FONDÉE SUR LES DROITS**

Les principes de droits de l'homme guident toute notre action. La participation à la prise de décisions est un droit, et l'approche fondée sur les droits repose sur le principe de participation et de collaboration avec les communautés afin de promouvoir le changement et le respect des droits. Ces objectifs ne peuvent être atteints sans mécanismes de redevabilité.

Comment agir

✔ **SYSTÈMES D'ASSURANCE QUALITÉ**

La redevabilité ne peut que contribuer à une programmation meilleure et plus efficace si des systèmes sont mis en place pour recueillir, enregistrer et relayer les risques, besoins, capacités et aspirations exprimés du point de vue des individus et des communautés. En outre, des systèmes doivent être mis en place pour démontrer comment ces retours d'informations sur la qualité des programmes sont gérés, quelles réponses y sont apportées et quelles mesures sont prises par les décideurs pour améliorer la programmation.

✔ **ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE**

La redevabilité n'est pas une mesure ponctuelle. Elle requiert un engagement direct et durable avec les communautés, à travers une communication bidirectionnelle transparente et continue. Elle requiert des actions et approches qui permettent aux communautés à risque de participer de manière significative aux décisions clés tout au long du cycle du programme : évaluation et analyse, planification et conception, mobilisation des ressources, mise en œuvre, suivi et évaluation.

Les présentes directives opérationnelles passent en revue les objectifs de chaque domaine cible de la redevabilité envers les personnes affectées, tels qu'exposés dans le Cadre de redevabilité du HCR envers les personnes affectées (actions clés 2 à 5 de la [Politique du HCR en matière d'âge, de genre et de diversité](#).¹ de 2018)

Les éléments clés de chaque secteur et les attentes en matière de conformité y sont exposés. Des recommandations pour les étapes de mise en œuvre accompagnent la présente directive, ainsi que des outils adaptables au contexte afin de mettre en œuvre les mesures introduites.

¹ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), [Politique du HCR en matière d'âge, de genre et de diversité](#) ["AGD Policy"], 8 mars 2018.

ENGAGEMENTS DE REDEVABILITÉ DU HCR ENVERS LES PERSONNES AFFECTÉES

Les directeurs du Comité Permanent Interorganisations (CPI ou IASC), notamment le Haut-Commissaire aux réfugiés, ont approuvé les [engagements sur la redevabilité envers les personnes affectées et sur leur protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles pour l'année 2017](#) et sont convenus de les intégrer aux politiques organisationnelles et aux directives opérationnelles² et de les promouvoir auprès de tous les partenaires. Par ailleurs, après avoir coordonné l'Équipe Spéciale du Comité permanent interorganisations chargée de l'application du principe de redevabilité envers les personnes affectées et de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, le HCR assure la présidence conjointe du Groupe des résultats du Comité permanent interorganisations numéro 2 sur la responsabilité et l'inclusion depuis sa création en 2019. Le HCR appuie également les neuf engagements exposés dans la [Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité](#) pouvant être utilisée par les organisations et personnes impliqués dans des situations de réponse humanitaire afin d'améliorer la qualité et l'efficacité de l'aide apportée.³ Le HCR est par ailleurs signataire des engagements connexes spécifiques en matière de redevabilité envers les personnes affectées, exposés dans le cadre de [la révolution participative de l'initiative Grand bargain \(Pacte relatif au financement de l'action humanitaire\)](#).⁴

Le HCR a une histoire d'apprentissage continu en matière de redevabilité envers les personnes affectées, qui remonte au début des années 1990 avec la [Planification à visage humain](#).⁵ Depuis, d'autres politiques et directives en matière de redevabilité envers les personnes affectées ont été développées et publiées: le [Code de conduite du HCR](#) en 2004,⁶ l'[outil de l'UNHCR pour l'évaluation participative dans les opérations](#) en 2006,⁷ le [cadre de responsabilité pour la prise en compte de l'âge, du genre et de la diversité](#) en 2007,⁸ et, en 2008, le [Manuel sur l'approche communautaire dans les opérations du HCR](#).⁹ La redevabilité envers les personnes affectées est une composante clé de la gestion des [fraudes commises par une personne relevant de la compétence du HCR](#)¹⁰ et, plus globalement, de la [gestion des risques](#) encourus par l'organisation.¹¹

Les actions clés en matière de redevabilité envers les personnes affectées transparaissent dans la [Politique du HCR en matière d'âge, de genre et de diversité](#) qui exige que tous les segments des populations relevant de la compétence du HCR aient un accès égal et non discriminatoire à la protection, à l'assistance et aux programmes de solutions, et qu'ils aient voix

² Comité permanent interorganisations, [Engagements du Comité permanent interorganisations \(2017\) relatifs aux responsabilités à la redevabilité envers les populations affectées et à la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles](#), 13 juillet 2018.

³ Core Humanitarian Standards Alliance, [Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability](#), 2014.

⁴ Comité permanent interorganisations, [A participation revolution: include people receiving aid in making decisions which affect their lives](#), s.d.

⁵ UNHCR, [A Framework for People-Oriented Planning in Refugee Situations Taking Account of Women, Men and Children](#), décembre 1992.

⁶ UNHCR, [Code de Conduite et Commentaires sur le Code](#) [Code de Conduite], juin 2004.

⁷ UNHCR, [UNHCR Tool for Participatory Assessments in Operations](#), mai 2006.

⁸ UNHCR, [UNHCR Accountability Framework for Age, Gender and Diversity Mainstreaming](#), mai 2007.

⁹ UNHCR, [Manuel sur l'Approche Communautaire dans les Opérations de l'UNHCR](#), 2008.

¹⁰ UNHCR, [Politique relative à la lutte contre les fraudes commises par des personnes relevant de la compétence du HCR](#) [interne], 2017.

¹¹ UNHCR, [Politique du HCR sur la Gestion globale des risques](#), 2021.

au chapitre dans les décisions qui affectent leur vie.¹² L'ensemble des cadres et du personnel est responsable de l'institutionnalisation des approches de redevabilité envers les personnes affectées et du respect des engagements pris en la matière. En collaboration avec les entités concernées au siège, les divisions et bureaux régionaux appuieront les opérations pays dans la mise en place de mécanismes d'exécution des engagements en matière de redevabilité envers les personnes affectées, et présenteront des rapports globaux sur les tendances observées.

Le secteur humanitaire a élaboré des approches adressant différents aspects de la redevabilité envers les personnes affectées (certaines de ces approches sont décrites comme consistant à « communiquer avec les communautés », « accorder la priorité aux individus », et comme des approches « d'engagement communautaires » ou autres qualifications similaires), qui visent à opérationnaliser la compréhension que les personnes affectées sont les premiers acteurs de leur propre protection, assistance et reconstruction, et que l'aide dont ils sont les bénéficiaires doit renforcer leur capacité et non s'y substituer.¹³

¹² UNHCR, [AGD Policy](#), n 1 ci-dessus.

¹³ Parlement Européen, [Towards more effective global humanitarian action: How the EU can contribute](#), 2015; voir aussi: Pat Gibbons, Brian Casey, Dominic Crowley, Lisa Doherty et Dailta Roughneen, *Recommendations from the Irish Humanitarian Consultative Process*, Centre for Humanitarian Action, University College Dublin, 2015.

CADRE DE REDEVABILITÉ DU HCR ENVERS LES PERSONNES AFFECTÉES

Cette section présente les exigences minimales de redevabilité envers les personnes affectées dans le cadre d'une opération, explique comment évaluer les progrès réalisés en matière de respect de ces exigences, et fournit quelques exemples pratiques de leur opérationnalisation.

Dans la pratique, la relation entre l'approche communautaire du HCR en matière de protection et de redevabilité envers les personnes affectées se traduit par la participation inclusive de toutes les personnes relevant de la compétence du HCR aux décisions et processus clés tout au long du cycle de gestion des opérations. En assurant communication et transparence en continu, et en offrant des possibilités de participation à tous, de retours et de réponse, cela permet alors l'apprentissage, et l'adaptation permanente des programmes visant un impact durable.

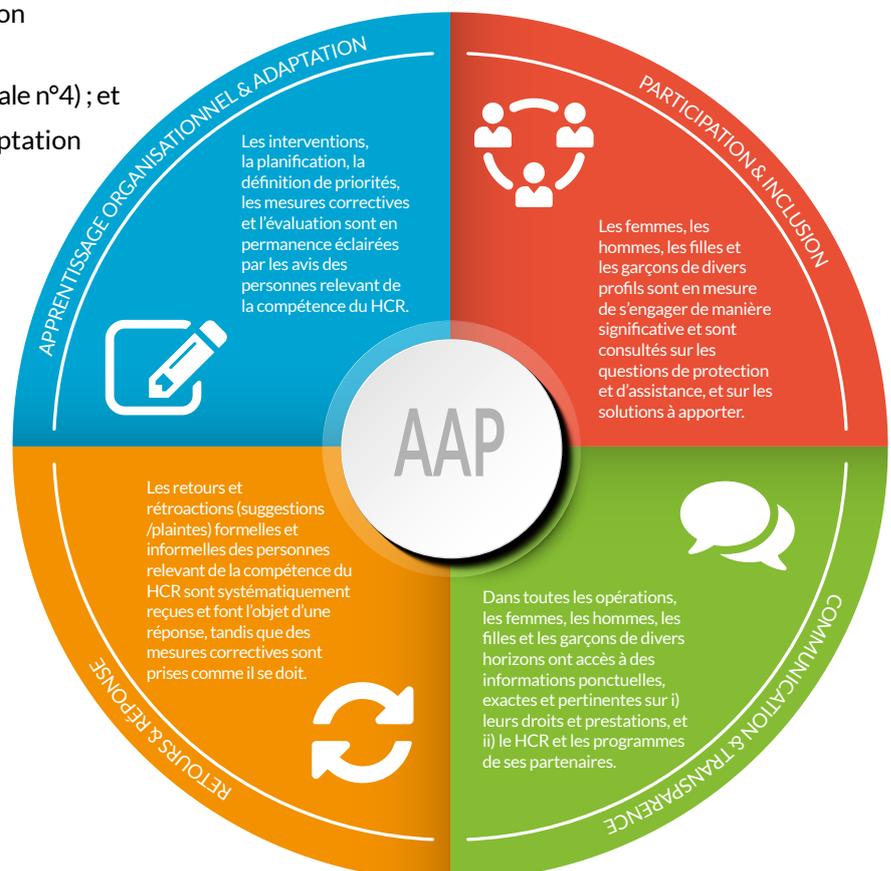
Le cadre de redevabilité du HCR envers les personnes affectées est présenté dans les actions fondamentales 2 à 5 de la Politique en matière d'âge, de genre et de diversité (2018) :

- Participation et inclusion (action fondamentale n°2) ;
- Communication et transparence (action fondamentale n°3) ;
- Retours et réponses (action fondamentale n°4) ; et
- Apprentissage organisationnel et adaptation (action fondamentale n°5).

Ce cadre a pour objectif :

- ✔ D'exposer les éléments essentiels de l'engagement de redevabilité du HCR envers les personnes affectées, et d'indiquer leur conformité aux politiques, directives et processus existants.

- ✔ De définir des critères de référence pour l'opérationnalisation de nos engagements de redevabilité envers les personnes affectées, ainsi qu'un discours commun et une direction commune pour les problématiques relatives à la redevabilité, à l'engagement communautaire, à la communication avec les communautés, à la diffusion de l'information et à la participation.
- ✔ De contribuer à la gestion de la qualité et de la redevabilité en communiquant systématiquement de rapport facilitant l'évaluation des progrès réalisés par le HCR en matière de redevabilité envers les personnes affectées, ainsi que d'apprentissage et d'améliorations.



PRINCIPES FONDAMENTAUX

Les principes ci-après orientent les approches, systèmes et processus du HCR en matière de redevabilité envers les personnes affectées. Ils s'appliquent à toutes les activités relatives à la redevabilité envers les personnes affectées à différentes étapes du cycle de gestion des opérations.

Code de conduite du HCR

La responsabilité organisationnelle est assurée par le personnel qui met en œuvre les activités relatives à la redevabilité envers les personnes affectées dans le respect du code de conduite du HCR et des cinq valeurs, ainsi que des neuf principes directeurs, qui influencent notre prise de décisions éthique et notre action quotidienne.

Inclusivité et non-discrimination

La participation significative de toutes les personnes relevant de la compétence du HCR doit être une priorité. Les activités portant sur la redevabilité envers les personnes affectées doivent permettre l'inclusion de tous les segments communautaires et promouvoir la non-discrimination. L'inclusion doit prendre en compte l'âge, le genre et la diversité, et permettre à toutes les personnes relevant de la compétence du HCR de jouir de leurs droits de manière égale.

Approche communautaire

Les méthodes de redevabilité envers les personnes affectées sont en phase avec l'approche communautaire du HCR en matière de protection et tiennent compte des structures communautaires préexistantes et des mécanismes d'adaptation efficaces, plutôt que de fonctionner en parallèle avec eux (lorsqu'ils ne sont pas néfastes).

Sûreté et Dignité pour ne pas causer de préjudices

Le traitement confidentiel d'informations personnelles et sensibles lors du suivi, des investigations et des réponses aux plaintes et retours sensibles constitue une part importante de la responsabilité du personnel dans la mise en œuvre des activités relatives à la redevabilité envers les personnes affectées. Les plaintes sensibles portent généralement sur la conduite du personnel

ou sur toute autre question pour laquelle le plaignant pourrait craindre des représailles ou une victimisation.

Notre obligation de redevabilité consiste en partie à veiller à ce que nos interventions ne causent pas des préjudices par inadvertance, par exemple en contribuant involontairement à exacerber des influences négatives selon le contexte. Le bien-être des personnes que nous entendons protéger doit être la cible de nos efforts d'assistance.

Nous devons aussi prévenir et limiter, autant que possible, toute répercussion négative involontaire de nos interventions qui rendrait les populations plus vulnérables, tant aux risques physiques que psychologiques.

Protection contre l'exploitation et les abus sexuels

L'exploitation et les abus sexuels sont considérés comme les formes de manquement les plus graves à la redevabilité envers les populations par la communauté humanitaire. Le personnel n'a pas le droit d'ignorer les cas d'exploitation ou d'abus sexuels commis par des travailleurs humanitaires. Au contraire, ils sont tenus de les signaler lorsqu'ils se produisent, de les prévenir activement et de leur apporter une réponse. D'après le principe n°7 du code de conduite, le personnel s'engage à : empêcher, opposer et combattre tout exploitation ou abus à l'encontre des réfugiés et autres personnes relevant de la compétence du HCR.

Le HCR s'engage à prévenir toute violation de ses obligations de responsabilité, y compris l'exploitation et les atteintes sexuelles commises par les acteurs humanitaires et autres acteurs, et à en protéger les personnes relevant de sa compétence. Le personnel est tenu de signaler de tels incidents et de prendre toutes les mesures pour prévenir l'exploitation et les abus sexuels et y répondre de manière active.

Le Bureau de la déontologie du HCR est chargé d'aider tous les membres du personnel à exercer leurs fonctions dans le respect des normes d'intégrité et de redevabilité établis par le code de conduite.¹⁴ La gestion des problématiques et plaintes sensibles relatives à l'exploitation ou aux abus sexuels et la communication de rapports connexes doivent faire l'objet de procédures opérationnelles standard spécifiques fixant les procédures de réception et de signalement des incidents d'exploitation et d'atteintes sexuelles, dans le respect du principe de confidentialité. Bien que spécifiques, les SOPs relatives à la gestion des plaintes d'EAS doivent être intégrées aux mécanismes de retours et réponses existants.¹⁵

La circulaire du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les abus sexuels (ST/SGB/2003/13) énonce l'engagement de l'ONU à prévenir et lutter contre l'exploitation et les abus sexuels commis par le personnel humanitaire à l'encontre des personnes relevant de la compétence de l'organisation. Le mémorandum sur le respect par le HCR de la circulaire du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les abus sexuels (2004) présente la responsabilité première des dirigeants du HCR et des

points focaux pour la protection contre l'exploitation et les abus sexuels; y incluent les directives sur la publication de communications à l'intention du personnel et des populations locales.

Le CPI a également publié une [Note d'orientation sur la redevabilité envers les personnes affectées](#) à l'intention des directeurs et cadres dirigeants, traitant des obligations et responsabilités en matière de prévention, de préparation et de réponse.¹⁶

Redevabilité envers les personnes affectées et PEAS

L'articulation des approches AAP et PEAS telle que présentée ci-dessous permet l'identification précoce des risques; l'utilisation des capacités existantes des communautés dans le cadre de la prévention et du signalement; et résultent en des programmes PEAS éclairés par les retours de la communauté. personnes affectées.

Le CPI a également mis en exergue les relations entre personnes affectées AAP et PEAS, présentées dans le diagramme ci-dessous.

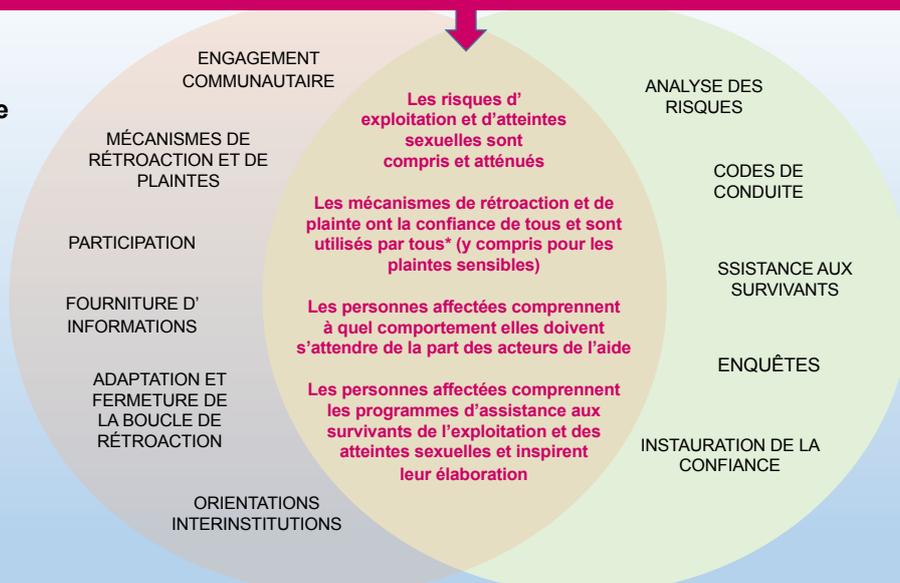
¹⁴ UNHCR, [Code of Conduct](#), n 6 ci-dessus.

¹⁵ Pour obtenir des instructions sur la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, bien vouloir consulter: UNHCR, [Protection from Sexual Exploitation and Abuse \(PSEA\): Facilitator's Training Manual](#) [Protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles: Manuel de formation du facilitateur], Bureau de la déontologie, mai 2016; Comité permanent interorganisations, [IASC Best Practice Guide Inter-Agency Community-Based Complaints Mechanisms](#), 2016; et, UNHCR, [Signaler un cas de mauvaise conduite](#), Bureau de l'inspecteur général, s.d.)

¹⁶ Comité permanent interorganisations, [Revised CAAP Guidance note and resources list 2018](#), 20 avril 2018.

Résultats de la collaboration/liens entre la redevabilité envers les personnes affectées et la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles

Processus de redevabilité envers les personnes affectées



L'exploitation et les atteintes sexuelles constituent les formes les plus graves de violation de la redevabilité envers les personnes affectées, et des mesures doivent être prises tant au niveau communautaire qu'au niveau organisationnel pour les prévenir, pour protéger les personnes affectées contre ces pratiques, et pour contribuer à l'élaboration de programmes plus sûrs

*Le terme « tous » englobe tous les groupes de la communauté; les femmes, les hommes, les filles, les garçons, les jeunes et les personnes âgées, ainsi que les personnes handicapées et les groupes de minorité spécifiques sans aucune distinction

Le lien entre la redevabilité envers les personnes affectées et la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles tient en premier lieu à la mise en place de systèmes de retours d'information confidentiels, à la consultation des communautés sur leurs préférences quant à ces mécanismes, et à la provision d'informations aux communautés sur la manière d'y accéder. Les mécanismes de retours d'information sont des canaux accessibles par les femmes, les filles, les garçons et les hommes au sein des communautés relevant de la compétence du HCR permettant de communiquer avec le HCR, ses partenaires et les acteurs humanitaires et de recevoir des réponses. Les mécanismes de retours d'information doivent permettre tant au personnel qu'aux personnes relevant de la compétence du HCR de présenter des plaintes pour exploitation et atteintes sexuelles et de réclamer des mesures correctives dans un environnement sûr et confidentiel. Cela sera possible si une approche personnes affectées AAP a accompagné la mise en place et le fonctionnement du mécanisme de retours d'information, ce qui contribuera à renforcer la confiance des populations dans le système ; Ce n'est qu'en ayant confiance dans le système que les populations l'utiliseront pour les plaintes relatives à l'EAS.

Une approche communautaire renforce l'efficacité du mécanisme de signalement en incorporant des capacités et solutions locales dans le système global. Le mécanisme doit être efficace, totalement accessible et sûr pour les utilisateurs. Si l'exploitation et les abus sexuelles doivent être clairement définies comme un type de plainte spécifique appelant des procédures de résolution spécifiques, la communication de rapports sur l'exploitation et les atteintes sexuelles doit être prévue par la structure du système de plaintes existant, plutôt qu'être effectuée par une entité distincte.

Engagement de confidentialité.¹⁷ La confiance est une caractéristique indispensable d'un système de retours d'information et de réponse efficace. En raison du caractère sensible des cas d'EAS, la confidentialité doit être une préoccupation principale. Le but est de respecter et protéger les plaignants, les témoins potentiels, les auteurs présumés, les agences impliquées, et l'intégrité du processus d'enquête.

Toutes les communications et les plaintes sont confidentielles, et la divulgation d'information se fait sur la base d'un strict besoin d'en connaître. L'accès aux documents doit être réservé aux personnes qui

¹⁷ UNHCR, [PSEA:Facilitator's Training Manual](#) n°15 ci-dessus

reçoivent la plainte et au membre du personnel qui facilite l'accès à l'assistance aux victimes ou à d'autres services, le cas échéant.

Sécurité du plaignant et du personnel. Il existe un risque de représailles et/ou de réactions possibles de la part de la communauté. Le personnel peut aussi être réticent à dénoncer un autre membre du personnel, en raison par exemple d'une relation hiérarchique ou parce que sa propre protection dépend de ce dernier dans des lieux peu sûrs. Le bureau doit disposer d'un plan pour répondre aux besoins immédiats de protection des personnes impliquées dans le cas d'exploitation et d'atteintes sexuelles. Les préoccupations en matière de protection, tant pour le survivant que les témoins présumés, doivent être maintenues pendant et après une enquête.

Pour protéger l'intégrité du processus d'enquêtes, seul le plaignant bénéficiera d'un retour d'informations pour les cas individuels. Si le plaignant est mineur, son tuteur légal ou son représentant sera informé. Cependant, la communauté doit être informée de la manière dont le système de retours d'information entraîne des modifications du programme affectant l'ensemble de la communauté. Ce retour d'informations sera vraisemblablement périodique, et l'accent mis sur les mesures prises par le HCR pour empêcher que des cas d'EAS ne se reproduisent à l'avenir.

Opérationnalisation du cadre de redevabilité envers les personnes affectées

L'efficacité de l'opérationnalisation de personnes affectées'AAP est renforcée par des actions adaptées à chaque contexte. Par exemple, dans des contextes où l'engagement direct avec les communautés relevant de la compétence du HCR n'est pas possible ou qu'il n'est pas possible d'utiliser le canal de communication préféré de la communauté, il est nécessaire de développer des approches innovantes pour que l'engagement et la communication avec les communautés, ainsi que leur assistance, se fassent à distance. Les bureaux sont individuellement encouragés à élaborer et mettre en œuvre les outils d'AAP les plus personnes affectéesadaptés à leur contexte.

L'personnes affectées'AAP est mise en œuvre de diverses manières dans les opérations. Un outil

d'auto-évaluation personnes affectéesAAP (voir outils pratiques ci-dessous)¹⁸ peut aider les opérations à recenser leurs propres forces ou lacunes et à déterminer les priorités et actions à mener en matière de redevabilité envers les personnes affectées. Cet outil peut également servir à évaluer la redevabilité des partenaires envers les personnes affectées. La formation du personnel et des partenaires est importante pour bâtir une culture de redevabilité envers les personnes relevant de la compétence du HCR et pour comprendre les principes et l'objectif des étapes et activités exposées dans la présente directive.

Les outils et étapes de mise en œuvre exposés dans la présente directive recensent des champs d'action et des actions suggérées pour appuyer l'opérationnalisation des engagements de redevabilité du HCR envers les personnes affectées. Ils peuvent être adaptés au contexte local et être utilisés pour cartographier les besoins en matière personnes affectéesd'AAP et les possibilités existantes, pour consulter les personnes relevant de la compétence du HCR sur lpersonnes affectées'AAP, et pour planifier et mettre en œuvre les activités d'AAPpersonnes affectées.

Le cadre de redevabilité envers les personnes affectées et la directive qui l'accompagne servent de référence pour assurer la cohérence des normes de notre engagement en matière de redevabilité personnes affectéespendant les étapes de conception, de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation du cycle du programme.

OUTILS PRATIQUES

🔑 Autoévaluation rapide de la redevabilité envers les personnes affectées

Permet d'identifier les forces ou lacunes et d'aider les opérations à déterminer les priorités et actions à mener en matière d'AAP. Cet outil peut également servir à évaluer la redevabilité des partenaires envers les personnes affectées [[Word](#)] [[PDF](#)].

🔑 Exemples d'engagement communautaire à distance

Exemples et pratiques émergentes d'engagement communautaire à distance en Afrique de l'Est, dans la corne de l'Afrique et la région des Grands Lacs [[PDF](#)], et en Amérique [[PDF](#)].

¹⁸ Les partenaires peuvent également inclure les prestataires de service/contractants du secteur privé (à savoir les prestataires de services financiers qui jouent un rôle dans la distribution des liquidités).

COMPOSANTES DE LA REDEVABILITÉ ENVERS LES PERSONNES AFFECTÉES



PARTICIPATION & INCLUSION

Les femmes, les hommes, les filles et les garçons de divers horizons sont capables de s'e



COMMUNICATION & TRANSPARENCE

Dans toutes, les horizons ont accès à des informations ponctuelles, exactes et programmes de ses partenaires.

RÉSULTATS SPÉCIFIQUES (ce que nous devrions faire)

- Les personnes relevant de la compétence du HCR sont informées de leur droit à la participation et des moyens mis à leur disposition pour participer à la prise de décisions relatives aux programmes (y compris les garçons et les filles).
- Les moyens de participation continue à toutes les étapes du cycle de gestion des opérations (évaluations, conception, mise en œuvre, suivi et évaluation d'impact) sont adaptés pour offrir différentes options aux personnes ayant des besoins spécifiques.
- Les décisions relatives aux programmes sont éclairées par les consultations documentées avec les personnes relevant de la compétence du HCR.
- Les personnes relevant de la compétence du HCR sont impliquées dans l'identification des besoins et le choix des critères de ciblage.
- Les communautés peuvent solliciter des réunions et consultations formelles avec le personnel du programme concerné.
- Les structures et organisations communautaire de participation communautaires sont renforcées lorsqu'elles existent, ou créées lorsqu'il n'en existe aucune.
- Les capacités identifiées lors des évaluations participatives sont intégrées à la planification des programmes d'action communautaire.
- La participation des personnes relevant de la compétence du HCR (dans leur diversité) à la définition de zones d'intervention prioritaires est documentée et les décisions finales sont expliquées.

- Partager les informations sur le ciblage, les critères d'éligibilité et les processus et procédures de sélection (par exemple une Foire aux questions sur les programmes).
- Les informations sont communiquées dans des langues, formats et à travers des médias culturellement appropriés et accessibles (via plusieurs canaux) à tous les groupes de la communauté (prendre en compte le niveau d'alphabetisation, la culture radiophonique et/ou télévisuelle).
- Les informations transmises sont précises et représentent éthiquement et dignement les personnes relevant de la compétence du HCR en tant qu'êtres humains détenteurs de droits.
- Les informations actualisées sur les programmes et les évaluations sont communiquées aux sections représentatives de la communauté.
- Les informations sur les systèmes de retours d'information ou de plaintes sont transmises ainsi que les informations de contact pertinentes.
- Les informations sur les attentes en matière de conduite du personnel et sur les engagements organisationnels, ainsi que sur les droits et services dont les personnes relevant de la compétence du HCR peuvent bénéficier sont mises à disposition.
- Des directives opérationnelles/SOPs relatives au transfert confidentiel et sécurisé d'informations existent.
- L'information relative aux délais de gestion des retours d'information, de réponse, d'étendue de ces mécanismes et de leurs limitations est transmise.
- Mise en place de systèmes d'information permettant aux personnes relevant de la compétence du HCR de communiquer des informations aux opérations et aux partenaires.

INDICATEURS D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE (caractéristiques d'un programme exécuté de manière responsable)

- Inclusion des résultats de la contribution communautaire dans les domaines de priorité dans les rapports d'évaluation participative.
- Les rapports d'évaluation participative comprennent les résultats des retours d'informations à la communauté.
- Les données relatives à la participation communautaire sont ventilées et analysables par âge, genre et diversité.
- Documentation des exercices de cartographie des communautés, présentant des groupes de populations divers (identifier des groupes divers et leurs interrelations).
- Un plan d'engagement à l'intention des groupes communautaires respectifs couvrant la totalité du cycle de gestion des opérations est en place.
- La documentation des résultats de la participation (discussions des groupes de réflexion, enquêtes de satisfaction, réunions et retours) est prise en compte dans les décisions relatives à la planification et aux activités.
- Les personnes relevant de la compétence du HCR sont satisfaites de la fréquence et de la qualité des opportunités qui leur sont offertes d'influencer l'action de l'organisation.

- Les retours d'information sont enregistrés pour suivre les tendances en matière de lacune d'informations (par exemple dans une base de données des retours).
- Conduite d'exercices de cartographie de l'environnement de communication et des infrastructures existantes (incluant l'identification des risques et des barrières à l'accès à l'information).
- Existence de matériel d'information (posters, dépliants etc.) régulièrement mis à jour.
- Le budget du plan opérationnel comprend des ressources affectées à la communication avec les personnes relevant de la compétence du HCR.
- Il existe une cartographie documentée des groupes communautaire; de leurs différents besoins en information dans le cycle de gestion opérationnel; et des plans de communication respectifs.
- Les évaluations des besoins tiennent compte des besoins en communication, des barrières existantes, des risques identifiés et des capacités des différents groupes.
- Les canaux d'informations utilisés sont accessibles aux femmes et hommes, garçons et filles, personnes âgées et personnes ayant des besoins spécifiques.
- La compréhensibilité des messages d'information est régulièrement évaluée auprès de publics cibles.
- Des méthodes sont établies pour rendre compte aux communautés des résultats d'évaluations et des enquêtes, des décisions prises et des actions menées.



RETOURS & RÉPONSE

La retroalimentación formal e informal de las personas de interés se responde sistemáticamente y se toman acciones correctivas cuando es necesario.



APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL & ADAPTATION

Intervenciones, planificación, establecimiento de prioridades, rectificaciones del rumbo y evaluación son continuas con las opiniones de las personas de interés.

RÉSULTATS SPÉCIFIQUES (ce que nous devrions faire)

- Recevoir, enregistrer, analyser et répondre de manière active aux retours et plaintes (formels et informels).
- Existence de mécanismes de retours d'information adaptés au contexte, accessibles et sûrs.
- Mettre en place un processus interne de retour d'information clair, avec des responsabilités et des délais précis en matière d'orientation et de réponse.
- Des mécanismes pour les retours d'information, les plaintes, l'orientation des demandes et les réponses sont en place.
- L'identification des systèmes de retours et de réponse adéquats/accessibles/préférés par la communauté font part de l'évaluation des besoins.
- Le traitement des plaintes est assuré par du personnel compétent en la matière disposant de l'autorité nécessaire pour y répondre (Les questions relevant de la Protection issues sont référées au personnel adéquat, il en va de même pour les questions relevant du Programme).
- Des procédures claires et accessibles pour la gestion des plaintes confidentielles, des cas d'exploitation et d'abus sexuels, et des cas de violences sexuelles ou sexistes.
- Des directives existent en matière de protection et de confidentialité des plaignants.
- Le recrutement de personnel chargé de la collecte des retours d'information et des réponses est sensible au genre.
- Identification des mécanismes préexistants et interagences dans le contexte opérationnel.

- Les rapports périodiques comprennent les données et actions issues des activités de retours d'information et de réponse.
- Des liens manifestes existent entre l'évaluation participative/les résultats de l'évaluation et la planification et la communication de rapports.
- Les retours de la communauté sont pris en compte dans la planification et la conception électronique des programmes.
- Partage interne & externe des apprentissages obtenus des consultations et de l'engagement communautaires.
- Des systèmes internes permettant aux cadres supérieurs d'être informés et d'agir sur la base des données de retours d'information.
- Les données d'évaluation comprennent les retours de la communauté sur la qualité et l'impact du programme.
- Le suivi prend en compte tant les données qualitatives que quantitatives de retours d'information provenant des personnes relevant de la compétence du HCR.
- L'attribution des responsabilités de collecte et d'analyse des retours est incorporée dans la structure opérationnelle.
- Les responsabilités en matière de AAP n'incombent pas à une ou deux personnes, mais elles concernent le personnel recruté à tous les niveaux, et l'ensemble des domaines thématiques.

INDICATEURS D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE (caractéristiques d'un programme exécuté de manière responsable)

- Il est répondu aux retours d'information et aux plaintes, et les données sont incluses dans les rapports.
- Les systèmes de retours d'information sont conçus avec l'orientation de la communauté et de façon à ce que toutes les personnes relevant de la compétence du HCR puissent y accéder et les utiliser.
- Les membres du personnels sont formés à la gestion des retours et des plaintes, ainsi que sur leurs rôles et niveau de responsabilité respectifs en la matière.
- L'opération à un budget pour la collecte des plaintes et des retours d'information, leur enregistrement, leur analyse et la préparation de rapport.
- Le pourcentage de plaintes traitées dans un délai raisonnable est élevé.
- Des formats standardisés de collecte des retours d'information sont utilisés.
- Une évaluation du contexte est réalisée pour déterminer les barrières existantes au retour d'information.
- Des systèmes d'orientation existent pour transmettre les retours d'information concernant les partenaires et la réception des retours d'information transmis par les partenaires.
- Les besoins spécifiques des personnes marginalisées, notamment des femmes, des enfants, des personnes âgées et des personnes vivant avec un handicap sont pris en compte dans la conception des mécanismes de retours d'information, and the feedback and complaints handling procedures.
- Les personnes relevant de la compétence du HCR considèrent que les mécanismes de plainte et d'orientation sont accessibles, efficaces, confidentiels et sûrs, et qu'ils peuvent être utilisés sans crainte de répercussions négatives.

- Les résultats de la redevabilité font partie des processus de gestion de performance et du suivi des partenaires.
- Les retours d'information sont recueillis de manière formelle (par exemple, base de données ou autre format), analysés et utilisés dans les décisions relatives aux programmes.
- Des preuves de changements de programmes/de décisions directement liées à aux retours d'information ou aux contributions de la communauté.
- Des cycles de retours d'information systématiquement clos tout au long du cycle de gestion des opérations (par exemple, réponses aux questions et plaintes, rapports à la communauté sur les résultats des enquêtes et des évaluations menées).
- Leçons régulièrement tirées et documentation des bonnes pratiques en matière de programmation.
- Le plan opérationnel comprend les leçons tirées des retours d'information provenant des personnes relevant de la compétence du HCR au cours du cycle précédent de gestion des opérations.
- Des ressources sont fournies et des responsabilités sont attribuées pour documenter l'apprentissage et rendre compte des retours d'information provenant des personnes relevant de la compétence du HCR.



PARTICIPATION & INCLUSION

ENGAGEMENT DU HCR

A minima, les opérations pays utiliseront des méthodologies participatives à chaque étape du cycle de gestion des opérations pour intégrer les capacités et les priorités des femmes, des hommes, des filles et des garçons de divers horizons dans les programmes de protection, d'assistance et de solutions.

LES OPÉRATIONS DU HCR SONT CENSÉES :

- ➔ Mettre en place des moyens de participation significative à tous les stades du cycle de gestion des opérations (évaluations, planification, conception, mise en œuvre, suivi et évaluation) qui soient accessibles aux individus de tous âges, genres et autres groupes de la communauté, en veillant particulièrement à ce que les groupes potentiellement marginalisés soient inclus.
- ➔ Promouvoir un accès égal et non discriminatoire des personnes relevant de compétence du HCR aux programmes de protection, d'assistance et de solutions et promouvoir la résilience et l'autosuffisance des femmes, des hommes, des filles et des garçons relevant de la compétence du HCR.
- ➔ Identifier et incorporer les capacités et les priorités des personnes relevant de la compétence du HCR dans l'élaboration de programmes de protection, d'assistance et de solutions.

Pourquoi est-ce important ?

La participation permet aux personnes relevant de la compétence du HCR de prendre part à l'identification des priorités et à la planification et la mise en œuvre de programmes de protection, d'assistance et de solutions adéquats.

Les femmes, les hommes, les filles et les garçons, y compris les personnes âgées, les personnes handicapées et d'autres groupes de la diversité doivent être impliqués dans les activités de programmation et dans les prises de décisions, ce qui attesterait de la reconnaissance de leurs capacités et leur permettrait de s'approprier ces activités et décisions. Cela s'applique à la prise de décisions relatives aux interventions menées suite à la définition de priorités, à l'identification de solutions et au suivi ou à l'évaluation de programmes.

Les approches participatives doivent être employées à toutes les étapes du cycle de gestion des opérations.

En quoi cela consiste ?

- ✔ Des programmes de protection et d'assistance collaboratifs et durables fondés sur les capacités de la communauté.
- ✔ Les préoccupations et les attentes de la communauté, des groupes et des individus sont entendues, intégrées et gérées dans le cadre d'un dialogue ouvert et interactif.
- ✔ Les personnes relevant de la compétence du HCR participent à l'évaluation de programmes sur la base de leurs indicateurs de succès, tandis que leurs préoccupations spécifiques sont intégrées par la diversité de la représentation.
- ✔ La prise de décision sur les stratégies et les interventions programmatiques est basée sur les priorités exprimées par les personnes relevant de la compétence du HCR.
- ✔ L'organisation a élargi l'accès à tous les groupes de la communauté par le biais de leurs canaux préférés et auxquels ils ont confiance (face-à-face, réunions de groupe, appels téléphoniques, participation en ligne, etc).

Qu'advient-il si nous négligeons cela ?

- ✘ Une programmation inefficace qui ne s'appuie pas sur les connaissances, les capacités et les besoins des personnes relevant de la compétence du HCR. Les personnes relevant de la compétence du HCR sont les mieux placées pour déterminer les principaux risques, les préoccupations et les solutions viables les plus efficaces aux problèmes qu'elles rencontrent.
- ✘ L'indifférence des membres de la communauté, qui, à défaut d'être traités comme partenaires, n'adhéreront pas pleinement aux programmes. Le partenariat avec les communautés renforce la viabilité des programmes et permet aux communautés de mieux transitionner vers des solutions efficaces et portant sur le long terme.
- ✘ La méfiance, les frustrations et la mauvaise gestion des attentes peuvent saper la crédibilité des acteurs humanitaires et les bonnes dispositions des populations à leur égard.
- ✘ L'exclusion de certains membres ou la non-participation de tous les segments d'une communauté peut fragiliser la cohésion sociale.

Comment mettre en œuvre ?

★ EXEMPLES DE QUESTIONS PERTINENTES À L'INTENTION DES PERSONNES RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DU HCR

- Comment participez-vous actuellement au programme ?
- Comment souhaiteriez-vous être impliqué dans le programme ?
- Existe-t-il des obstacles à votre participation ou à celle d'autres membres de la communauté ?
- Comment le HCR et ses partenaires peuvent-ils mieux comprendre votre communauté ?
- Pensez-vous être convenablement représenté dans les discussions et activités communautaires et de programmation (telles que les réunions, les discussions de groupes de réflexion, les formations) ?

Comprendre les populations relevant de la compétence du HCR et recenser leurs modes de participation préférés et les obstacles à leur implication.

Entreprendre une cartographie communautaire (y compris au sein de la communauté d'accueil) pour comprendre quels acteurs ont le plus d'influence sur le contexte opérationnel, et quel type de rapport les groupes communautaires entretiennent avec ces acteurs. Déterminer l'impact potentiel de ces rapports sur le programme et la manière dont les rapports positifs peuvent être accentués et les rapports négatifs minimisés.

Impliquer les personnes relevant de la compétence du HCR dans toutes les étapes du cycle de gestion des opérations.

Pour préparer cet exercice, analysez le contexte, notamment la culture, les mécanismes communautaires, les structures de leadership, les normes religieuses et sociétales, et les organisations communautaires. En fonction des contraintes et des éléments favorables, planifier des opportunités de participation et de retours d'information aux personnes relevant de la compétence du HCR à toutes les étapes du cycle de gestion des opérations.

Sensibiliser les personnes affectées des possibilités qui existent de participer à la programmation avec le HCR et ses partenaires.

Établir des procédures et pratiques claires et adaptées au contexte pour une participation adéquate de toutes les personnes relevant de la compétence du HCR- y compris les groupes marginalisés et les personnes ayant des besoins spécifiques- dans des processus communautaires qui leur permettent de comprendre et d'influencer la programmation.

Planifier la mobilisation de différents groupes de population.

Des groupes différents peuvent nécessiter des approches de mobilisation différentes. Associez ces approches aux mécanismes de communication et de retour d'information à des fins de cohésion. Tenez compte des considérations contextuelles pour la dotation en effectifs de personnel, par exemple en veillant à ce que le nombre d'hommes et de femmes soit adéquat.

Établir des directives et pratiques claires et adaptées au contexte

en vue de mobiliser de manière adéquate les groupes marginalisés et les personnes ayant des besoins spécifiques dans la prise de décisions, afin d'influencer la programmation.

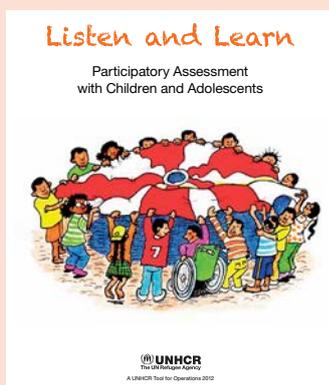
Rendre régulièrement compte aux personnes relevant de la compétence du HCR.

Au terme des évaluations, des travaux des groupes de réflexion, des enquêtes et d'autres exercices participatifs, informer les communautés et leur expliquer les décisions finales prises. Il s'agit d'un processus permanent dans notre engagement avec les personnes relevant de la compétence du HCR, qui interviennent comme partenaires dans les prises de décision.

Les retours d'information doivent mettre l'accent sur les messages clés relatifs aux décisions prises, aux actions à mener et à l'actualisation en cours des programmes. L'échange d'informations avec les personnes relevant de la compétence du HCR ne doit pas être superficiel. L'intégration de la pratique consistant à rendre régulièrement compte aux communautés transforme la relation en un partenariat et représente l'expression authentique de notre redevabilité envers les personnes relevant de la compétence du HCR.

Rendre des comptes aux membres des communautés nécessite l'utilisation combinée des structures existantes de représentation de la communauté, ainsi que des comptes rendus ciblés transmis à travers les modes et canaux de communication préférés des communautés. Il convient de veiller tout particulièrement à atteindre les groupes qui, traditionnellement, se heurtent à des obstacles pour accéder à l'information.

★ MÉTHODOLOGIES PARTICIPATIVES POUR LES ENFANTS



Testé sur le terrain en Inde, en Jordanie, au Kenya et au Népal, cet outil permet de consulter les jeunes enfants, y compris les enfants et adolescents handicapés. Il est conçu pour être utilisé dans le cadre de la communication, de la participation et de la collecte de retours d'informations adaptées aux enfants.

Étapes de mise en œuvre pour une inclusion et une participation significatives

1 **Cartographie des liens entre les groupes communautaires et les facteurs de connexion et de division existants**

Cartographie des relations communautaires avec chaque groupe communautaire afin de déterminer quels acteurs communautaires ont le plus d'influence sur leur protection, la nature de la relation du groupe en question avec ces acteurs (positive, négative), et les nuances à prendre en compte lors de la mobilisation. Quels en seraient les impacts potentiels sur le programme ? Comment accentuer les facteurs positifs et minimiser les facteurs négatifs lors de la conception et de la mise en œuvre du programme ?

2 **Analyse du contexte**

Comprendre la culture, les systèmes communautaires existants, les structures de leadership, les normes religieuses et sociétales. Les programmes ne sont pas mis en œuvre dans le respect d'un plan opérationnel, mais plutôt dans des contextes dynamiques aux influences uniques. La compréhension de ces influences est indispensable au succès d'une intervention.

3 **Identification des obstacles et éléments favorables**

En collaboration avec la communauté, identifier les obstacles et éléments favorables à la participation et à l'inclusion des différents groupes de population, et les éventuelles stratégies permettant de surmonter les uns et de renforcer les autres.

4 **Planifier les opportunités**

Planifier les opportunités de participation et de comptes rendus aux personnes relevant de la compétence du HCR à différentes étapes du cycle de gestion des opérations, et attribuer des rôles et des responsabilités pour atteindre cet objectif. Identifier les méthodes d'implication préférées de la communauté et les opportunités de mobilisation existantes dans les activités programmatiques en cours.

5 **Sensibilisation**

Aider les communautés à comprendre leur droit à participer à la programmation, et les moyens par lequel elles peuvent le faire.

Fiche de conseils sur la participation et l'inclusion

Capacités existantes : Les capacités recensées au sein de la communauté devraient être prises en compte dans la planification des programmes. Prendre également en compte tout canal interinstitutionnel de participation existant dans votre contexte.

Accès : En consultation avec les personnes relevant de la compétence du HCR et les partenaires, recenser les obstacles à la participation de différents groupes et élaborer des stratégies pour y pallier.

Régularité : Recueillir une participation significative de la communauté tout au long du cycle de gestion des opérations.

Documentation : Les décisions relatives aux programmes sont éclairées par les rapports des consultations avec les personnes relevant de la compétence du HCR. Ces rapports sont également utiles pour obtenir le soutien des communautés hôtes, du gouvernement et des bailleurs de fonds locaux et nationaux, et doivent donc être diffusés en temps utile et de manière adéquate à ces différents groupes.

Éviter de créer des structures parallèles : Les structures communautaires et les organisations communautaires préexistantes, y compris celles des communautés d'accueil, doivent être mobilisées dans la mesure du possible. Analyser la représentation au sein de, et l'accès à, ces structures par les personnes relevant de la compétence du HCR, notamment les groupes marginalisés. Soutenir les structures afin qu'elles puissent servir les intérêts de tous les segments de la communauté.

Inclusivité : Viser une représentation équilibrée de la diversité dans la communauté et développer des approches d'engagement communautaire qui reconnaissent et atteignent différents groupes (tels que les personnes handicapées ou les membres de groupes minoritaires).

Communauté d'accueil : L'inclusion de la communauté d'accueil est indispensable pour une programmation efficace en matière de protection, d'assistance et de solutions, notamment pour éviter les tensions et la concurrence autour des ressources.

Partenariat : La pratique de comptes rendus réguliers aux communautés contribue à transformer les relations entre le HCR et les personnes relevant de sa compétence en un partenariat et constitue

une expression concrète de notre engagement de redevabilité envers les personnes affectées.

Concis et précis : Les comptes rendus doivent mettre l'accent sur les messages clés relatifs aux décisions prises, aux actions à mener et aux mises à jour sur les programmes en cours.

Ciblés : Les comptes rendus aux communautés nécessitent l'utilisation combinée des structures de représentation communautaire existantes et de toutes autres modalités et canaux de communications préférés de la communauté. Une attention particulière doit être accordée à atteindre les groupes qui peuvent rencontrer des obstacles pour accéder à l'information.

Éviter de nuire : La représentation n'est pas toujours représentative. L'engagement communautaire nécessite l'identification et l'implication des leaders de la communauté pour accéder à la communauté, ainsi que le respect et la reconnaissance des systèmes communautaires préexistants. Il est important de ne pas renforcer par inadvertance des systèmes injustes ou non représentatifs, au détriment des autres, y compris des plus marginalisés. Il faut veiller à ne pas renforcer ni privilégier des systèmes qui perpétuent les inégalités de genre et la marginalisation.

OUTILS PRATIQUES

🔑 Cartographie de la communauté

Ce processus vise à mieux comprendre les structures existantes dans lesquelles la communauté a confiance, ainsi que leurs niveaux d'influence.

Cartographie des liens entre les groupes communautaires et les éléments de connexion et de division [\[Word\]](#) [\[PDF\]](#).

🔑 Soutenir la participation des personnes handicapées

Conseils pour mieux impliquer les personnes handicapées [\[PDF\]](#).

🔑 UNHCR Listen and Learn: [Participatory Assessment with Children and Adolescents](#)

Considérations spécifiques relatives aux évaluations participatives et aux consultations avec les jeunes enfants, y compris les enfants et des adolescents handicapés.



COMMUNICATION & TRANSPARENCE

ENGAGEMENT DU HCR

A minima, toutes les stratégies pays de protection et de solutions détailleront l'approche opérationnelle en matière de communication avec les femmes, les hommes, les filles et les garçons de divers profils, de manière adéquate et accessible à tous les groupes d'une communauté.

IL EST ATTENDU DES OPÉRATIONS DU HCR DE :

- ➔ Faciliter la communication bidirectionnelle et le dialogue entre le HCR, ses partenaires et les personnes relevant de sa compétence aux étapes clés de l'ensemble du cycle de gestion des opérations.
- ➔ Partager l'information et communiquer dans des langues, des formats et des médias culturellement adaptés et accessibles à tous les groupes d'une communauté.
- ➔ Veiller à ce que les femmes, les hommes, les filles et les garçons de divers profils aient accès à des informations à jour, fiables et pertinentes sur i) leurs droits et les prestations qui leur sont dues, et ii) les programmes du HCR et de ses partenaires.

La communication et l'engagement communautaire, encore appelé communication avec les communautés, est essentielle à la communication et à la transparence, mais intervient également dans d'autres actions clés telles que la participation et l'inclusion, et les retours d'informations et réponses.

Pourquoi est-ce important ?

Droit d'être informées des questions et décisions qui affectent leur vie. Cela implique de recevoir des informations sur leurs droits, responsabilités et prestations auxquelles elles ont droit, et d'être tenues informées de l'évolution des programmes de protection et d'assistance.

L'information est une forme d'assistance en soi :

L'accès à des informations fiable permet aux personnes relevant de la compétence du HCR de prendre des décisions éclairées pour assurer leur sécurité et leur protection, façonner et adapter leur environnement, et de veiller à ce que les acteurs humanitaires soient redevables de comptes.

Une communication efficace entre le HCR, ses partenaires et les personnes¹⁹ relevant de sa compétence permet également de gérer les attentes sur le type et le niveau d'assistance qui peut être fournis, et quelles en sont les raisons.

En quoi cela consiste ?

- ✔ Divers groupes de la communauté sont mobilisés, en tant que partenaires, dans le dialogue entre le HCR et les personnes relevant de sa compétence.
- ✔ Les personnes relevant de la compétence du HCR disposent d'un accès sûr et régulier à des informations à jour, fiables et contextuellement pertinentes, et sont en mesure de prendre des décisions éclairées sur la base des informations mises à leur disposition.
- ✔ Les personnes relevant de la compétence du HCR sont informées des moyens par lesquels elles peuvent participer de manière significative et transmettre leurs avis.
- ✔ Les personnes relevant de la compétence du HCR ont leur mot à dire sur les canaux de communication et les types d'information dont elles ont besoin, ainsi que sur la ou les manière(s) de les recevoir.
- ✔ Les canaux d'information tiennent compte des différents besoins et niveaux d'accès à l'information au sein de la communauté.

¹⁹ Les partenaires comprennent également les fournisseurs et contractants du secteur privé.

Qu'advient-il si nous négligeons cela ?

- ✘ Une méfiance accrue et des frustrations mutuelles dues à un manque d'information et à l'absence de dialogue, susceptibles de donner lieu à des rumeurs ou à de la désinformation.
- ✘ Les risques d'insécurité et d'atteintes à la protection peuvent être exacerbés si des personnes ou groupes de la communauté se basent sur des informations incomplètes ou incorrectes pour agir.
- ✘ L'absence de dialogue efficace et continu avec les personnes relevant de la compétence du HCR peut générer des attentes irréalistes sur l'assistance et les services susceptibles d'être fournis.
- ✘ Le HCR et ses partenaires sont mal informés des priorités et des insuffisances en matière de protection et d'assistance qui constituent un sujet de préoccupation pour les communautés et dont elles souhaitent aviser les acteurs humanitaires et autres.

Comment mettre en œuvre ?

★ EXEMPLES DE QUESTIONS PERTINENTES À L'INTENTION DES PERSONNES RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DU HCR

- Vous sentez-vous informé de vos droits, responsabilités et sur les prestations auxquelles vous avez droit ?
- Comment souhaiteriez-vous recevoir les informations relatives à l'action humanitaire, vos droits, vos responsabilités et les prestations auxquelles vous avez droit ? (Téléphone, SMS, Twitter, Facebook, radio, événements communautaires, groupes de discussion, affiches, diaspora, lieux de culte).
- Êtes-vous vous-même ou une personne ayant des besoins spécifiques que vous connaissez, en mesure d'accéder à l'information? Si ce n'est pas le cas, quel est la meilleure façon d'y remédier à cette situation ? (Avez votre réponse sur les personnes ayant des besoins spécifiques, telles que les personnes handicapées, les enfants, les personnes âgées, etc.).
- Quelle est votre langue de communication préférée ?
- Qu'est-ce qui peut éventuellement vous empêcher de recevoir et de partager des informations ? (Sécurité, niveau d'alphabétisation, accès, connectivité).

Par définition, la communication n'est pas un exercice unilatéral. Lorsque des informations sont fournies par une partie, il doit y avoir une réponse pour montrer qu'elles sont comprises de la même manière par les deux parties. Il en va de même pour toute communication entre le HCR, ses partenaires et les personnes relevant de sa compétence.

Grâce à un dialogue permanent (communication bidirectionnelle), les personnes relevant de la compétence du HCR peuvent participer de manière significative aux décisions qui affectent leur vie.

Il importe de mettre en place les systèmes et procédures de soutien nécessaires pour chaque partie du processus de communication, en définissant clairement les rôles et les responsabilités du personnel et des partenaires du HCR. Pour ce faire, planification et intentionnalité sont nécessaires dès le début d'une intervention. La production et la distribution effectives des supports de communication doivent être effectuées après avoir déterminé le but ou l'objectif de la communication, les publics cibles, ainsi que la méthode, le contenu et le calendrier les plus appropriés.

On ne saurait trop insister sur l'importance d'une interaction en face-à-face et constante avec les personnes relevant de la compétence du HCR, notamment par le biais de l'organisation régulière de réunions avec les différents groupes communautaires, et par celui des consultations individuelles. Les autres moyens de communication avec les personnes relevant de la compétence du HCR ne peuvent remplacer le dialogue en face-à-face.

Étapes de l'élaboration d'un plan de communication

Il est important que la planification de la communication avec les personnes relevant de la compétence du HCR soit intégrée aux processus existants, et qu'elle ne constitue pas un résultat distinct. Par exemple, la cartographie communautaire fait partie de l'approche de protection communautaire. Les évaluations participatives peuvent inclure une cartographie de l'infrastructure de communication existante, et les questions pertinentes peuvent être intégrées aux enquêtes et consultations existantes avec les personnes relevant de la compétence du HCR.

Chaque partie du processus doit être réalisée en consultation avec la communauté, en veillant à impliquer tous les groupes de population dans le contexte en question.

1 **Cartographie: Systèmes de communication existants**

Cartographier les systèmes de communication existants dans la communauté/les influences clés (groupes confessionnels, clubs sociaux, groupes de femmes).

Note: la cartographie des systèmes de communication existants peut également être réalisée lors de l'analyse du contexte et de la cartographie des liens existant au sein de la communauté dans le cadre des activités de participation et d'inclusion.

2 **Évaluer les besoins de communication & définir les objectifs de communication**

Ce processus prend en compte les canaux de communication existants, y compris les lacunes/ besoins actuels en matière d'infrastructures (par exemple, la couverture réseau mobile) et les dispositifs que les partenaires/organisations locales ont déjà mis en place.

Cet exercice permet de déterminer quelles sont les informations les plus pertinentes pour les différents groupes (notamment les plus marginalisés), la meilleure façon de les communiquer, les obstacles existants à l'accès à l'information, et la manière de les surmonter.

Prendre note des opportunités existantes d'interaction ou de communication avec le HCR qui fonctionne déjà convenablement.

3 **Validation communautaire**

Identifier les canaux de communication adéquats en consultation avec les utilisateurs ciblés afin de confirmer auprès de la communauté que le choix fait est bien leur mode préféré* de réception et de transmission d'informations, y compris les systèmes communautaires préexistants.

* La préférence est généralement fonction de l'accessibilité et du degré de confiance en un canal. Dans certains cas, il peut s'agir d'une aspiration, par exemple le désir d'utiliser les réseaux sociaux dans des zones à faible connectivité.

4 **Élaborer un plan**

Déterminer quelles normes organisationnelles/légales en matière d'information doivent être respectées ; quels sont les risques existants en matière de sécurité et de confidentialité dans le contexte en question, et comment les prévenir et les atténuer ; quelles informations seront fournies, à qui et à quelles étapes du cycle de gestion des opérations.

5 **Mettre en place des structures de soutien internes**

Déterminer les ressources nécessaires, qui, au sein du bureau, sera responsable de chacun des résultats attendus en matière de communication, quels seront les indicateurs de réussite et quel rôle la population relevant de la compétence du HCR peut jouer dans le plan de communication.

6 **Concevoir, mettre régulièrement à jour et diffuser via plusieurs canaux des produits de communication adaptés, opportuns et accessibles.**

6.1 Dans le cadre de la collaboration avec les partenaires sur les communications interinstitutions

Définir clairement les rôles et responsabilités, et convenir de procédures opérationnelles standard sur comment, quand et quoi communiquer.

Voir sous la section [Outils pratiques](#), les procédures opérationnelles standard relatives au Pôle d'information et au Centre de services d'information à Cox's Bazar, au Bangladesh.

Avantages et inconvénients de différents canaux d'information

Avantages	Inconvénients
TABLEAUX D’AFFICHAGE : Emplacements centraux dans les camps, les bureaux et les zones urbaines auxquelles les personnes relevant de la compétence du HCR ont accès.	
<ul style="list-style-type: none"> • Efficaces pour les messages simples et complexes. • Peuvent être utilisés par les communautés pour le dialogue intracommunautaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requièrent un accès physique au public. • Portée limitée à des lieux spécifiques (où les gens se rendent et verront le tableau d’affichage). • Leur efficacité dépend du niveau d’alphabétisation du public. • Difficiles à mettre à jour en temps réel. • Opportunités de communication bidirectionnelle limitées.
AFFICHES ET PROSPECTUS : Large diffusion (en contexte camps et hors-camps). Si le personnel les distribue, ils peuvent ouvrir un dialogue.	
<ul style="list-style-type: none"> • Simples à produire. • Efficaces pour communiquer des informations simples et complexes. • Les images ou les dessins peuvent être efficaces. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requièrent un accès physique au public. • Leur efficacité dépend du niveau d’alphabétisation du public. • Difficiles à mettre à jour en temps réel. • Considérations environnementales (utilisation de papier et création de déchets). • Opportunités de dialogue et d’échanges limitées.
SYSTÈME D’ANNONCES PUBLIQUES tels que les Boda Boda Talk Talk : Permettent d’atteindre les population denses, dans les grands villages, les zones urbaines ou les camps.	
<ul style="list-style-type: none"> • Large couverture géographique, y compris pour atteindre des personnes à mobilité réduite. • Efficace notamment lorsque les taux d’alphabétisation sont bas. • Peut utiliser plusieurs langues. • Peut être mis à jour en temps réel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le public ne peut pas choisir d’écouter ou non. • Peut être perçu comme dérangeant. • Opportunités de dialogue et d’échanges limitées.
RADIO : Très efficace pour la diffusion d’information en milieux urbains et ruraux.	
<ul style="list-style-type: none"> • Un média familier. • Atteint un large public. • Permet d’explorer des questions en profondeur grâce au dialogue et aux interventions téléphoniques des auditeurs. • L’information peut être actualisée en temps réel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les auditeurs doivent avoir accès à un poste radio, à l’électricité ou à des piles, à moins de disposer de radios solaires ou à manivelle. • Les programmes tendent à être diffusés dans la langue dominante, ce qui peut isoler les minorités linguistiques. • Considérations relatives aux licences et à l’infrastructures si un système doit être mis en place à partir de zéro.
TÉLÉVISION : Les téléspectateurs sont généralement plus nombreux dans les zones urbaines que dans les zones rurales. Des espaces de visionnage en commun peuvent être créés par les organismes humanitaires.	
<ul style="list-style-type: none"> • Large couverture géographique. • Permet de traiter des sujets en profondeur. • Peut être mise en œuvre à distance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les programmes tendent à être diffusés dans la langue dominante, ce qui peut isoler les minorités linguistiques. • Peut être coûteuse, tant pour les agences qui « achètent » du contenu que pour les familles/communautés qui acquièrent un téléviseur.
MÉDIAS SOCIAUX : Très grande portée, là où l’internet est disponible.	
<ul style="list-style-type: none"> • Permettent de partager et recueillir des informations. • Utilisés par les personnes déplacées et peuvent atteindre la diaspora. • L’information peut être actualisée en temps réel. • Peut être mis en œuvre à distance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessites un accès à l’internet et une infrastructure de télécommunications opérationnelle. • Questions relatives à la protection des utilisateurs et à la confidentialité à prendre en compte. • Les canaux numériques/médias sociaux peuvent véhiculer de fausses informations.

Avantages	Inconvénients
LIGNE TÉLÉPHONIQUE/CENTRE D'APPELS : Capable d'atteindre des populations éloignées (sous condition de couverture réseau).	
<ul style="list-style-type: none"> • Permet de fournir des informations ciblées dans plusieurs langues. • Permet de partager et recueillir des informations. • Canal de communication relativement familier pour la plupart des personnes. • Peut être mis en œuvre à distance. 	<ul style="list-style-type: none"> • eut nécessiter beaucoup de ressources et être coûteux (en particulier si le coût des appels est pris en charge par l'agence). • Défis liés à la protection des données, en particulier si des opérateurs externes du centre d'appels sont employés. • Certains groupes peuvent être exclus en raison des disparités de possession de téléphones portables (et des conditions légales d'accès aux cartes SIM).
SMS/CAMPAGNE DE MESSAGES INSTANTANÉS : « Systèmes de diffusion de SMS » pour la communication à sens unique de messages clés et d'alertes ; efficaces pour atteindre un public étendu ayant des besoins similaires.	
<ul style="list-style-type: none"> • Permet de fournir des informations ciblées dans plusieurs langues et formats. • Permet de partager et recueillir des informations. • Canal de communication relativement familier pour la plupart des personnes. • Relativement rapide et facile à mettre en place et à gérer par les agences elles-mêmes. • Les approches de diffusion de messages en cascade peuvent renforcer les groupes communautaires existants ou en tirer parti. • Peut être mis en œuvre à distance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les SMS peuvent être coûteux, en particulier si des tarifs forfaitaires ne sont pas négociés avec les entreprises de téléphonie mobile. • La protection et la confidentialité des données ainsi que la protection de l'utilisateur doivent être prises en compte. • Certains groupes peuvent être exclus en raison des disparités de possession de téléphones portables ou de culture numérique.
EN PERSONNE : Dans les contextes (camps et hors-camps) où l'accès physique n'est pas un problème; indiqué pour les échanges d'informations complexes.	
<ul style="list-style-type: none"> • Généralement la forme de communication préférée des personnes. • La forme de communication la plus robuste et la plus persuasive. • Communication bidirectionnelle et interactive, avec retour d'information immédiat. • L'information peut être adaptée aux besoins individuels. • Traitement des questions en toute confidentialité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépend de l'accès physique et peut avoir une portée limitée. • Nécessite beaucoup de temps et de ressources humaines. • Peut être coûteuse. • Nécessite de bonnes compétences en communication.

Fiche de conseils sur la communication et la transparence

Consultation : Fournir aux personnes relevant de la compétence du HCR des plateformes de discussion et de débat, qui peuvent générer de nouvelles idées et solutions et permettre aux communautés de participer activement, de fournir un retour d'information, et de contextualiser les informations partagées.

Inclusivité : Les personnes relevant de la compétence du HCR doivent pouvoir accéder aux informations et communiquer avec le HCR et ses partenaires en toute sécurité et sur un pied d'égalité. Si les informations ne sont partagées qu'avec un groupe de la communauté (dirigeants ou personnes influentes), cela peut avoir pour conséquence que d'autres groupes (par exemple, les femmes, les enfants, les minorités, les personnes âgées, les personnes handicapées) reçoivent des informations limitées ou modifiées. Il est essentiel d'identifier et de tirer parti des canaux de communication existants et fiables, mais des mesures supplémentaires peuvent s'avérer nécessaires pour garantir à tous les groupes un accès rapide et efficace aux informations dont ils ont besoin.

Des canaux multiples : Utiliser plusieurs canaux de communication et les sélectionner en consultation avec les différents groupes de la communauté, en veillant à la cohérence des informations diffusées par les différents canaux. L'importance de l'égalité d'accès s'applique également au choix des mécanismes de retours d'information. Les partenariats avec les médias locaux, les entreprises de télécommunications, les groupes de bénévoles et les réseaux de jeunes peuvent contribuer à élargir la portée de vos canaux de communication.

Adéquation : Les méthodes de communication et les informations fournies doivent être adaptées au contexte et au public (par exemple, les enfants et les communautés peu alphabétisées). Il convient de trouver un équilibre entre l'aspect pratique, la sûreté, la sécurité et la confidentialité lors du choix des informations à partager. Assurer la protection, respecter la confidentialité et tenir compte du caractère adéquat de l'information dans toutes les communications. L'adéquation de la communication comprend la communication verbale et non verbale

qui tient compte de la sensibilité culturelle, des langues locales et de la pertinence et de la fiabilité de l'information sans augmenter l'exposition au risque.

En temps opportun : Pour éclairer de manière significative la prise de décision tant des personnes relevant de la compétence du HCR que des acteurs humanitaires, l'échange d'informations et le dialogue doivent avoir lieu au moment où ils sont nécessaires ou avant. La rétention d'informations, intentionnelle ou non, ou encore la limitation d'accès à l'information, peuvent être préjudiciable.

Accessibilité : Toutes les personnes relevant de la compétence du HCR doivent pouvoir accéder à l'information sous des formes qu'elles comprennent. Il convient d'envisager différents formats et canaux pour différents groupes (par exemple les enfants, les personnes handicapées). Toujours veiller à ce que le langage utilisé soit simple et clair.

Transparence : Les personnes relevant de la compétence du HCR doivent disposer d'informations sur les programmes et les processus et procédures organisationnels du HCR, et pouvoir poser des questions.

Responsable & éthique : Toute communication doit respecter la dignité des personnes relevant de la compétence du HCR. Il convient de prêter une attention particulière à la manière dont les communications sur les médias sociaux du personnel du HCR et de ses partenaires dépeignent les personnes relevant de la compétence du HCR (par exemple, les publications personnelles sur Facebook assorties de photos ou de commentaires portant sur les personnes relevant de la compétence du HCR). Il est important de respecter les principes et droits énoncés dans la [Politique du HCR en matière de protection des données](#) pendant tout le cycle de vie de traitement des données personnelles.²⁰

Procédures opérationnelles standard relatives à la communication : Les bureaux du HCR doivent élaborer des directives adaptées au contexte, qui précisent l'approche à adopter et les responsabilités en matière de communication avec les personnes relevant de la compétence du HCR, dans le cadre plus large des mécanismes en place de redevabilité envers les personnes affectées.

²⁰ UNHCR, [Politique relative à la protection des données des personnes relevant de la compétence du HCR](#) (Politique de protection des données), mai 2015.

OUTILS PRATIQUES

[Banque de questions relatives à la redevabilité des personnes affectées pour l'évaluation des besoins](#)

La banque de questions du Comité permanent interorganisations-REACH peut être utilisée avec différentes méthodes de collecte des données, notamment les entretiens avec les ménages et la communauté et les discussions de groupe dans le cadre de la conception et de l'adaptation de stratégies de communication, de mécanismes de rétroaction interinstitutions et de stratégies de participation.

[Outil d'évaluation des besoins de communication](#)

Contient plus de 100 questions couvrant les aspects allant des informations démographiques de base à l'accès aux canaux de communication.

[Cartographie des communications](#)

Ce processus prend en compte les canaux de communication existants. Il examine quelles informations du programme sont les plus pertinentes pour les différents groupes, la meilleure façon de les communiquer, les obstacles potentiels en matière d'accès à l'information, ainsi que la manière dont ces obstacles peuvent être surmontés [\[Word\]](#) [\[PDF\]](#).

[Liste de vérification des besoins de communication](#)

Liste de vérification des domaines à prendre en compte dans l'apprentissage des facteurs qui influencent la pertinence, la consommation et l'impact de l'information et des canaux utilisés pour la communication, la rétroaction et la réponse. Utiliser avec les banques de questions fournies [\[Word\]](#) [\[PDF\]](#).

[Surmonter les obstacles à la communication](#)

Moyens recommandés pour améliorer l'interaction positive [\[PDF\]](#).

[Modèle de plan de communication](#)

Modèle conçu pour vous aider à documenter le plan de communication à utiliser pendant la phase d'exécution du programme. A utiliser après avoir cartographié les besoins d'information [\[Word\]](#) [\[PDF\]](#).

[Communication accessible aux personnes handicapées](#)

Conseils pour communiquer avec les personnes handicapées [\[PDF\]](#).

[Utilisation de messages audio](#)

Comment enregistrer des messages audios.

[10 facteurs à prendre en considération avant de lancer les SMS bidirectionnels](#)

Une liste des dix principaux facteurs à prendre en considération avant d'entreprendre l'installation d'un système de SMS bidirectionnels.

[Installer un système de SMS bidirectionnels en deux minutes](#)

Processus commerciaux et de dotation en ressources nécessaires à la mise en place des SMS ; éléments à prendre en compte avant de lancer les SMS bidirectionnels ; considérations relatives à la distribution des téléphones portables ; tutoriels vidéos, y compris tutoriels vidéos relatifs à la mise en place d'une solution de SMS «prête à l'emploi ».
* À utiliser uniquement après une évaluation minutieuse. Un système complet doit être mis en place pour le gérer de manière responsable.

[S'engager auprès des communautés à travers les arborescences Whatsapp](#)

Directives et conseils pour s'engager auprès des communautés à travers les arborescences WhatsApp [\[PDF\]](#).

[Utiliser la radio pour communiquer avec les communautés](#)

Considérations relatives aux stations de radio (y compris les directives en matière d'écoute).

[Utiliser des écrans télé, créer des contenus inclusifs](#)

Directives sur l'utilisation des écrans de télévision pour les personnes handicapées [\[PDF\]](#).

[Boda Boda Talk Talk \(BBTT\) Pocket Guide](#)

Guide d'installation de base de BBTT. Utiliser des haut-parleurs et des motocyclettes pour la communication [\[PDF\]](#).

[Agents conversationnels \(chatbot\) dans les environnements humanitaires](#)

Une étude de cas sur l'utilisation d'agents conversationnels (chatbot) en Jordanie, y compris des recommandations sur les applications d'agents conversationnels.

🔑 [Centres d'appels: Enseignements tirés](#)
Étude de cas réalisée à partir d'un centre d'appels au Yémen, ainsi que les enseignements tirés.

🔑 [Communication par les réfugiés, pour les réfugiés, en Angola](#)
Étude de cas sur l'engagement communautaire en Angola.

🔑 [Utilisation d'une permanence téléphonique](#)
Une étude de cas sur l'utilisation d'une permanence téléphonique gratuite fournissant des informations aux réfugiés au Niger.

🔑 [Une application d'échange d'informations](#)
Une étude de cas sur une application d'échange d'informations en Israël.

🔑 [Exemple de procédures opérationnelles standardisées](#)
Procédures opérationnelles standard tirées de la communication avec le groupe de travail communautaire à Cox's Bazar, au Bangladesh et destinées au Centre d'information et au Centre du Service d'information [[PDF](#)].

🔑 [10 astuces pour l'utilisation des médias sociaux](#)
10 principales astuces permettant d'utiliser les médias sociaux pour minimiser le partage de fausses informations [[PDF](#)].



RETOURS D'INFORMATION & RÉPONSE

ENGAGEMENT DU HCR

Au minimum, toutes les opérations du HCR doivent établir et promouvoir des systèmes de retours d'information et de réponses, y compris pour les plaintes confidentielles.

IL EST ATTENDU DES OPÉRATIONS DU HCR DE :

- ➡ Mettre en place plusieurs canaux de communication adaptés aux différents besoins et aux différentes aptitudes des personnes relevant de la compétence du HCR, telles que, par exemple, les enfants, les personnes âgées et les personnes handicapées.
- ➡ Mettre en œuvre des mesures de confidentialité pour s'assurer que les incidents tels que ceux d'exploitation et d'abus sexuels soient traités de manière à garantir la protection.
- ➡ Disposer de procédures opérationnelles standard pour la collecte, l'accusé de réception, l'évaluation et l'orientation des retours d'informations, et pour la fourniture de réponses opérationnelles, en définissant les rôles et les responsabilités.

Le retour d'information est une communication formelle ou informelle provenant de personnes relevant de la compétence du HCR, reçue par le biais de mécanismes de retours d'information. Il peut être positif ou négatif (plainte) et informe la programmation, ou exige une action corrective (réponse).

Le retour d'information doit d'abord faire l'objet d'un accusé de réception et peut ensuite être traité directement ou transmis à d'autres personnes pour action ultérieure, selon le cas. Le cycle d'échange de communications qui s'ensuit est appelé 'boucle de retours'. L'objectif est de clore systématiquement la boucle de retours. Pour que la boucle de retours soit fermée, les données des retours d'information reçus doivent être **collectées, stockées, analysées, traitées et faire l'objet d'un rapport**.

Les mécanismes de retour d'information sont des systèmes formels et accessibles par lesquels les personnes relevant de la compétence du HCR peuvent communiquer en toute sécurité avec l'organisation et recevoir des réponses de celle-ci. Les mécanismes de retour d'information peuvent être communautaires (en utilisant les structures communautaires), être gérés par une agence (boîte à suggestions, ligne d'assistance téléphonique, etc.) ou de manière interinstitutionnelle (gérés par une agence pour le compte de plusieurs agences).

Une boîte à suggestions/permanence téléphonique est un **mécanisme** de retour d'information. Les processus, méthodes et outils qui sont en place pour assurer la boucle entre la réception du retour d'information et la réponse à ce retour (collecte, accusé de réception, stockage, enregistrement, évaluation, renvoi et rapport) constituent un **système** de retour d'information et de réponse.

Pourquoi est-ce important ?

Les systèmes de retour d'information et de réponse nous permettent d'entendre directement les personnes relevant de la compétence du HCR, d'avoir une compréhension en temps réel des risques de protection auxquels elles sont confrontées et d'évaluer l'impact de nos programmes de protection, d'assistance et de solutions.

De la même manière, les évaluations de programmes qui intègrent les données de retours de la communauté fournissent une mesure de l'impact de ces programmes, qui reflète les indicateurs de réussite prédéterminés de la programmation, mais aussi une mesure de la valeur ajoutée d'un programme, telle que déterminée par les bénéficiaires de l'assistance.

Des systèmes sûrs et accessibles sont nécessaires pour la collecte, le stockage et l'analyse des retours d'information formels et informels, assortis de voies d'orientation et de réponse appropriées tout au long du cycle de gestion des opérations.

En quoi cela consiste ?

- ✔ La dignité et la valeur des personnes déplacées et apatrides ainsi que leur droit à être entendues sont affirmés par l'accueil, puis la prise en compte de leurs retours, commentaires, suggestions et plaintes.
- ✔ Le HCR et ses partenaires sont alertés de tout problème de protection devant être adressé.
- ✔ L'impact des programmes de protection, d'assistance et de solutions fait l'objet d'un suivi constant, tandis que les besoins naissants ou accrus, les tendances et les perceptions sont mis en évidence.
- ✔ L'acquisition organisationnelle de connaissances est encouragée par la communication de rapports sur les bonnes pratiques en matière de conception et d'utilisation des mécanismes de retours d'information.
- ✔ Le stockage, l'enregistrement et l'analyse des données de retours d'information fournissent des informations utiles aux évaluations d'impact et à une meilleure compréhension des besoins et des attentes de la communauté. Il en résulte une programmation plus efficace grâce à l'adaptation des programmes.
- ✔ Les canaux de communication existants et de confiance sont identifiés et utilisés en faveur des différents groupes au sein d'une communauté pour permettre de multiples avenues inclusives pour recevoir les retours d'informations.

Qu'advient-il si nous négligeons cela ?

- ✔ Des programmes de protection, d'assistance et de solutions inefficaces qui ne répondent pas aux besoins de la population cible.
- ✔ Des cas de manquement éthiques, d'abus de pouvoir, y compris de violations des droits de l'homme, d'exploitation et d'abus sexuels, de corruption et de fraude peuvent continuer à passer inaperçus.
- ✔ Une mise œuvre partielle de l'approche communautaire du HCR.
- ✔ La viabilité des programmes est entravée par le manque d'adhésion des personnes en situation de déplacement forcé désengagées et apathiques.

Comment faire ?

★ EXEMPLES DE QUESTIONS PERTINENTES À L'INTENTION DES PERSONNES RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DU HCR

- Comment fournissez-vous actuellement des informations sur les programmes ?
- Comment aimeriez-vous fournir des retours d'information sur les programmes (y compris à des questions sensibles) ?
- Savez-vous à qui soumettre vos commentaires en cas de préoccupation ou de problème concernant les programmes ?
- Si vous avez déjà soumis un retour d'information, avez-vous reçu une réponse ?
- Savez-vous comment présenter une plainte sur une question sensible (par exemple exploitation et abus sexuels, fraude, corruption et trafic) ?
- Tout le monde est-il en mesure d'accéder aux mécanismes de retour d'information existants ?

CONSULTER LES PERSONNES EN SITUATION DE DÉPLACEMENT FORCÉ OU APATRIDES POUR CONNAÎTRE LEURS MÉTHODES DE RETOUR D'INFORMATION PRÉFÉRÉES ET PASSER EN REVUE LES CANAUX EXISTANTS

Utiliser la cartographie et l'analyse du contexte pour identifier les différents groupes de population et leurs méthodes et canaux de communication préférés respectifs, y compris ceux mis en place par les partenaires, par d'autres organismes et acteurs humanitaires ou par les autorités locales.

Les retours d'information formels et informels comprennent les commentaires, les suggestions et les plaintes des personnes apatrides ou déplacées de force sur des questions relevant du contrôle de l'organisation. Ils peuvent généralement être catégorisés comme suit:

- ✔ **Opérationnels** : Tout retour d'information ou plaintes relatifs à la conception, la mise en œuvre ou l'exécution des programmes, mais ne concernant pas les cas de fautes commises par le personnel ou les partenaires.
- ✔ **Faute** : La faute est définie par le Statut et Règlement du personnel des Nations Unies (Disposition 10.1) comme suit: « Peut constituer une faute passible d'instance disciplinaire et de sanction disciplinaire le défaut par tout fonctionnaire de remplir ses obligations résultant de la Charte des Nations Unies, du Statut et du Règlement du personnel ou d'autres textes administratifs applicables, ou d'observer les normes de conduite attendues de tout fonctionnaire international. »²¹ Les plaintes pour faute commise par le personnel du HCR et par toute entité ou tout individu ayant un lien contractuel direct avec le HCR, y compris les ONG partenaires d'exécution, doivent immédiatement être transmises au Bureau de l'Inspecteur général du HCR. Le Bureau de l'Inspecteur général est la seule entité mandatée pour enquêter sur ces plaintes, contre le personnel du HCR ou les entités ayant un lien contractuel direct avec le HCR, à

l'exception des entités gouvernementales. En ce qui concerne les plaintes pour faute contre des entités gouvernementales, la plainte doit être traitée par le bureau pays du HCR, indépendamment de l'existence d'un lien contractuel avec le HCR, et une copie de la plainte doit être envoyée au Bureau de l'Inspecteur général à des fins d'information.

✔ **Allégations d'exploitation et d'abus sexuels (EAS) :**

La réception de questions sensibles et de plaintes relatives à l'exploitation et aux abus sexuels, ainsi que leur traitement et l'établissement de rapports y relatifs doivent suivre des procédures opérationnelles standard spécifiques, et respecter les exigences de confidentialité. Si les procédures opérationnelles standard relatives au traitement des plaintes pour EAS doivent être spécifiques à l'EAS, les procédures de dépôt de plaintes pour EAS doivent faire partie intégrante des procédures de retour d'information et de plaintes existants. Pour des raisons de protection, les mécanismes de retour d'information ne peuvent être spécifiques à l'EAS.²²

Les systèmes efficaces de retour d'information et de réponse ne viennent pas de nulle part. Leur mise en place doit être intentionnelle, planifiée et mobiliser les ressources adéquates.

La conception de systèmes de retour d'information et de réponse dépend considérablement du **contexte** particulier et des contributions issues des consultations avec les **communautés** de personnes déplacées ou apatrides.

CLORE LA BOUCLE DE RETOUR D'INFORMATION. RECEVOIR LES RETOURS, EN ACCUSER RÉCEPTION ET Y RÉPONDRE

Définir clairement le déroulement du processus interne de retour d'information, y compris les rôles et les responsabilités en matière d'orientations (par exemple, un diagramme présentant le retour d'information au niveau de l'opération).

²¹ UNHCR, *The Role, Function and Modus Operandi of the Inspector General's Office* [interne], 2012.

²² UNHCR, *PSEA: Facilitator's Training Manual* et *Making a Complaint*; et, Comité permanent interorganisations, *IASC Best Practice Guide*, n 15 ci-dessus.

Collecter, traiter, stocker et analyser les données à l'aide des systèmes préexistants ou créer des systèmes adaptés au contexte. Veiller à ce que les données de retour d'information soient ventilées pertinemment en fonction de l'objectif et établir un calendrier pour chaque étape (de la collecte au traitement, stockage, analyse, réponse, établissement de rapports, etc.)

S'assurer de l'existence d'un processus d'orientation des retours d'information relatifs aux partenaires et un processus pour orienter les demandes d'assistance que le HCR ne fournit pas directement.

ORIENTATIONS INTER-AGENCE

Dans la mesure du possible, le HCR doit jouer un rôle de premier plan dans l'établissement, le financement et la coordination des systèmes d'orientations inter-agences, soit directement, soit en partenariat avec d'autres entités.

Il est important de veiller à ce que les processus d'orientation soient pleinement fonctionnels. Des points focaux devraient être désignés pour différents types de retours d'information, tant en interne que vis-à-vis d'autres organisations.

La communauté humanitaire est généralement considérée comme une seule entité par les communautés, et il est courant que les plaintes concernant les partenaires ou d'autres organismes soient transmises au HCR et vice versa. La charge de faire la distinction entre les organismes ainsi que leurs différentes responsabilités ne devrait pas peser sur les personnes déplacées de force ou apatrides. Les communautés devraient pouvoir utiliser leurs canaux de communication préférés et les plus accessibles, quel que soit l'organisme qui les gère. Par conséquent, les protocoles d'orientation et les points focaux inter-agences jouent un rôle déterminant dans l'efficacité des systèmes de retour d'information et de réponse.

Lorsque des mécanismes inter-agences collectifs de retour d'information existent, les retours sont transmis à l'organisation, au prestataire de service

(par exemple prestataire de services financiers dans le cas d'opérations opérant l'assistance financière) ou à l'organisme gouvernemental compétent pour action. Les avantages de ces partenariats de responsabilisation inter-agences tiennent autant à leur caractère pratique qu'à une responsabilisation mutuelle. Dans certains contextes opérationnels, il peut s'avérer plus pratique et plus efficace d'utiliser un mécanisme ou un système commun de communication et de retour d'information.

Étapes de la mise en œuvre de systèmes de retours et de réponses

① Analyse du contexte & cartographie des mécanismes existants

Utiliser l'analyse du contexte pour cartographier les différents groupes de populations et les méthodes existantes de communication de leurs retours d'information et de réception de réponses, y compris les canaux mis en place par les agences partenaires et les autorités locales. Cela permettra de déterminer les éléments sur lesquels s'appuyer pour éviter d'avoir des systèmes parallèles, et identifier les obstacles rencontrés par les différents groupes.

② Consultations communautaires

Consulter les personnes déplacées ou apatrides pour savoir quelles méthodes leur sont accessibles et quelles méthodes elles préfèrent pour transmettre leurs retours et obtenir des informations. Comprendre les besoins et les préférences de communication de la population ainsi que leurs niveaux d'accès aux différents canaux de communication. Cela permettra ainsi de décider des mécanismes à mettre en place en fonction de la cartographie et des ressources disponibles.

3
Choisir les mécanismes de retour d'information les plus appropriés, accessibles à tous les groupes communautaires identifiés

Décider des mécanismes à utiliser, de leur portée (ce qu'ils peuvent et ne peuvent pas faire), et indiquer clairement quels groupes de population y ont accès.

Convenir des processus et des outils de collecte des retours d'information (formels et informels), ainsi que de traitement, de stockage, d'analyse et d'établissement de rapports. Veiller à collecter les données dont nous avons besoin pour pouvoir ventiler les résultats au cours de la phase d'analyse (par exemple, par âge, sexe, handicap et autres considérations de diversité comme approprié).

4
Mettre en place des structures d'appui internes

Mettre en place une procédure interne claire (flux de travail) fixant des délais pour la collecte des retours d'informations, les réponses et l'établissement de rapports, établissant également les rôles et responsabilités, les procédures d'orientation et les procédures relatives aux plaintes sensibles.

Veiller à l'existence d'une procédure permettant d'orienter les retours d'information relatifs aux programmes et au personnel des partenaires, et pour l'assistance que le HCR n'apporte pas directement (par exemple, auprès de la police ou en matière juridique ou médicale).

Veiller à ce que le personnel soit formé à valoriser et à utiliser les retours d'information, et à ce que la culture organisationnelle y contribue, notamment en établissant des directives et des normes.

5
Mettre en place des procédures opérationnelles standard /directives

Mettre en place des procédures opérationnelles standard pour le système de retour d'information et de réponse, en précisant exactement qui fait quoi, quand et comment.

Les procédures opérationnelles standard en matière de retour d'information et de réponse doivent indiquer comment traiter les plaintes sensibles et confidentielles. Les principes de protection des données, qui renforcent également l'importance de la confidentialité, devraient être intégrés.

6
Sensibiliser

Faire connaître le système de retour d'information en interne et en externe. Communiquer des informations sur l'existence du système et le droit de transmettre des retours ou de se plaindre.

7
Recevoir les retours d'information, en accuser réception et y répondre de manière régulière.

8
Vérifier régulièrement la pertinence et l'efficacité du système de retour d'information et de réponse, et rendre compte des données et résultats pour informer la conception du programme.

Avantages et inconvénients des différents mécanismes de retour d'information

Avantages	Inconvénients
RÉUNIONS COMMUNAUTAIRES : Retours portant sur des questions générales; sensibilisation	
<ul style="list-style-type: none"> • Atteignent un grand nombre de personnes en même temps. • Créent des opportunités de communication bidirectionnelle entre les personnes déplacées ou apatrides et l'agence. • Ne nécessitent pas que les personnes soient alphabétisées. 	<ul style="list-style-type: none"> • De type consultatives. • Ne conviennent pas pour les cas individuels. • Certaines personnes peuvent ne pas être à l'aise pour soulever des questions. • Peuvent exclure certains groupes de personnes qui ne sont pas acceptés par la « communauté ».
BOÎTES À SUGGESTIONS/PLAINTES : Commentaires écrits issus de la communauté sur les services fournis, par exemple aux points de distribution, dans les bureaux, centres de santé, écoles ; retours anonymes sur des questions sensibles ; les boîtes sont placées dans les bureaux humanitaires ou dans les zones de rassemblement des camps.	
<ul style="list-style-type: none"> • Faciles à installer; peuvent être mobiles ou fixes. • Garantissent la confidentialité des plaintes. • Leur fonctionnement ne requiert pas la présence de personnel. • Les boîtes sont généralement placées à un endroit central pour en faciliter l'accès. 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication unidirectionnelle adressée par des personnes déplacées ou apatrides à l'agence. • Délais dans les réponses. • Nécessitent qu'un personnel préposé vienne les collecter régulièrement. • Pas d'interaction en face-à-face. • Il peut être difficile de vérifier les commentaires anonymes et d'y répondre. • Les utilisateurs doivent pouvoir se déplacer et savoir écrire, ou demander à quelqu'un d'écrire pour eux.
BUREAU D'INFORMATION : Fournir des informations, répondre aux questions, enregistrer les retours d'information des individus	
<ul style="list-style-type: none"> • Accessible à la plupart des membres de la communauté. • Capacité de réponse ou d'orientation immédiate. • Les retours sont documentés et peuvent être suivis. • Permet de communiquer face-à-face. • Les membres de la communauté peuvent être formés et participer au fonctionnement du bureau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Doit être tenu par une personne en permanence. • En général, est uniquement disponible à horaires spécifiques.
PERMANENCES TÉLÉPHONIQUES : Permettent au plaignant d'entrer en contact direct avec un personnel formé ; elles peuvent communiquer des messages d'informations générales pré-enregistrés	
<ul style="list-style-type: none"> • Offrent une ligne directe avec l'agence. • Très utiles dans les zones où le personnel humanitaire dispose d'un accès limité aux personnes déplacées ou apatrides. • Peuvent être utilisés dans les camps et en zones urbaines. • Peuvent être opérées à distance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peuvent être coûteuses pour l'utilisateur si le numéro n'est pas gratuit. • Nécessitent un accès au téléphone. • Les personnes les plus vulnérables peuvent ne pas avoir accès à un téléphone. • Peuvent nécessiter de pouvoir répondre en plusieurs langues. • Peuvent nécessiter beaucoup de travail et de ressources.

Avantages	Inconvénients
SMS : Capacité d'atteindre des populations éloignées (dépendant de la couverture réseau) avec des messages instantanés.	
<ul style="list-style-type: none"> • Fournit un lien direct entre l'agence et la personne déplacée ou apatride. • Peut être utilisé pour les plaintes sensibles (si les messages bidirectionnels sont possibles et que les mesures de protection appropriées sont prises). • Permet la communication de masse lorsqu'un grand nombre de personnes ont des téléphones mobiles. • Bon rapport coût-efficacité si vous êtes en partenariat avec les fournisseurs locaux de services de télécommunication. • Peut être opéré à distance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessite une base de données préexistante de numéros de téléphone. • Peut être coûteux pour les usagers si le numéro n'est pas gratuit. • Dépend de l'accès au téléphone et de l'opérationnalité des infrastructures. • Vous ne pouvez envoyer que des messages courts ; les personnes peuvent avoir besoin d'informations plus détaillées. • Il est difficile de vérifier si les messages ont été compris. • Un certain niveau d'alphabétisation peut être nécessaire. Les personnes les plus vulnérables peuvent ne pas avoir accès à des téléphones.
RÉSEAUX SOCIAUX : Un outil de plus en plus utile que les personnes déplacées utilisent pour partager et obtenir des informations.	
<ul style="list-style-type: none"> • Grande portée; mais utilisés principalement dans les zones urbaines et par certains groupes démographiques. • Peuvent être opérés à distance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessitent un accès à Internet, des infrastructures de télécommunication opérationnelles, et un certain niveau d'alphabétisation. • Les questions confidentielles nécessitent des mesures de protection spécifiques.
RADIO	
<ul style="list-style-type: none"> • Moyen de communication familier. • Généralement peu coûteux. • Peut atteindre un vaste public. • Permet de traiter des questions en profondeur. • Permet les réactions et la participation du public (via la libre antenne). • Peut être opérée à distance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les usagers nécessitent un accès à un poste radio, à l'électricité ou à des piles, à moins qu'ils ne disposent de radios solaires ou à manivelle. • Dépend de l'accès aux téléphones pour permettre les retours et la participation. • Il peut être difficile de vérifier les commentaires anonymes et d'y répondre. • Il peut y avoir des délais dans les réponses. • Les programmes ont tendance à être diffusés dans les langues dominantes, ce qui peut isoler les minorités linguistiques. • Coûteux si un système doit être complètement configuré.

Diagramme des processus de retour d'information

Un diagramme des processus de retour d'information est une représentation graphique de la manière dont les informations provenant des personnes déplacées ou apatrides cheminent au cours de l'opération. Il présente les différents canaux que les communautés utilisent pour communiquer avec le HCR et ses partenaires, la manière dont la communication est traitée lorsqu'elle parvient à l'organisation, et la réponse qui lui est apportée.

Établir le diagramme des processus de retour d'information de votre opération peut mettre en évidence les points clés qu'il convient de traiter pour garantir des boucles de retour d'information closes, et contribuer à l'élaboration de procédures opérationnelles standard relatives au système de retour d'information et de réponse.

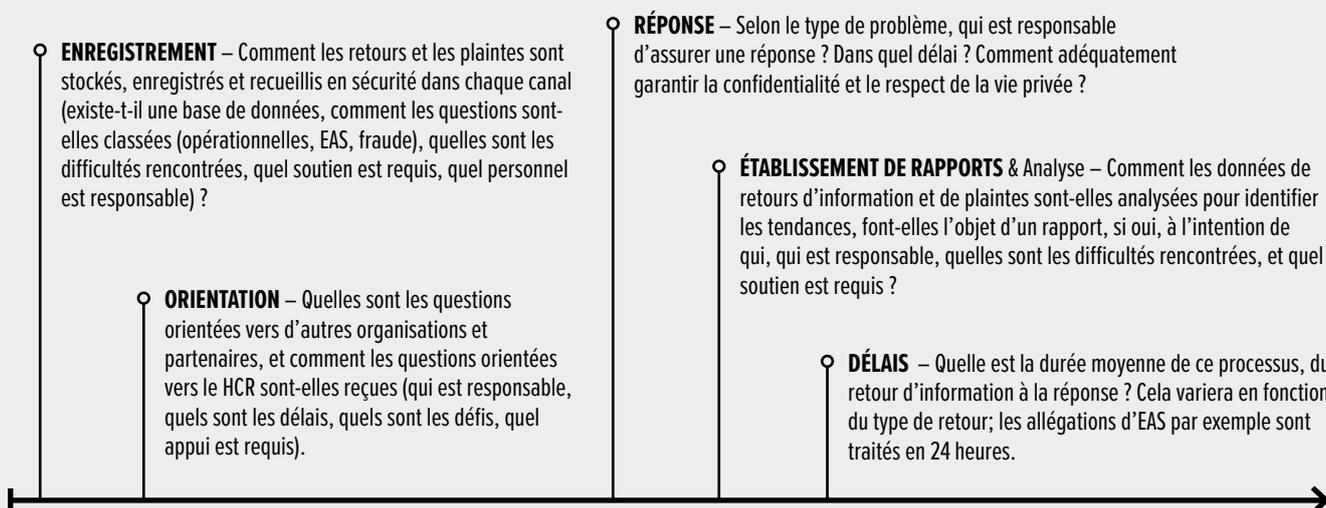
Un diagramme des processus de retour d'information mettra en évidence:

- Les canaux accessibles actuellement existants (y compris les canaux communautaires) ;
- Si les retours d'information des personnes déplacées ou apatrides sont documentés, et de quelle manière ;
- La sécurité des méthodes de stockage et de traitement des différentes catégories de retours d'information (sensibles, non sensibles, opérationnels, questions de protection) ;
- Les processus d'orientation existants avec les partenaires ;

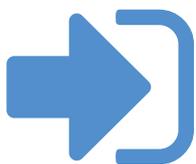
- les points focaux existants chargés de recevoir, enregistrer ou répondre aux retours d'information ;
- comment est effectuée l'analyse des retours et comment sont établis les rapports s'y rapportant
- les délais de réponse aux plaintes ; et
- pour les interventions en espèces - s'il existe ou non des points focaux chargés de recevoir des retours en provenance et à destination des prestataires de services financiers et d'y répondre.

Le diagramme décrit la boucle de retours, depuis la réception de retours ou de plaintes, jusqu'à la réponse ou l'orientation.

MESURES D'UN SYSTÈME EFFICACE DE RETOUR D'INFORMATION ET DE RÉPONSE

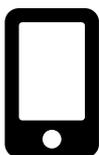


DÉLAIS DE RETOURS ET DE RÉPONSE



RÉCEPTION

Les canaux par lesquels vous recevez les retours d'information



RÉFÉRENCE
INTERINSTITUTIONNELLE



ENREGISTREMENT

Comment les retours d'information et les plaintes sont enregistrés et recueillis dans chaque canal



ORIENTATION

Quelles questions sont orientées vers d'autres organisations et partenaires et comment les questions sont orientées vers le HCR

OPÉRATEUR

- Administrateur principal chargé de la protection
- Administrateur de terrain
- Administrateur chargé de l'assistance financière
- Administrateur chargé de la réinstallation
- Administrateur chargé des solutions durables
- Partenaires / prestataires de services du secteur privé

EAS

- Administrateur principal chargé de la protection/point focal EAS
- Bureau de l'Inspecteur général

CONDUITE DES OFFICIERS

- Administrateur principal chargé de la protection
- Point focal anti-fraude
- Bureau de l'Inspecteur général

RAPPORTS DES PARTENAIRES

- Administrateur chargé de la protection



RÉPONSE

Qui est tenu de répondre, quel type de réponse (à savoir assistance aux survivants en cas d'exploitation et d'atteintes sexuelles)

- Organisme responsable

- Organisme responsable
- Bureau de l'Inspecteur général ou autre service d'enquête

- Ressources humaines

- Administrateur chargé des rapports



ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS & ANALYSE

Comment les données de retour d'information et de plainte sont analysées pour dégager les tendances

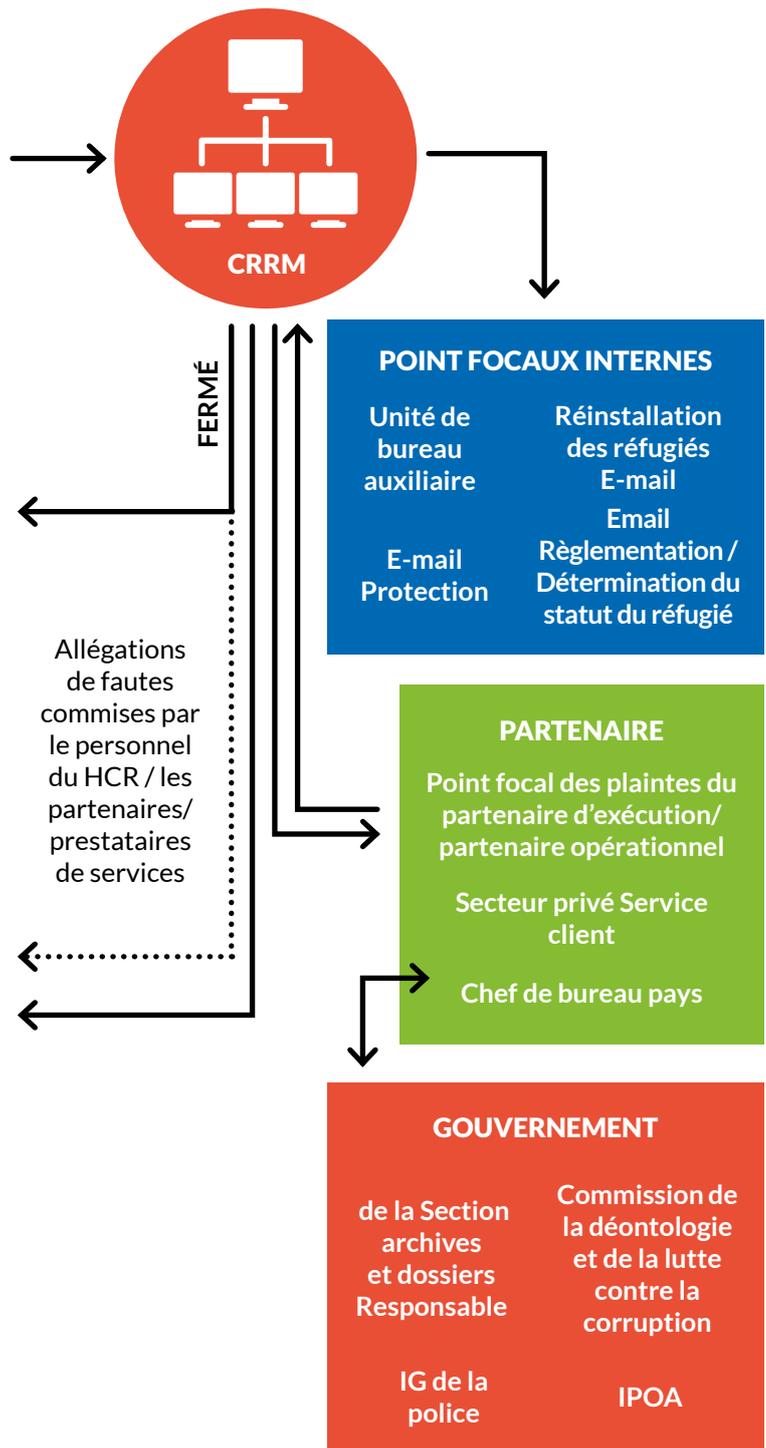
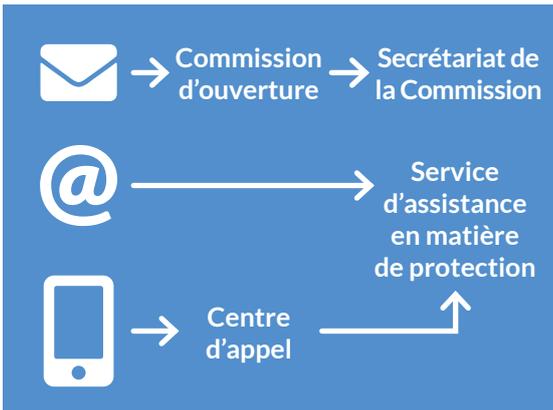
- Réponses ou actions communiquées lors des réunions de coordination
- Analyse des tendances effectuée et partagée régulièrement lors des réunions d'équipe multifonctionnelle

- Rapport annuel du Haut Commissaire sur les questions disciplinaires

- Rapport annuel du Haut Commissaire sur les questions disciplinaires

- Rapports transmis au bureau régional

LES RÉSULTATS SONT UTILISÉS DANS LA PRISE DE DÉCISION



Procédures opérationnelles standard (POS)

Les POS définissent formellement le processus interne du système de retour d'information et de réponse, notamment les délais de réponse, les rôles et les responsabilités en matière d'orientations, et les procédures de traitement des différents types de retours et de plaintes. En bref, les POS créent des processus prévisibles et transparents pour savoir qui fait quoi, quand et comment - ce à chaque étape du processus. Il est important de définir des POS et de communiquer clairement ce qu'un système peut et ne peut pas faire (c'est-à-dire de préciser sa portée et son objectif).

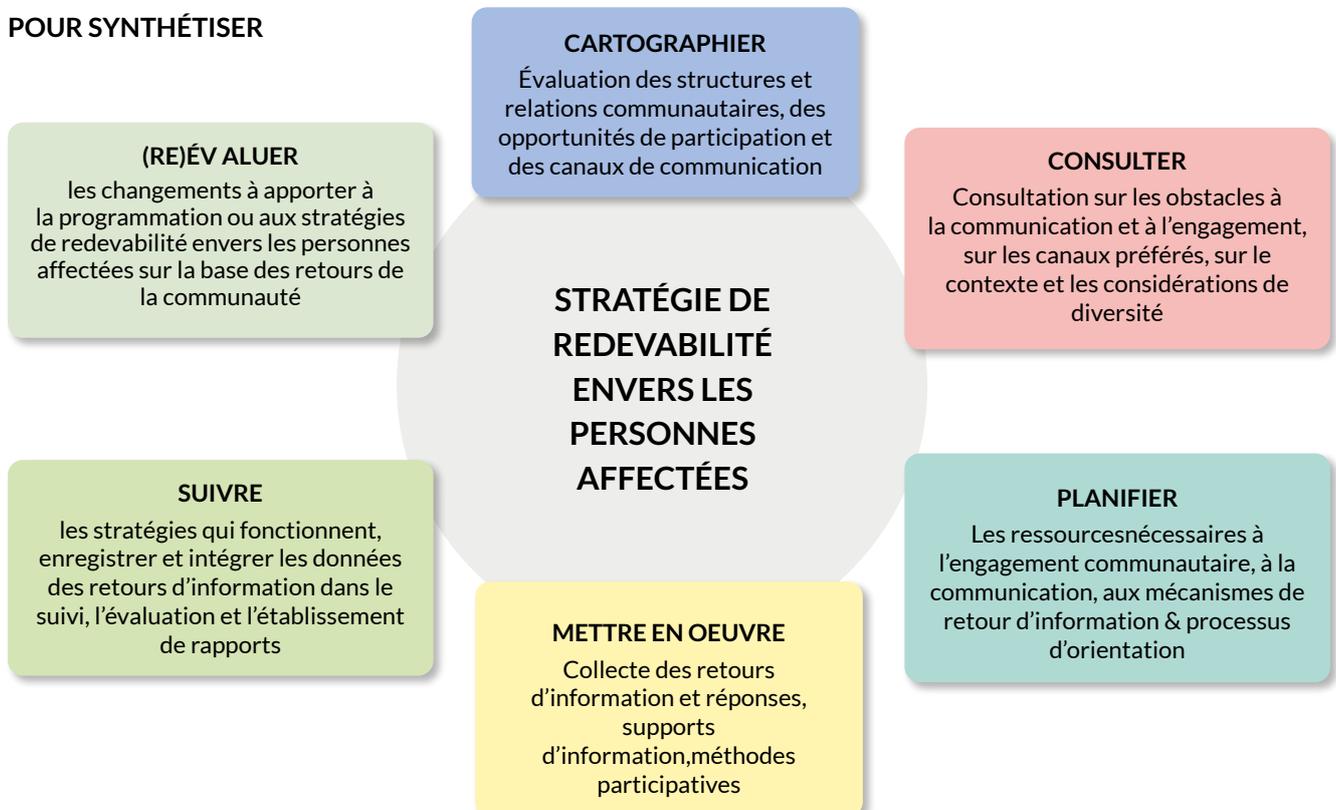
Les POS doivent comprendre :

- Les définitions et catégories de retours/plaintes (opérationnels, sensibles et non sensibles) ;
- Les paramètres relatifs aux questions que l'organisation prendra en charge ou sur lesquelles elle acceptera un retour d'information (apolitiques, etc.) ;

- Les différents types de mécanismes de retour d'information disponibles et les protocoles qui y sont associés ;
- Les protocoles d'orientation - en interne et vers d'autres organismes ;
- Les délais de réponse aux retours d'information ;
- Les rôles et responsabilités pour chaque étape du processus (collecte, stockage, traitement, enregistrement / documentation, analyse, établissement de rapports, orientation, réponse et exploitation des résultats pour l'adaptation des programmes) ; et
- La manière dont les données de retours d'informations seront utilisées dans les processus de programmes.

Les processus et activités définis dans les POS (à savoir ce qui est nécessaires pour faire fonctionner le système de retours et de réponse) devraient informer les décisions en matière de planification, de dotation en personnel et d'affectation des ressources.

POUR SYNTHÉTISER



Partenariats de responsabilisation inter-agences

La redevabilité envers les communautés que nous servons incombe également à nos partenaires et d'autres acteurs. Les engagements de responsabilité pris par l'organisation s'étendent aux activités mises en œuvre par les partenaires au nom de l'organisation. Par conséquent, la sélection des partenaires doit tenir compte de leur engagement manifeste dans les domaines décrits par le cadre de redevabilité du HCR envers les personnes affectées.

Les actions et les comportements des partenaires et des autres acteurs qui travaillent avec le HCR ou en son nom ont des conséquences et un impact durable.

- ✔ Les partenaires doivent être sensibilisés aux attentes du cadre de redevabilité envers les personnes affectées, et les engagements de redevabilité envers les personnes affectées doivent apparaître dans les accords contractuels, les protocoles d'accord, les accords de partenariat, les plans de travail et les rapports de suivi de performance.
- ✔ Renforcer les capacités des partenaires sur les éléments du cadre de redevabilité envers les personnes affectées et les codes de conduite relatifs à la protection contre l'EAS.²³
- ✔ Établir, à l'intention des partenaires contractuels, des lignes claires de responsabilité et de gestion de performance en matière de redevabilité envers les personnes affectées.
- ✔ Créer des opportunités pour l'amélioration continue des pratiques de responsabilisation pour les partenaires.
- ✔ Toutes les questions soulevées par les personnes déplacées ou apatrides ne sont pas forcément directement pertinentes pour le personnel du HCR ou les activités de l'organisation. Certains partenaires peuvent ne pas disposer de mécanismes de retour d'information en place. Les personnes déplacées ou apatrides peuvent utiliser les systèmes du HCR pour fournir un retour d'information à d'autres organisations et vice versa. Les processus d'orientation avec les partenaires dans le contexte opérationnel constituent une partie nécessaire du partenariat de responsabilisation.

- ✔ Bien que le HCR ne soit pas responsable de la résolution des problèmes soulevés à propos d'une autre organisation, il est cependant important d'assurer un suivi et de veiller à ce qu'une solution soit apportée.

Des instructions relatives à la collaboration avec d'autres agences en matière de protection contre l'exploitation et les abus sexuels visant la mise en place de procédures opérationnelles standard sur la réception des plaintes et les signalement d'EAS sont disponibles sur les pages intranet du Bureau de la déontologie et du Bureau de l'Inspecteur général. Veuillez référer les informations suivants: Informations du Bureau de l'Inspecteur général, tolérance zéro, comment signaler des cas d'EAS; Instructions administratives du HCR en matière de Planification et budgétisation PEAS pour l'année 2018; le Manuel de formation du facilitateur du HCR; et le guide des bonnes pratiques pour les mécanisme communautaire et inter-agences de plaintes.

Systèmes de retour d'information inter-agences

Dans certains cas, la redevabilité envers les personnes affectées s'exerce dans un contexte inter-agence avec des systèmes communs d'enregistrement des retours d'information, qui sont ensuite transmis à l'organisation compétente pour action. Les avantages des partenariats de responsabilisation inter-agences tiennent autant à leur caractère pratique qu'à une responsabilisation mutuelle. Dans certains domaines opérationnels, il peut s'avérer plus pratique d'utiliser un mécanisme commun pour recueillir les retours. Cela peut être dû à des limitations de ressources ou d'accès pour les acteurs humanitaires. Dans la mesure du possible, le HCR devrait jouer un rôle de premier plan dans l'établissement, le financement et la coordination de systèmes de retour d'information inter-agences, soit directement, soit en partenariat avec d'autres entités.

Les stratégies de redevabilité envers les personnes affectées doivent être conçues de la manière la plus logique possible pour servir les personnes déplacées ou apatrides. Si plusieurs agences travaillent

²³ Nations Unies, [UN Protocol on Allegations of Sexual Exploitation and Abuse involving Implementing Partners](#), 2018.

ensemble dans le même domaine, l'existence de plusieurs mécanismes de plainte peut prêter à confusion. Les consultations et évaluations communautaires peuvent être réalisées collectivement, et les canaux de communication peuvent être créés et gérés conjointement. La priorité absolue devrait être de créer des systèmes qui ne surchargent pas les communautés et qui soient les plus faciles à utiliser et à accéder.

Il est important de noter que si la collaboration et la responsabilisation inter-agences sont encouragées, la responsabilité de trouver une solution incombe à l'entité qui fournit les services en question. Les systèmes inter-agences peuvent aider à recueillir les retours d'information en vue de leur orientation. L'obligation de répondre incombe à l'organisme en mesure d'effectuer les changements requis conformément à ses procédures internes.

Lorsqu'il existe des politiques et directives inter-agences, celles-ci peuvent servir de référence pour inspirer les systèmes de redevabilité et de gestion de la qualité.

Facteurs à prendre en considération avec les systèmes inter-agences

1. Mandat du système inter-agences.
2. Aspects pratiques du fonctionnement du système (portée, déroulement du processus, délais, ressources, protection et sécurité des données, partage des informations).
3. Rôles et responsabilités mutuelles.
4. Accès, adéquation, viabilité.
5. Services d'assistance internes et systèmes d'orientation.

Étapes importantes

1. S'accorder sur l'objectif, la portée, les limites, la couverture et les délais des orientations et réponses.
2. Avoir des points focaux interne vers qui orienter les questions et pour répondre aux personnes déplacées ou apatrides.
3. S'accorder sur les responsabilités, les processus et les délais de réponse et de clôture de la boucle de retours d'information.
4. Prépositionner les ressources nécessaires et valider les politiques pour appuyer les engagements en interne.

5. S'aligner sur les processus communautaires existants et disposer de messages clairs communs à tous les partenaires, sur le système, son fonctionnement, ses limites, le type de réponses auxquelles peuvent s'attendre les personnes déplacées ou apatrides.
6. Assurer l'uniformité des initiatives de sensibilisation et de communication menées par tous les organismes sur le système.

MANDAT DU SYSTÈME INTER-AGENCES OPÉRATIONNEL

Couverture

Tous les camps, tous les sites, tous les groupes communautaires ? Ou restreint à une zone géographique ou à un type de lieu ?

Idéalement, l'agence qui couvre une zone particulière gère le système dans cette zone et transmet aux autres partenaires toute question qui les concerne.

ASPECTS PRATIQUES

Mécanismes Portée

Le système de retour d'information et de réponse couvre-t-il les questions relatives à l'EAS, la fraude, la corruption, les violences sexuelles et sexistes et les questions opérationnelles ?

Il faut éviter d'avoir plusieurs systèmes pour différentes questions dans une même zone. S'il est important de disposer de plusieurs options pour couvrir toute la communauté, à savoir tenir compte des différents niveaux d'alphabétisation et d'accès, il ne faut pas frustrer ou accabler les personnes en proposant des systèmes distincts pour différentes questions thématiques.

Limites: Quelles questions ne seront pas traitées, et vers qui ces questions seront orientées (police, responsables locaux, etc.).

Permanence téléphonique, boîtes, visites, etc. Quel mécanisme est utilisé ? Peut-il être amélioré pour avoir une plus grande portée ? Quel organisme couvre quel système ou quelle zone ? En fonction des méthodes souhaitées par les personnes déplacées ou apatrides.

RÔLES & RESPONSABILITÉS

Procédures opérationnelles standard

Comment sont généralement compris les questions sensibles et non sensibles, la confidentialité et les délais d'orientation, l'enregistrement des données et l'accès aux réponses des différentes organisations ?

Les POS utilisées ne devraient pas être en contradiction avec les systèmes internes de l'organisation.
Communiquer clairement sur les procédures à suivre - et comment partager les informations- pour les cas d'EAS, de fraude, de problématiques opérationnelles, de violences sexuelles et sexistes, et s'accorder à l'avance sur la marche à suivre en cas de positions divergentes entre agences.

Les modalités relatives au stockage et au partage sûrs et sécurisés des informations, à savoir quelles informations seront partagées avec qui, comment, quel niveau d'agrégation, dans quel but.

Attentes

Quels organismes sont censés rendre compte à d'autres organismes, et quelles mobilisations de ressources sont requises. Il devrait s'agir de moyennes sur les taux de réponse et non de détails sur les cas.

COMMUNAUTAIRES (ACCÈS, PRÉFÉRENCES, ETC.)

Accessibilité

Les groupes marginalisés ont-ils accès, créons-nous une marginalisation à travers l'organisation du système ?

Adéquation

Respect des préférences exprimées par les groupes cibles lors des consultations.

SYSTÈMES INTERNES

Diagramme du processus de retour d'information

Diagramme du processus interne de retour d'information indiquant qui fera quoi, quand et comment clôturer la boucle de retours d'information.

Enregistrement des plaintes

Système en place pour stocker et enregistrer de manière ventilée les retours et les solutions et réponses apportées.

Analyse des données

Du temps et des ressources sont nécessaires pour passer des données brutes les cas individuels à une donnée globale concernant les retours d'information reçus et les mesures prises, notamment pour informer la conception des programmes et l'adoption de mesures correctives.

Communication

Paquets de communication internes pour les partenaires susceptibles de traiter les requêtes relatives au HCR ; il peut simplement s'agir d'une

Foire aux questions du HCR pour l'organisme exploitant la permanence téléphonique.

Réactivité

Bien qu'il soit souhaitable de ne pas avoir plusieurs systèmes de retours, un système inter-agences ne remet pas en cause la nécessité de systèmes organisationnels indépendants. L'objectif est de garantir un accès total et une couverture basée sur la réactivité.

Fiche conseil sur systèmes de retours d'information et de réponse

Dotation en ressources : Les systèmes de retours et de réponse ne peuvent fonctionner efficacement sans une planification et une dotation en ressources adéquates. Il est nécessaire de réserver des financements pour les activités relatives à la redevabilité envers les personnes affectées et indiquer clairement les personnes responsables des différents aspects des systèmes de retour d'information. Identifier en particulier qui fournira les réponses, enregistrera les retours et les plaintes, et assurera le suivi et l'établissement de rapports sur les retours.

Enregistrement des retours d'information : Pour que les retours d'information soient utilisés pour éclairer les décisions ou fournir des analyses de tendance utiles, les données doivent être collectées, stockées et enregistrées de manière structurée et cohérente. Les retours formels et informels doivent être recueillis en permanence par un personnel en contact avec les personnes déplacées ou apatrides. Lorsque possible, la collecte des retours d'information doit être organisée de manière à permettre le partage et la comparaison des données avec d'autres organismes humanitaires dans le contexte opérationnel (que les données soient interoperables).

Réponse aux retours d'information : Mettre en place un mécanisme de retour d'information (par exemple, boîtes, permanence téléphonique, boîte e-mail) ne signifie pas que le processus de retours et de réponse fonctionne, à moins que la boucle de retours puisse être close et que les réponses aux retours soient apportées dans les délais indiqués. L'absence de réponse mine la crédibilité d'un système et son impact/son utilité.

Systèmes multiples : Trouver l'équilibre entre les options de mécanismes de retours d'information proposées aux différents groupes communautaires et le nombre de systèmes mis à disposition par une organisation. Il faut se rappeler que les personnes déplacées ou apatrides pourraient ne pas faire la différence entre les acteurs et secteurs humanitaires. Soyez informé de tout mécanisme inter-agences de existants dans votre contexte, afin d'éviter la confusion créée par des mécanismes parallèles de différentes organisations dans le même contexte opérationnel.

Plaintes sensibles : Les mécanismes de retour d'information doivent exister pour les retours sensibles et non sensibles, et notamment pour les questions relatives à la PEAS et aux violences sexuelles et sexistes. Le plaignant/la personne qui donne un retour a le droit de juger du caractère sensible de la question soulevée. Désignez des points focaux chargés de traiter les retours transmis par d'autres organisations. Le personnel doit être formé à la gestion des retours, y compris à l'identification et à l'orientation des questions d'EAS.

Structures d'appui interne : Déterminer comment (et par qui) les retours seront reçus, traités et enregistrés, et comment le système de retour et de réponse s'intègre à la structure opérationnelle. Le personnel intervenant dans la planification, le suivi, la gestion (prise de décision) et la communication devrait être impliqué pour que les retours d'information recueillis auprès des différents secteurs soient transmis aux décideurs compétents, et que des réponses soient rapidement apportées aux membres de la communauté.

Objectif visé : La création de mécanismes de retour d'information de pure forme (comme une formalité à remplir) aboutit à des mécanismes inefficaces et symboliques qui peuvent causer plus de mal que de bien. L'objectif et la portée d'un système de retour et de réponse doivent être clairs pour le personnel, les partenaires et les personnes déplacées ou apatrides dès le départ. Les mécanismes de retours concernent la relation de la communauté avec le HCR et ses partenaires, et doivent donc être liés aux programmes de protection, d'assistance et de solutions, ainsi qu'à toute question relative à la conduite du personnel.

Mécanismes spécialisés : Utiliser un système intégré de retours dans le cadre de l'opération plutôt que de créer différents mécanismes, par exemple pour les plaintes concernant l'EAS, l'eau, l'assainissement et l'hygiène, ainsi que l'assistance financière. Ne pas mettre en place des mécanismes spécifiques pour les questions d'EAS, car ils pourraient exposer les survivants ou les personnes à risque d'EAS et accroître les risques de protection.

Accès ciblé : Il convient de tenir compte des personnes spécifiques que servira le système de retours. Par exemple, les systèmes conçus pour les enfants seront très différents de ceux conçus pour les adultes. Le niveau d'accessibilité pour les utilisateurs ciblés déterminera l'efficacité d'un mécanisme de retour d'information.

OUTILS PRATIQUES

- 🔑 [Banque de questions relatives à la redevabilité envers les personnes affectées pour l'évaluation des besoins](#)
Banque de questions établie par le Comité permanent interorganisations et REACH qui peut être utilisé avec différentes méthodes de collecte des données, notamment les entretiens auprès des ménages et auprès de la communauté et les discussions de groupes dans le cadre de la conception et de l'adaptation de stratégies de communication, de mécanismes de inter-agences de retours d'information, et de stratégies de participation.
- 🔑 **Considération clés dans la mise en place de mécanismes de retour d'information**
Liste des questions clés pour analyser le contexte [[PDF](#)].
- 🔑 [10 étapes pour la mise en place d'un mécanisme de retour d'information efficace](#)
10 étapes clés pour la mise en place d'un mécanisme de retour d'information efficace basé sur l'expérience.

Voir aussi [Mécanismes de rétroaction dans l'ex-République Yougoslave de Macédoine](#).

- 🔑 **Base de données de retours et plaintes (Excel) ; exemplaire de registre hebdomadaire (Word) ; retours et plaintes**
Exemples de registres de retours. [[Excel](#)] [[Word](#)] [[PDF](#)]. Présente les informations clés à enregistrer dans une base de données de retours d'information.
- 🔑 **Utilisation de cartes de plaintes (Jordanie)**
Options à retenir en cas de faible niveau d'alphabétisation pour solliciter les retours de la communauté [[PDF](#)].
- 🔑 [Clôre la boucle des retours.](#)
Clôre la boucle des retours.
- 🔑 **Consultations menées en Jordanie sur les mécanismes communautaires de plaintes**
Recourir à l'évaluation participative pour les consultations sur les mécanismes de retour d'information [[PDF](#)].



APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL & ADAPTATION

ENGAGEMENT DU HCR

Au minimum, toutes les opérations du HCR adapteront des programmes et stratégies en réponse aux contributions des personnes déplacées ou apatrides, et documenteront cela dans leurs plans opérationnels pays et rapports annuels.

IL EST ATTENDU DES OPÉRATIONS DU HCR :

- ➔ D'adapter les programmes et stratégies en réponse aux contributions des déplacés ou apatrides, et documenter cela dans les plans opérationnels pays et rapports annuels.
- ➔ Documenter les enseignements tirés de l'engagement continu avec les communautés déplacées ou apatrides.
- ➔ Mesurer et améliorer la redevabilité envers les personnes déplacées ou apatrides à travers des évaluations de performance organisationnelle sur la redevabilité envers les personnes affectées.

Pourquoi est-ce important ?

Les enseignements tirés de notre engagement continu auprès des communautés et l'adaptation des programmes en fonction des retours d'information de la communauté constituent des critères d'évaluation de l'efficacité de l'engagement de redevabilité du HCR envers les personnes affectées. Le but ultime de la redevabilité envers les personnes affectées est la mise en place d'une programmation qui s'inspire de, et s'adapte aux, voix, perceptions et besoins exprimés par les personnes déplacées ou apatrides.

Il est encore plus important, dans les situations de financement réduit, de veiller à ce que les personnes déplacées ou apatrides soient informées du processus de redéfinition des priorités et qu'elles y participent.

En quoi cela consiste ?

- ✔ Les responsabilités relatives à la collecte, au stockage, à l'analyse, à l'établissement de rapports, à la diffusion et à l'utilisation des retours d'informations sont intégrées dans la structure opérationnelle.
- ✔ Les données des retours d'information sont analysées et utilisées dans la planification des programmes et les décisions de conception, et en tant que composante du suivi, de l'établissement de rapports et de l'évaluation.
- ✔ Changements manifestes de programmes et de décisions directement liés aux retours d'information et à la participation de la communauté.
- ✔ Des cycles de retour d'information systématiquement clos tout au long du cycle de gestion des opérations (par exemple, réponses aux questions et retours, rapports sur les résultats des enquêtes et des évaluations destinés à la communauté).
- ✔ Les enseignements tirés de l'opérationnalisation de la redevabilité envers les personnes affectées sont documentés et partagés entre les opérations du HCR.
- ✔ Les rapports périodiques comprennent des données agrégées tirées des retours des personnes déplacées ou apatrides.

Qu'advient-il si nous négligeons cela ?

- ✘ L'efficacité, l'impact et la qualité de la programmation sont compromis lorsque les

priorités, les besoins, les capacités et les points de vue exprimés par les personnes déplacées ou apatrides ne sont pas systématiquement pris en compte.

- ✘ Le HCR ne satisferait pas aux normes humanitaires en matière de redevabilité envers les personnes affectées, ni aux exigences des donateurs de documenter la manière dont les retours d'information sont pris en compte dans les décisions de programmation, et la mobilisation des personnes déplacées ou apatrides.
- ✘ Les programmes ne seraient pas adaptés aux besoins des personnes déplacées ou apatrides.
- ✘ Les engagements externes du HCR ne seraient pas respectés. Collectivement et individuellement, le Comité permanent interorganisations a adopté les engagements de redevabilité envers les personnes affectées et a entrepris de veiller à ce que la redevabilité envers les personnes affectées soit incorporée dans les politiques organisationnelles et les directives opérationnelles, et de les promouvoir auprès de tous les partenaires.

Comment mettre en œuvre ?

★ EXEMPLES DE QUESTIONS PERTINENTES À L'INTENTION DES OPÉRATIONS

- Comment les retours d'informations sont-ils intégrés à la programmation dans votre opération ?
- Votre opération modifie-t-elle la programmation en réponse aux retours reçus ?
- Votre opération rend-elle compte des tendances observées en matière de retours afin d'informer les stratégies, la programmation, les procédures et les bonnes pratiques dans votre opération et dans d'autres opérations ?
- La gestion de la performance des partenaires inclut-elle la collecte et l'utilisation des contributions des personnes déplacées ou apatrides ?

TIRER DES LEÇONS DES RETOURS D'INFORMATIONS ET MODIFIER LE PROGRAMME EN CONSÉQUENCE

Inclure un point à l'ordre du jour des réunions visant à discuter des perceptions/opinions des personnes déplacées ou apatrides en définissant des points d'action clairs.

Maintenir un système permettant de suivre les progrès et les tendances ainsi que les réponses données aux retours des individus et de la communauté.

Les données de retour d'information valident les rapports d'évaluation et de suivi à l'aide d'indications quantitatives et qualitatives.

Documenter les enseignements tirés, ce qui a bien fonctionné, les aspects à améliorer et les bonnes pratiques. Les décisions relatives aux priorités et à la direction opérationnelles s'inspirent des retours documentés des personnes déplacées ou apatrides, et de l'interaction avec ces dernières.

Partager les connaissances entre opérations.

Cela permettra d'incorporer les bonnes pratiques dans les directives, procédures et politiques organisationnelles.

Évaluer l'impact et en rendre compte. analyse des données de retours entre opérations contribue à une vision globale sur l'impact et la performance de la programmation du HCR en matière de protection, d'assistance et de solutions, en se basant sur des informations obtenues directement auprès des personnes déplacées ou apatrides.

Inclure des informations de fond dans les rapports annuels sur la redevabilité en matière d'âge, de genre et de diversité sur la manière dont les engagements de redevabilité envers les personnes affectées ont été concrétisés.

Les processus de redevabilité envers les personnes affectées fonctionnent comme un outil de supervision quotidien de l'assurance qualité et de suivi des programmes de protection, d'assistance et de solutions.

Actions clés pour l'apprentissage organisationnel et l'adaptation

1 **Lien entre les retours et la prise de décisions**

Les décisions prises en matière de priorités et de direction doivent s'inspirer des retours d'information et de l'interaction entre le HCR et les personnes déplacées ou apatrides.

2 **Suivi et évaluation**

Les activités menées en matière de redevabilité envers les personnes affectées fonctionnent comme un outil de supervision quotidien des programmes de protection et d'assistance. Les analyses de tendances résultant des données de retours d'information (par exemple les sujets de plainte les plus récurrents, l'augmentation ou la réduction de certaines catégories de plainte) doivent être prises en compte dans l'évaluation de l'efficacité et de l'impact des programmes.

3 **Mesures correctives**

L'adaptation des plans de programmes ou la réalisation de changements programmatiques pendant la phase de mise en œuvre témoigne d'un apprentissage et d'améliorations continues.

4 **Établissement de rapports :**

Il est essentiel de documenter les retours d'informations et la direction dans laquelle les personnes relevant de la compétence du HCR entraînent l'organisation afin de déterminer les priorités opérationnelles et les stratégies de protection et de solutions au niveau national. S'il est vrai que l'engagement auprès des communautés et la priorisation de l'âge, du genre et de la diversité sont courants, les indicateurs qui en attestent doivent être recensés de manière structurée, cohérente et analytique, et suffisamment régulièrement pour en évaluer l'impact.

5 **Suivi des progrès et tendances**

En utilisant un système de retours et de plaintes, les retours des personnes déplacées ou apatrides peuvent être analysés périodiquement pour suivre la performance d'un aspect particulier de la programmation et en rendre compte. Par exemple,

l'évolution du niveau de participation des femmes au fil du temps peut être indiquée par la ventilation des retours d'information par genre.

6 **Rôle du personnel en matière de redevabilité envers les personnes affectées**

Tout le personnel joue un rôle dans la facilitation de l'apprentissage et de l'adaptation résultant de la participation et des retours d'information de la communauté. Ce processus, comme tous les résultats de la programmation, nécessite une planification et une dotation en ressources. L'une des principales responsabilités des dirigeants est de veiller à la planification proactive des engagements en matière de redevabilité et à leur exécution.

Rôles du personnel en matière de redevabilité

Les cadres supérieurs jouent un rôle dans la facilitation du processus d'apprentissage et de l'adaptation résultant des informations relatives à la participation de la communauté et des retours de celle-ci.

Les rôles et responsabilités des cadres de la Protection et du Programme en matière de redevabilité envers les personnes affectées incluent: personnes affectées :

- ✔ La connaissance et la compréhension des standards en matière de redevabilité envers les personnes affectées, les normes que l'organisation s'est engagée à respecter et leur application.
- ✔ L'incorporation des engagements de redevabilité envers les personnes affectées dans les directives et procédures.
- ✔ L'incorporation des rôles en matière de redevabilité envers les personnes affectées dans la structure opérationnelle avec l'indication de l'autorité et de l'expertise adéquates, et de lignes hiérarchiques claires.
- ✔ Le suivi proactif de la mise en œuvre des normes de redevabilité et des changements résultant des retours d'informations.
- ✔ La réactivité aux plaintes soulevées.
- ✔ La communication de rapports périodiques sur les résultats des activités de redevabilité.
- ✔ L'identification de partenaires faisant preuve d'un engagement démontré en matière de redevabilité envers les personnes affectées.

- ✔ La sensibilisation des partenaires d'exécution sur les engagements de redevabilité du HCR envers les personnes affectées et le renforcement des capacités des partenaires (y compris des organisations nationales, locales et communautaires) pour rendre opérationnelle la redevabilité envers les personnes affectées.
- ✔ La gestion de la performance, à travers l'introduction des activités relatives à la redevabilité envers les personnes affectées et leurs résultats dans les évaluations de la performance du personnel, y compris pour les cadres intermédiaires et supérieurs.

Les rapports périodiques sur la redevabilité envers les personnes affectées peuvent inclure

- ✔ Une présentation des activités relatives à la redevabilité envers les personnes affectées qui ont été mises en œuvre à différents stades du cycle de gestion dans une opération.
- ✔ Une démonstration de l'impact des activités sur les personnes déplacées ou apatrides (renforcement de capacités accru, appropriation et partenariat).
- ✔ Des preuves solides de l'utilisation régulière des retours d'information pour informer directement la stratégie organisationnelle.
- ✔ Les tendances en matière de retours et de réponse.
- ✔ La mise en évidence des domaines d'apprentissage et d'amélioration de la programmation ainsi que des réussites.

LA REDEVABILITÉ ENVERS LES PERSONNES AFFECTÉES DANS LE CYCLE DE GESTION DES OPÉRATIONS

La redevabilité est considérée comme l'un des éléments clés de l'intégration de la protection²⁴, au même titre que la participation et le renforcement des capacités, l'accès effectif, assurer la sécurité et la dignité, et ne pas causer de préjudices. Le cycle de gestion des opérations est le processus par lequel un bureau du HCR organise ses programmes de Protection.

Certaines phases du cycle peuvent se produire simultanément (par exemple l'évaluation et la mise en œuvre) ou de manière répétée (par exemple le suivi tout au long de l'année, l'établissement de rapports en milieu et en fin d'année) en fonction de la situation et des réalités opérationnelles. Le cycle de gestion des opérations doit être dynamique et ponctué d'ajustements de programmation constants, reflétant ainsi la variabilité des environnements d'opération du HCR.

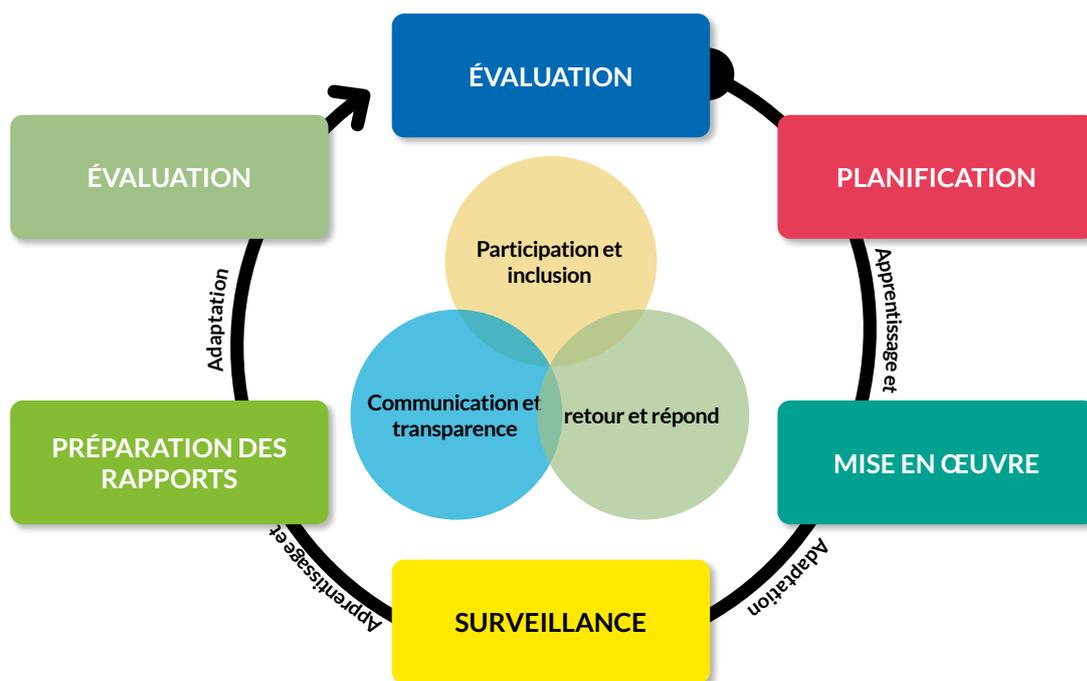
Assurer la redevabilité envers les personnes affectées tout au long du cycle de gestion des opérations

nécessite que les personnes déplacées ou apatrides puissent accéder et contribuer à la conception des programmes et aux décisions prises tout au long des phases du cycle de gestion des opérations.

Chaque étape du cycle offre des possibilités d'amélioration pratique de la redevabilité, et certains aspects de la redevabilité envers les personnes affectées sont applicables à toutes les phases du cycle de gestion des opérations. Les activités décrites peuvent être appliquées dans des contextes d'urgence, comme approprié.

Les actions essentielles en matière de redevabilité doivent être prises en compte à chaque étape du cycle de gestion des opérations. Une composante ne peut être mise en œuvre efficacement sans l'autre et toute action sur l'une a un impact direct sur l'autre. De même, l'inaction dans un domaine aura un impact négatif sur les autres.

²⁴ Groupe mondial de la protection, disponible à l'adresse: <https://bit.ly/2p5Ngym>.



ÉVALUATION

L'évaluation implique la collecte et l'analyse systématiques de données sur les besoins, les risques, les menaces, les vulnérabilités et les capacités des personnes déplacées ou apatrides afin d'éclairer la prise de décisions, ainsi qu'un large éventail d'activités opérationnelles, y compris la mise en œuvre et le suivi du programme. Une évaluation a pour objectif de déterminer les écarts entre la situation actuelle des personnes déplacées ou apatrides et les normes reconnues. Les évaluations sont réalisées avec la participation active des personnes déplacées ou apatrides.

Bien qu'un exercice formel d'évaluation doive avoir lieu annuellement pour informer l'exercice de planification, les évaluations doivent constituer un processus continu qui se déroule tout au long de l'année.

Les activités en matière de redevabilité envers les personnes pendant la phase d'évaluation consistent notamment à :

- ✓ Conduire des évaluations communautaires afin de déterminer les préférences de la communauté en matière de fourniture d'informations, de consultations, de participation et de mécanismes de retour d'information et de réponse.

- ✓ Explorer le contexte et la culture de la communauté (y compris la sensibilisation aux conflits) pour éviter de causer des préjudices.
- ✓ Mener une analyse des parties prenantes au niveau communautaire et cartographier les relations avec les différents groupes de population.
- ✓ Élaborer une stratégie pour partager les résultats, les décisions, les conclusions et les actions résultant de l'évaluation avec toutes les personnes déplacées ou apatrides.
- ✓ Mobiliser les communautés dans la conception d'évaluations participatives.
- ✓ Assurer la représentation de tous les groupes d'âge, de genre, de sexe et de diversité dans la communauté.
- ✓ Veiller à ce que les personnes déplacées ou apatrides participent à la hiérarchisation des résultats des évaluations des besoins et soient informées du résultat de ce processus de hiérarchisation.

PLANIFICATION

La planification est le processus par lequel les résultats des évaluations sont intégrés à la conception des programmes, en tenant compte du contexte local et des priorités globales et régionales.

Cette phase comporte un élément important d'allocation de ressources, car les opérations élaborent des budgets globaux (plans opérationnels), sur la base de l'ensemble des besoins identifiés et d'une analyse des capacités d'exécution, ainsi que des budgets prioritaires (au niveau opérationnel), sur la base des projections de ressources disponibles.

Les activités en matière de redevabilité envers les personnes affectées pendant la phase de planification consistent notamment à :

- ✔ Élaborer des stratégies pour l'opérationnalisation et la dotation en ressources des activités de mobilisation communautaire tout au long du cycle de gestion des opérations, et définir des indicateurs pour mesurer les progrès réalisés.
- ✔ Inclure les problèmes identifiés par les personnes déplacées ou apatrides et les principaux résultats des évaluations sur la participation, la communication et les systèmes de retour et de réponse dans la stratégie de protection et de solutions et dans le plan opérationnel.
- ✔ Veiller à ce que les personnes déplacées ou apatrides aient la possibilité de contribuer à la conception des indicateurs du cadre de suivi.
- ✔ Allouer les ressources adéquates pour la mise en œuvre des actions relatives à la redevabilité envers les personnes affectées dans les plans de projets, ainsi que des budgets comprenant les responsabilités et les attentes du HCR et des partenaires dans le cadre des accords de partenariat de projets.
- ✔ Planifier des comptes rendus à l'intention des personnes déplacées ou apatrides sur les priorités du programme à mettre en œuvre.
- ✔ Informer les personnes déplacées ou apatrides des possibilités de participation aux exercices de planification annuels.
- ✔ Planifier des opportunités au cours du cycle pour s'assurer que les retours et plaintes des personnes déplacées ou apatrides puissent être intégrés de manière efficace et opportune aux ajustements de programmes.
- ✔ Dans la mesure du possible, sélectionner des partenaires ayant démontré leur engagement en matière de redevabilité envers les personnes affectées.
- ✔ Planifier et prévoir des ressources pour le renforcement des capacités du personnel et des partenaires en matière de redevabilité envers les personnes affectées.

- ✔ Promouvoir l'inclusion des principales conclusions sur la redevabilité, le genre, l'âge, la diversité et le handicap, dans le plan opérationnel du pays et la conception du cadre de suivi.

MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre est l'exécution des activités décrites pendant la phase de planification du plan d'opérations en tant que réponse du HCR aux problèmes identifiés lors de l'évaluation. Elle est entreprise directement par le HCR et par le biais de partenariats opérationnels.

La mise en œuvre de la redevabilité envers les personnes affectées s'étend aux partenaires et doit être prise en compte pendant la sélection, la négociation, la rédaction, la signature, la gestion, le suivi et la clôture des contrats commerciaux et des accords de partenariat.

Les activités de redevabilité envers les personnes affectées lors de la phase de mise en œuvre consistent notamment à :

- ✔ Mettre en œuvre et suivre les programmes avec la participation effective des communautés de manière à permettre leurs retours et leur mobilisation.
- ✔ Mettre en œuvre les systèmes de redevabilité envers les personnes affectées (communication, systèmes de retour d'information, participation, mécanisme de plaintes) et mettre à la disposition du public les informations sur leur existence.
- ✔ Effectuer une analyse continue des retours d'information et des plaintes qui se traduit par des actions et des réponses, et qui permet d'ajuster la programmation et la planification stratégique future.
- ✔ Soutenir les initiatives de redevabilité inter-agences adaptées aux contextes locaux, et d'autres projets visant à améliorer la communication et le retour d'information, et à assurer une protection contre la corruption et contre l'EAS.

SUIVI ET ÉVALUATION

Suivi : Le suivi est l'examen continu de la mise en œuvre de programmes en vue de s'assurer que les activités prévues sont en bonne voie pour fournir les résultats escomptés et contribuer à l'impact attendu. Le HCR mesure les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et des produits en utilisant les indicateurs de performance et d'impact de son cadre de résultats.

Évaluation : L'évaluation est l'analyse et l'appréciation, de manière aussi systématique, impartiale et objective que possible, d'une activité, d'un projet, d'un programme, d'une stratégie, d'une politique, d'un sujet, d'un thème, d'un secteur, d'un domaine opérationnel ou d'une performance institutionnelle. L'évaluation se concentre sur les réalisations attendues et obtenues et examine la chaîne de résultats, les processus, les facteurs contextuels et la causalité afin de comprendre les réalisations ou leur défaut.

Les activités de redevabilité envers les personnes affectées pendant la phase de suivi et d'évaluation consistent notamment à :

- ✔ Faire participer les personnes déplacées ou apatrides à l'analyse et à la hiérarchisation des résultats du suivi à travers des exercices de suivi participatif.
- ✔ Veiller à ce que le suivi soit effectué avec la participation effective des communautés de manière à permettre leur contribution.
- ✔ Dans votre évaluation, inclure des méthodes d'examen des succès et des échecs des projets avec les personnes déplacées ou apatrides, et de partage et vérification des résultats.
- ✔ Partager les résultats du suivi et de l'évaluation avec les personnes déplacées ou apatrides, ainsi que les actions menées et décisions prises par la suite.
- ✔ Inclure pendant la phase de mise en œuvre les données collectées par le biais d'une mobilisation communautaire en continu et des mécanismes de retour d'information.
- ✔ Documenter l'apprentissage et tout changement de programmation induit par les retours des personnes déplacées ou apatrides.
- ✔ Utiliser les enseignements et retours documentés des personnes déplacées ou apatrides pour influencer la conception des programmes futurs.

ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS

L'établissement de rapports est le processus consistant à documenter ce qui a été réalisé, principalement sur la base du suivi réalisé par le HCR et ses partenaires. Les rapports informent également les donateurs sur l'utilisation des fonds.

Les responsabilités de redevabilité envers les personnes lors de l'établissement de rapports consistent notamment à :

- ✔ Rendre compte des progrès généraux de l'opération en matière d'exécution de la redevabilité envers les personnes déplacées ou apatrides, y compris par la communication obligatoire de rapports relatifs aux considérations sur l'âge, le genre et la diversité.
- ✔ Inclure dans le rapport annuel des données sur les tendances en matière de retours d'information et de réponse, la participation et la résolution des problèmes soulevés par les personnes déplacées ou apatrides.
- ✔ Inclure les priorités définies avec les personnes déplacées ou apatrides dans les propositions de collecte de fonds afin de permettre l'affectation de fonds aux besoins identifiés par elles-mêmes.

LA REDEVABILITÉ ENVERS LES PERSONNES AFFECTÉES DANS LES INTERVENTIONS D'URGENCE

Le HCR est redevable envers les personnes déplacées ou apatrides dès le début d'une situation d'urgence. Cette redevabilité nécessite un travail direct et continu avec les communautés, afin de garantir et de permettre leur participation aux décisions qui affectent leur vie. La préparation permet de répondre plus rapidement, de manière plus appropriée et plus efficace, et de prendre des décisions basées sur des informations fiables.

Les activités de redevabilité envers les personnes affectées dans la préparation aux urgences consistent à :

- ✔ Rassembler des données et des informations sur le panorama des communications, les canaux d'information existants utilisés par la communauté, ses besoins en matière d'information - et anticiper la manière dont ces éléments peuvent être affectés par une urgence.
- ✔ Évaluer les systèmes de coordination et les processus communautaires existants et la manière dont ils peuvent être activés en cas d'urgence.
- ✔ Établir des plans de préparation qui identifient les partenaires et les mécanismes de coordination, et familiariser le personnel et la communauté à ceux-ci.
- ✔ Désigner des points focaux et définir des rôles et responsabilités clairs (internes et externes) en matière de communication, qui peuvent être activés en cas d'urgence.

- ✔ Planifier la mise en place de systèmes de retour d'information lorsqu'ils n'existent pas.
- ✔ Renforcer de manière continue les capacités du personnel et des partenaires en matière de redevabilité envers les personnes affectées à titre d'activité clé de préparation.
- ✔ Définir des engagements communs sur la redevabilité envers les personnes affectées avec les partenaires, y compris (quand possible) pour guider la coordination de la redevabilité envers les personnes affectées dans la réponse humanitaire. (c.f. : [Communication with Communities Working Group - Cox's Bazar](#), AAP Manifesto, 2019)

Plusieurs ressources ont été développées au niveau inter-agences et des clusters à des fins d'appui :

- ✔ Le Groupe des directeurs de programmes d'aide d'urgence du Comité permanent interorganisations a publié la [Note d'orientation sur la protection et la redevabilité envers les personnes affectées dans le cycle de programme humanitaire](#), 2015.²⁵ Ce document définit les actions à entreprendre tout au long du cycle du programme humanitaire pour tenir les engagements en matière de redevabilité envers les personnes affectées et pour s'assurer que la protection s'inscrit au cœur de la réponse humanitaire. Il présente le lien fondamental entre les systèmes de redevabilité et la protection dans l'action humanitaire, puis décrit, pour chaque étape du cycle du programme humanitaire, les mécanismes de redevabilité qui devraient être mis en place et les actions requises au niveau pays, comme base d'une programmation adéquate et efficace permettant d'obtenir de meilleurs résultats en matière de protection des communautés touchées par les crises.

- ✔ A Sur la base de cette note d'orientation, et de la déclaration des principes du Comité permanent interorganisations sur la centralité de la protection dans l'action humanitaire de décembre 2013, le Groupe mondial de la protection a élaboré une [Liste de vérification sur l'incorporation de la protection et de la redevabilité envers les personnes affectées dans le cycle de programme humanitaire](#).²⁶ La liste de vérification est organisée de manière à refléter les trois étapes du cycle du programme humanitaire, nommément I) la vue d'ensemble des besoins, II) la planification de la réponse et III) la mise en œuvre et le suivi.

- ✔ [Actions suggérées pour le renforcement par les groupes sectoriels et les groupes de coordination intersectoriels de la redevabilité envers les personnes affectées et de la protection dans le cycle de programme humanitaire](#): Ce document, élaboré par le Comité permanent interorganisations en collaboration avec le Bureau de la Coordination des affaires humanitaires et le Groupe mondial de la protection propose des actions dans le cadre des opérations menées sur le terrain en vue de tenir les engagements en matière de redevabilité envers les personnes affectées et de veiller à inscrire la protection au cœur de la réponse humanitaire.²⁷

²⁵ Comité permanent interorganisations, [Protection and Accountability to Affected Populations in the Humanitarian Programme Cycle](#), Groupe des directeurs de programmes d'aide d'urgence, 2015.

²⁶ Groupe mondial de la protection, [Checklist on incorporating Protection and Accountability to Affected Populations in the Humanitarian Programme Cycle](#), s.d.

²⁷ Groupe mondial de la protection, [Suggested Actions for cluster coordination groups to strengthen Accountability to Affected Populations and Protection in the Humanitarian Programme Cycle](#), septembre 2016.

RÉFÉRENCES

Core Humanitarian Standards Alliance, [Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability](#), 2014.

Communications avec le groupe de travail sur les communautés – Cox's Bazar, [The Accountability to Affected Populations \(AAP\) Manifesto](#), 31 janvier 2019.

Parlement Européen, [Towards more effective global humanitarian action: How the EU can contribute](#), 2015

Pat Gibbons, Brian Casey, Dominic Crowley, Lisa Doherty et Dualta Roughneen, [Recommendations from the Irish Humanitarian Consultative Process](#), Centre for Humanitarian Action, University College Dublin, 2015.

GRUPE MONDIAL DE LA PROTECTION :

[Protection Mainstreaming](#), s.d.

[Checklist on incorporating Protection and Accountability to Affected Populations in the Humanitarian Programme Cycle](#), s.d.

[Suggested Actions for cluster coordination groups to strengthen Accountability to Affected Populations and Protection in the Humanitarian Programme Cycle](#), septembre 2016.

COMITÉ PERMANENT INTERORGANISATIONS :

[A participation revolution: include people receiving aid in making decisions which affect their lives](#), s.d.

[Results of collaboration / linkages between AAP and PSEA](#), Équipe spéciale du Comité permanent interorganisations chargée de l'application du principe de redevabilité envers les personnes affectées et de la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (AAP/PSEA), 19 novembre 2018.

[IASC Revised AAP Commitments](#), 2017, 13 juillet 2018.

[Menu of Accountability to Affected Populations \(AAP\) related questions for Multi-sector needs assessments](#), Équipe spéciale du Comité permanent interorganisations chargée de l'application du principe de redevabilité envers les personnes affectées et de la protection contre l'EAS et REACH, juin 2018.

[Revised CAAP Guidance note and resources list 2018](#), 20 avril 2018.

[IASC Best Practice Guide Inter-Agency Community-Based Complaints Mechanisms](#), 2016.

[Protection and Accountability to Affected Populations in the Humanitarian Programme Cycle](#), Groupe des directeurs de programmes d'aide d'urgence du Comité permanent interorganisations, 2015.

ORGANISATION DES NATIONS UNIES :

[UN Protocol on Allegations of Sexual Exploitation and Abuse involving Implementing Partners](#), 2018.

HAUT-COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES POUR LES RÉFUGIÉS (HCR) :

[Politique du HCR sur l'Age, le Genre et la Diversité](#), 2018.

UNHCR, [Politique relative à la lutte contre les fraudes commises par des personnes relevant de la compétence du HCR](#) [interne], 2017.

[Protection from Sexual Exploitation and Abuse \(PSEA\): Facilitator's Training Manual](#), Bureau de déontologie, mai 2016.

UNHCR, [Politique relative à la protection des données des personnes relevant de la compétence du HCR](#) (Politique de protection des données), mai 2015.

UNHCR, [Politique du HCR sur la Gestion globale des risques](#), 2021.

[Strategic Framework for the Prevention of Fraud and Corruption](#), juillet 2013.

[Understanding Community-Based Protection](#), 20 juin 2013.

[Listen and Learn: Participatory Assessment with Children and Adolescents](#), 2012.

[The Role, Function and Modus Operandi of the Inspector General's Office](#) [interne], 2012.

[Age, Gender and Diversity Policy](#), 8 juin 2011.

[UNHCR Manual on a Community Based Approach in UNHCR Operations](#), mars 2008.

[UNHCR Handbook for the Protection of Women and Girls](#), janvier 2008.

[UNHCR Accountability Framework for Age, Gender and Diversity Mainstreaming](#), mai 2007.

[Operational Protection in Camps and Settlements. A Reference Guide of Good Practices in the Protection of Refugees and Other Persons of Concern](#), juin 2006.

[UNHCR Tool for Participatory Assessments in Operations](#), mai 2006.

[The UNHCR Code of Conduct and Explanatory Notes](#), juin 2004.

[UNHCR's Commitments to Refugee Women](#), 12 décembre 2001.

[A Framework for People-Oriented Planning in Refugee Situations Taking Account of Women, Men and Children](#), décembre 1992.

[Information and Communication Needs Assessment Tool](#), Service de l'innovation, s.d.

[How to control the 'CTRL+P' urge: embracing audio](#), Service de l'innovation, s.d.

[10 things to consider before rolling out two-way SMS](#), Service de l'innovation, s.d.

[Set up a system to manage two-way SMS in two minutes](#), Service de l'innovation, s.d.

[Radio for Communicating with Communities](#), Service de l'innovation, s.d.

[Chatbots in humanitarian settings: revolutionary, a fad or something in-between?](#), Service de l'innovation, s.d.

[Tawasul: 5 lessons from the UNHCR humanitarian call centre in Yemen](#), Service de l'innovation, octobre 2016.

[Communication by refugees, for refugees](#), in Angola, Service de l'innovation, s.d.

[Ligne Verte – how a free number is providing information to refugees in Niger](#), Service de l'innovation, s.d.

[New App Tells Refugees in Israel, 'We See You'](#), Service de l'innovation, s.d.

[10 steps to setting up an effective feedback mechanism](#), Service de l'innovation, février 2017.

[Feedback Mechanisms in the former Yugoslav Republic of Macedonia](#), Service de l'innovation, s.d.

[Closing the Feedback Loop: The Quest for Quick Fix](#), Service de l'innovation, s.d.

[Making a Complaint](#), Bureau de l'Inspecteur général, s.d.

SECRETARIAT DU SOMMET MONDIAL SUR L'ACTION HUMANITAIRE

Secrétariat du Sommet mondial sur l'action humanitaire, [Restoring Humanity: Synthesis of the Consultation Process for the World Humanitarian Summit](#), 2015.



UNHCR
The UN Refugee Agency