



UNHCR
The UN Refugee Agency

DIRECTIVES CONDENSÉES À L'INTENTION DES CADRES SUPÉRIEURS REDEVABILITÉ ENVERS LES POPULATIONS AFFECTÉES

1.

PARTICIPATION
& INCLUSION

2.

COMMUNICATION
& TRANSPARENCE

3.

RÉTROACTION &
RÉPONSE

4.

APPRENTISSAGE
ORGANISATIONNEL
& ADAPTATION

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
OPÉRATIONNALISATION DE LA REDEVABILITÉ	6
Composantes du cadre de redevabilité envers les populations affectées.....	7
PARTICIPATION & INCLUSION	10
Objectifs clés	10
Risques d'un manque de participation et d'inclusion.....	11
Contexte	12
Exploitation des capacités existantes	12
Participation inclusive	12
Communication bidirectionnelle efficace	13
Résultats	13
COMMUNICATION & TRANSPARENCE	14
Objectifs clés	15
Risques d'un manque de communication et de transparence	15
Contexte	16
Actions	16
Résultats	17



La redevabilité envers les populations affectées est un engagement à prendre en compte de manière intentionnelle et systématique 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 populations affectées, avril 2020.

RÉTROACTION & RÉPONSE	18
Objectifs clés.....	19
Risques d'une rétroaction et d'une réponse inappropriées.....	19
Partenariats en matière de responsabilité.....	20
Mécanismes de redevabilité collective.....	21
Contexte.....	22
Résultats.....	22
 APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL & ADAPTATION	 24
Rôles en matière de redevabilité dans le cadre de la protection et de la gestion de programmes.....	25
Établissement de rapports sur la redevabilité envers les populations affectées.....	25
Suivi des progrès et tendances.....	26
Diffusion d'informations aux décideurs.....	26
Éléments de preuves à des fins d'orientation stratégique.....	27
Apprentissage et amélioration.....	27
Validation du suivi et des évaluations d'impact.....	27
Partage de l'information et conformité.....	28
Contexte.....	29
Actions.....	29

INTRODUCTION

La redevabilité envers les populations affectées se définit comme un engagement actif des acteurs et organisations humanitaires à utiliser leur pouvoir de manière responsable en tenant compte des personnes qu'ils cherchent à assister, en leur rendant compte et en répondant de leurs actes devant ces personnes.¹ Il s'agit notamment de répondre de la pertinence, de la qualité et de l'impact de tous les services de protection et d'assistance auxquels les personnes relevant de la compétence du HCR ont droit tout au long du cycle de gestion des opérations. Pour le HCR, le terme « populations affectées », commun dans les environnements interinstitutions, désigne de manière générale les « personnes relevant de la compétence du HCR ».

Collectivement et individuellement, le Comité permanent interinstitutions et ses organisations membres, dont le HCR, ont entrepris de promouvoir la redevabilité envers les populations affectées à travers les Engagements de 2017 sur la redevabilité envers les populations affectées et sur leur protection contre les atteintes sexuelles, lesquels mettent l'accent sur les domaines clés suivants : leadership, information, rétroaction et action, participation et partenariat, et résultats.

L'objectif atteint à travers les actions menées dans chacun de ces domaines est la mise en place d'un partenariat avec les communautés avec lesquelles nous travaillons en vue d'une programmation humanitaire appropriée et de meilleure qualité. De plus, après avoir coordonné l'Équipe spéciale du Comité permanent interorganisations chargée de l'application du principe de redevabilité envers les populations affectées et de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, le HCR assure actuellement la présidence conjointe du Groupe des résultats du Comité permanent interorganisations 2 sur la responsabilité et l'inclusion depuis sa création en 2019. Le HCR appuie également la [Norme fondamentale de qualité et de redevabilité](#), qui énonce les neuf engagements que les organisations et les individus impliqués dans la réponse humanitaire peuvent utiliser pour améliorer la qualité et l'efficacité de l'assistance qu'ils fournissent.

Il est d'une importance capitale de comprendre la diversité des personnes relevant de la compétence du HCR pour fournir la meilleure assistance et protection possible sans porter atteinte à leurs capacités existantes. À cet égard, le HCR inscrit la

¹ Comité permanent interorganisations (IASC), [IASC Revised AAP Commitments, 2017](#), 13 juillet 2018.

redevabilité envers les populations affectées dans le cadre plus général des activités de protection de l'organisation et est conscient de la nécessité d'examiner et d'améliorer régulièrement les systèmes de redevabilité.

Une analyse de contexte approfondie est au cœur d'une approche de protection et d'assistance non discriminatoire et basée sur les droits, ainsi que de la mise en œuvre de solutions. L'application de la [Politique de 2018 en matière d'âge, de genre et de diversité](#), les évaluations participatives et les approches de protection communautaires fournissent des méthodes éprouvées de participation significative des communautés en tant que détentrices de droits. Le cadre de redevabilité du HCR transparaît également dans la Politique de 2018 en matière d'âge, de genre et de diversité² (actions clés 2 à 5).

La redevabilité envers les populations affectées ne peut que contribuer à une programmation plus efficace et de meilleure qualité si les systèmes en place recueillent, enregistrent et relayent les risques, priorités, besoins, capacités et aspirations exprimés par les communautés que nous servons. La redevabilité envers les populations affectées est un élément essentiel de l'assurance qualité, et non 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 des approches permettant à toutes les communautés, y compris aux personnes marginalisées ou en danger, de participer de manière significative aux décisions clés tout au long du cycle de gestion des opérations.

Les présentes directives répertorient la définition et les objectifs des quatre composantes du cadre de redevabilité du HCR envers les populations affectées, ainsi que les éléments clés de chacune d'elles. Elles comprennent les étapes de mise en œuvre et outils adaptables recommandés pour appliquer les concepts introduits, sur la base des exemples des pays, tant dans le cas des réfugiés que des déplacés internes.

Dans la mesure du possible, le HCR devrait jouer un rôle de premier plan dans l'établissement, le financement et la coordination des mécanismes de redevabilité, soit directement, soit en partenariat avec d'autres entités.

² 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.

OPÉRATIONNALISATION DE LA REDEVABILITÉ

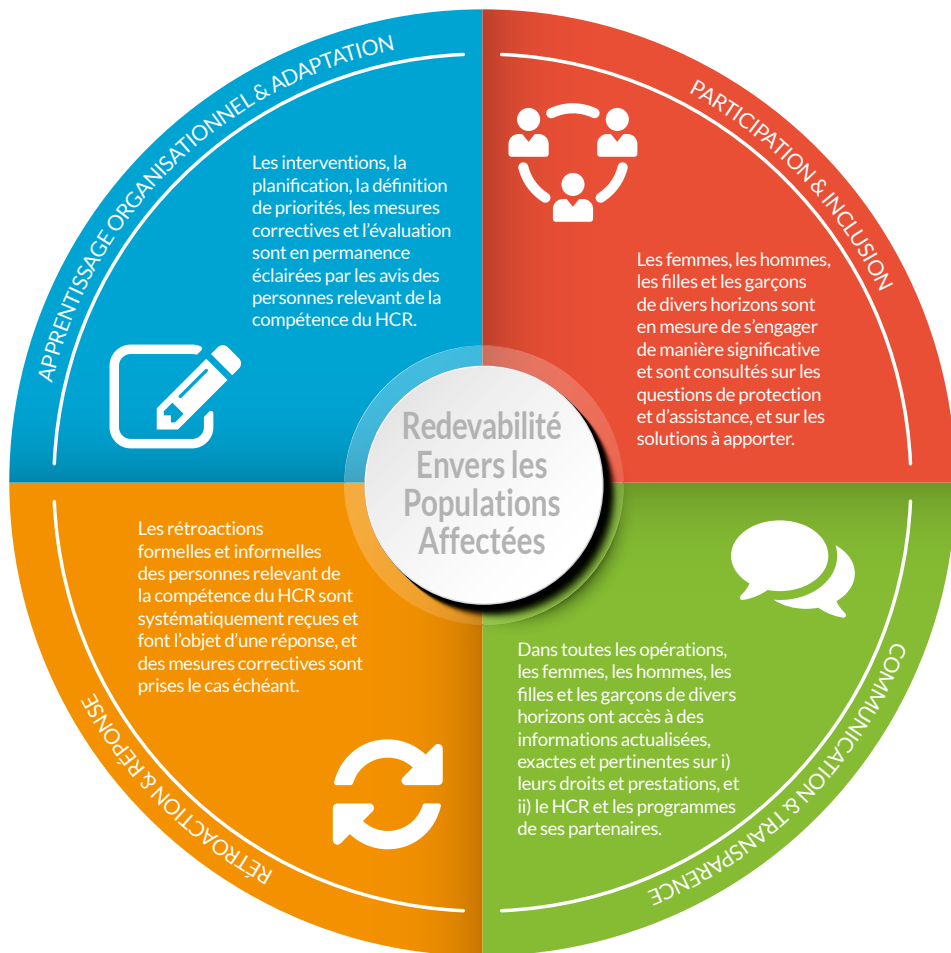
L'efficacité de l'opérationnalisation de la redevabilité envers les populations affectées est renforcée par des actions adaptées à chaque contexte. Dans certaines situations, il existe des obstacles à l'engagement direct avec les communautés relevant de la compétence du HCR. L'insécurité et le manque d'accès humanitaire constituent des obstacles de taille à la collaboration directe avec les communautés et les personnes relevant de la compétence du HCR, et révèlent la nécessité d'élaborer des stratégies novatrices pour assister les communautés. Par conséquent, le HCR demande aux différents bureaux d'élaborer et de mettre en œuvre les outils les plus optimaux de redevabilité envers les populations affectées qui s'adaptent à leur contexte.

Le cadre de redevabilité envers les populations affectées et ses composantes permettent d'assurer la régularité des normes appliquées par le HCR en matière de redevabilité envers les populations affectées tout au long du cycle de gestion des opérations.

La formation du personnel aux fonctions clés et à différents niveaux, y compris des cadres supérieurs, est importante pour instaurer et garantir une culture propice de redevabilité envers les populations affectées, et pour faire comprendre les principes et objectifs de la redevabilité envers les populations affectées tel qu'énoncés dans les présentes directives.

Composantes du cadre de redevabilité envers les populations affectées

L'exercice de la redevabilité du HCR envers les populations affectées met l'accent sur quatre composantes clés :



1.

PARTICIPATION & INCLUSION

Au minimum, les opérations par pays utiliseront des méthodes 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.

Le HCR s'engage à :

- Proposer des moyens de **participation significative** et continue à toutes les étapes du cycle de gestion des opérations (évaluations, planification, conception, mise en œuvre, suivi et évaluation), qui soient accessibles à tous les groupes d'une communauté, en veillant particulièrement à l'inclusion des groupes potentiellement marginalisés tels que les femmes, les minorités, les personnes handicapées, et les LGBTI.
- Promouvoir un **accès égal et non discriminatoire** des personnes relevant de la 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 ;
- Recenser et **prendre en compte les capacités et priorités** des personnes relevant de la compétence du HCR dans l'élaboration de programmes de protection, d'assistance et de solutions.

2.

COMMUNICATION & TRANSPARENCE

Au minimum, toutes les stratégies nationales de protection et de solutions présenteront l'approche de l'opération en matière de communication avec les femmes, les hommes, les filles et les garçons de divers horizons, par des moyens appropriés et accessibles à tous les groupes d'une communauté.

Le HCR s'engage à :

- Faciliter la communication bidirectionnelle et le dialogue entre le HCR, ses partenaires et les personnes relevant de la compétence du HCR 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 ;

- Dans toutes les opérations, veiller à ce que les femmes, les hommes, les filles et les garçons de divers horizons aient accès à des informations actualisées, exactes et pertinentes sur i) leurs droits et prestations, et ii) le HCR et les programmes de ses partenaires.

3.

RÉTROACTION & RÉPONSE

Au minimum, toutes les opérations du HCR assureront la mise en place et la promotion de systèmes de rétroaction et de réponse, y compris pour les plaintes confidentielles.

Le HCR s'engage à :

- Mettre en place plusieurs canaux ou modalités de communication adaptés aux différents besoins et capacités des personnes relevant de sa compétence, y compris, par exemple, les enfants, les personnes âgées et les personnes handicapées.
- Utiliser les garanties de confidentialité pour s'assurer que les questions telles que l'exploitation et les atteintes sexuelles sont traitées de manière à protéger les plaignants.
- Mettre en place procédures opérationnelles standard pour la collecte, la réception, l'évaluation, la réponse et l'orientation des retours d'informations, en définissant les rôles et les responsabilités des intervenants.

4.

APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL & ADAPTATION

Au minimum, toutes les opérations du HCR adapteront des programmes et stratégies en réponse aux rétroactions et à d'autres contributions des personnes relevant de la compétence du HCR, et documenteront cette initiative dans les plans et rapports annuels relatifs aux opérations par pays.

Le HCR s'engage à :

- Adapter les programmes et stratégies en réponse aux contributions des personnes relevant de sa compétence, et documenter cette initiative dans les plans et rapports annuels relatifs aux opérations par pays.
- Documenter les enseignements tirés de l'engagement continu avec les communautés ou les personnes relevant de la compétence du HCR.
- Mesurer et améliorer la redevabilité envers les personnes relevant de la compétence du HCR à travers les évaluations de la performance organisationnelle en matière de redevabilité envers les populations affectées.



PARTICIPATION & INCLUSION

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

Les femmes, les hommes, les filles et les garçons, y compris les personnes âgées, les personnes handicapées et d'autres groupes diversifiés devraient être impliqués dans les activités et décisions de programmation, ce qui attesterait de la reconnaissance de leurs capacités et leur permettrait de s'appropriier ces activités et décisions. Cela s'applique à la prise de décisions relatives aux interventions à mener dès lors que les priorités ont été définies, les interventions déterminées et le suivi ou l'évaluation des programmes réalisés.

OBJECTIFS CLÉS

- Une prise de décision en matière de stratégie et d'activités programmatiques basée sur les priorités exprimées par les personnes relevant de la compétence du HCR dans leur diversité.
- Des programmes d'assistance collaboratifs et durables fondés sur les capacités de la communauté.
- Le HCR accessible à tous les groupes de la communauté à leur convenance, par le biais de leurs canaux préférés et de confiance (face à face, réunions de groupe, appels téléphoniques, participation en ligne, etc.).
- Les préoccupations et les attentes de la communauté, des groupes et des individus sont entendues, intégrées dans le cycle de programme et gérées dans le cadre d'un dialogue ouvert et interactif.
- Toutes les personnes relevant de la compétence du HCR participent à l'évaluation des programmes et à l'identification des indicateurs de succès.

Risques d'un manque de participation et d'inclusion

- 🕒 **Programmation inefficace** : Les personnes relevant de la compétence du HCR ont des capacités et disposent des connaissances les plus pertinentes et les plus actualisées sur leur situation, leurs besoins et leur contexte. Elles sont le mieux placées pour identifier les principaux risques, menaces, besoins et préoccupations qui les concernent, ainsi que les réponses les plus efficaces et les solutions les plus durables dans leur contexte.
 - 🕒 **Indifférence de la communauté** : Lorsque la participation et les partenariats sont significatifs, la communauté s'approprie mieux les programmes d'assistance et leur viabilité.
 - 🕒 **Manque de crédibilité et de bonne volonté** : La participation inclusive peut développer des relations basées sur la confiance avec les communautés relevant de la compétence du HCR. Dans le cas contraire, il s'installe une atmosphère de méfiance, de frustration et de mauvaise gestion des attentes.
 - 🕒 **Exclusion** : Toutes les personnes relevant de la compétence du HCR ont le droit de participer. Le manque de considération pour l'inclusion et la diversité d'une communauté entraîne l'exclusion des groupes ayant des préoccupations particulières et le défaut de la mise en œuvre de la politique du HCR en matière de protection et d'assistance des personnes relevant de sa compétence fondée sur une approche non discriminatoire et basée sur les droits.
- 🔧 [UNHCR Tool for Participatory Assessment in Operations](#) (*Outil du HCR pour l'évaluation participative dans les opérations*) Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), mai 2006, première édition.
- 🔧 [A Review of UNHCR Participatory Assessments in 2012](#) (*Bilan des évaluations participatives du HCR en 2012*) Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), décembre 2013.

LIBAN

BÉNÉVOLES POUR L'AIDE AUX RÉFUGIÉS

Au Liban, les réfugiés travaillant comme bénévoles auprès d'autres réfugiés jouent un rôle clé dans le suivi et la réponse en matière de protection, s'engageant dans un large éventail d'interventions à travers différents secteurs.

Contexte

Compte tenu de leur nombre important mais dispersé, le HCR du Liban a invité les réfugiés à jouer un plus grand rôle dans leur propre protection et à promouvoir le contact direct avec leur groupe à travers son programme de bénévoles pour l'aide aux réfugiés. Ces bénévoles ont pour mission de mieux faire connaître les capacités de leurs communautés, ainsi que leurs priorités en matière de protection et de solutions ; d'aider à recenser les personnes en danger ; de diffuser des informations sur les services et les programmes auprès de leurs communautés ; et de contribuer à l'évaluation, à la planification, à la conception, à la hiérarchisation, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des programmes de protection et d'assistance. En maintenant une présence permanente au sein des communautés, et avec leur connaissance de ces dernières, les bénévoles pour l'aide aux réfugiés permettent de fournir une protection rapide dans les cas graves sur une zone géographique d'envergure.

Exploitation des capacités existantes

Les bénévoles pour l'aide aux réfugiés sont en mesure d'utiliser les compétences et les capacités qu'ils ont développées avant leur déplacement, en travaillant dans des secteurs spécifiques ou en ciblant des groupes précis aux besoins spécifiques. On peut par exemple citer les volontaires ayant travaillé dans le secteur de l'éducation, qui assistent les jeunes réfugiés dans leurs devoirs ou recensent les enfants déscolarisés, et les volontaires ayant une expérience dans le domaine de la santé, notamment des campagnes de sensibilisation à la vaccination.

Participation inclusive

Le programme de bénévoles pour l'aide aux réfugiés est un modèle en matière d'inclusion des personnes ayant des besoins spécifiques, y compris des personnes handicapées.

Il compte plusieurs volontaires handicapés, dont la confiance a été stimulée, et qui ont démontré aux leurs qu'ils pouvaient contribuer de manière active à assister leur communauté.

Communication bidirectionnelle efficace

Les bénévoles pour l'aide aux réfugiés jouent un rôle clé dans la diffusion d'informations exactes et actualisées au sein de leurs communautés, et dans l'orientation des réfugiés vers les programmes et services vitaux. Ils rapportent également des informations au HCR par le biais de réunions régulières, aidant l'opération à mieux comprendre les besoins et capacités des communautés, et donnent leur opinion sur les interventions du HCR afin de superviser et d'évaluer les programmes et de mieux les adapter aux besoins et aux capacités des communautés.

Les informations collectées par les bénévoles pour l'aide aux réfugiés sont analysées en même temps que celles issues des évaluations participatives, des études ou des missions de suivi sur le terrain, et servent de base au développement de la programmation du HCR.

Résultats

Le programme de bénévoles pour l'aide aux réfugiés du Liban a aidé le HCR à intégrer les préoccupations spécifiques des personnes handicapées à travers leur pleine participation. Il a permis de gérer les attentes de la communauté par le biais d'une communication bidirectionnelle entre les membres de la communauté, les bénévoles pour l'aide aux réfugiés et le personnel du HCR. Ce programme s'est appuyé sur les capacités existantes des réfugiés pour créer des interventions collaboratives et durables.



En tant que bénévoles pour l'aide aux réfugiés, nous sommes exposés aux problèmes de la communauté dès le début, ce qui nous permet de savoir comment les résoudre et nous donne davantage de confiance pour traiter nos propres problèmes personnels. »

Bénévole pour l'aide aux réfugiés dans la vallée de Bekaa, Liban



COMMUNICATION & TRANSPARENCE

La communication et la transparence consistent à échanger de manière régulière et intentionnelle des informations à jour, exactes et pertinentes entre le HCR, ses partenaires et les personnes relevant de la compétence du HCR.

Les personnes relevant de la compétence du HCR ont le droit d'être informées sur les questions qui affectent leurs vies et de s'engager à cet égard. Cela inclut le droit de recevoir des informations sur leurs droits et prestations et sur les moyens d'y accéder, ainsi que le droit d'être informé de l'évolution des programmes de protection et d'assistance, faisant ainsi de l'information elle-même une aide à apporter.

L'accès à des informations transparentes et exactes permet aux personnes relevant de la compétence du HCR de prendre des décisions éclairées sur leur sécurité et leur protection, et de demander des comptes aux acteurs humanitaires. Une communication efficace entre le HCR et les personnes relevant de sa compétence permet également de gérer les attentes sur le type et le niveau d'assistance susceptible d'être fourni, à qui elle peut être fournie et pourquo.

Pour remplir ce critère de référence, il convient de planifier expressément l'objectif consistant à assurer la communication avec les personnes relevant de la compétence du HCR dès le début de la conception et de la planification d'une intervention. Pour assurer la diffusion et la réception d'informations claires et cohérentes, des normes de communication doivent être appliquées avec les indicateurs de succès correspondants afin d'évaluer les progrès.

On ne saurait trop insister sur l'importance d'une interaction en face à face permanente ou régulière avec les personnes relevant de la compétence du HCR, notamment par le biais de l'organisation régulière de réunions avec les divers groupes communautaires, et par celui des consultations individuelles/personnalisées. D'autres méthodes de partage de l'information et de communication avec les personnes relevant de la compétence du HCR ne peuvent remplacer le dialogue régulier et continu en face-à-face.

Objectifs clés

- Divers groupes de la communauté sont engagés en tant que partenaires dans un dialogue entre le HCR et les personnes relevant de sa compétence.
- Les personnes relevant de la compétence du HCR ont un accès sûr à des informations actualisées, exactes et contextuellement pertinentes.
- Les personnes relevant de la compétence du HCR sont capables de prendre des décisions éclairées sur la base des informations dont elles disposent.
- Les personnes relevant de la compétence du HCR sont conscientes des moyens mis à leur disposition pour participer de manière significative et réagir.
- 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, et sur la façon dont elles les reçoivent.
- Les initiatives de communication sont développées et exécutées d'une manière qui prend en compte le critère du genre dans l'accès à l'information. Les besoins d'information sont répertoriés et analysés sur la base d'une compréhension de la diversité.

Risques d'un manque de communication et de transparence

- Un manque d'information et l'absence de dialogue peuvent donner lieu à des rumeurs ou à de la désinformation susceptibles d'entraîner un manque de confiance, de la frustration et des préjudices.
- Les risques d'insécurité et de protection peuvent être exacerbés dans la mesure où les individus ou les groupes de la communauté des réfugiés, des déplacés internes ou des apatrides peuvent agir sur la base d'informations incomplètes ou inexactes.
- L'absence d'un dialogue et d'une communication continue avec les personnes relevant de la compétence du HCR peut générer des attentes irréalistes sur l'assistance et les services auxquels ces personnes ont droit. Cela implique également que le HCR et ses partenaires sont mal informés des priorités et des lacunes en matière de protection et d'assistance qui constituent un sujet de préoccupation pour les communautés et dont elles souhaitent informer les acteurs humanitaires et d'autres acteurs.

COSTA RICA

ÉCHANGE D'INFORMATIONS NOVATEUR AVEC LES RÉFUGIÉS

Diffusion d'informations exactes, transparentes et actualisées aux réfugiés, par le biais de formats, médias et langues accessibles et culturellement adaptés.

Contexte

Les évaluations participatives et groupes de réflexion impliquant des réfugiés et des demandeurs d'asile dispersés dans des zones urbaines au Costa Rica ont révélé que l'un des principaux obstacles à leur intégration locale était le manque d'accès aux informations sur leurs droits et devoirs. Pour améliorer la communication bidirectionnelle avec les réfugiés, le Bureau du HCR a mis sur pied un certain nombre d'initiatives complémentaires à l'aide de divers outils culturellement appropriés et adaptés au contexte.

Actions

- **Help.unhcr.org.** Le HCR a lancé le site Internet help.unhcr.org à titre de projet pilote. Ce site contient des informations clés précises sur les réfugiés et les demandeurs d'asile dans le pays. La plateforme en ligne a été élaborée par le biais d'un processus participatif, qui incluait les retours d'information et les recommandations des réfugiés, des partenaires d'exécution du HCR, des organismes gouvernementaux, des développeurs de sites Internet et du personnel du HCR.

Ce site Internet contient des informations sur l'obtention du statut de résident permanent (à savoir le processus de détermination du statut de réfugié) par les personnes récemment arrivées dans le pays, la naturalisation, les programmes d'appui aux moyens d'existence, la procédure de demande d'asile, les programmes d'assistance supplémentaire et les droits et devoirs des réfugiés ou des demandeurs d'asile.

- **Équipes de sensibilisation mobiles** Outre le site Internet help.unhcr.org, le Bureau a déployé des équipes de sensibilisation mobiles pour informer les personnes relevant de la compétence du HCR des différents projets du HCR et de ses partenaires visant à recenser les personnes relevant de la compétence du HCR qui n'ont pas été en contact avec le bureau pendant plusieurs années, afin de confirmer la taille de la population de réfugiés et de localiser les familles des zones frontalières susceptibles de bénéficier d'une protection internationale.
- Une **campagne de médias sociaux intitulée** « Ser refugiado es como ser tico » (être réfugié, c'est comme être Costaricain) a été lancée pour renforcer l'idée que les réfugiés et les citoyens jouissent des mêmes droits et devoirs. Elle a atteint plus de 3 millions de personnes à travers des vidéos, des panneaux et des documents imprimés.
- Un **système de communication bidirectionnelle dénommé** « Ascend » a été lancé, qui utilise la plateforme en ligne frontlinesms.com. Il permet au HCR et à ses partenaires d'être en contact avec les réfugiés à travers les messages texte.
- **Des stands d'information numérique** ont été installés à des endroits stratégiques de la grande zone métropolitaine de la capitale, ainsi qu'aux postes/villes frontières avec le Nicaragua. Ces stands fournissent les mêmes informations qu'on peut retrouver sur le site Internet help.unhcr.org.

Résultats

Les initiatives de communication ont fourni aux personnes relevant de la compétence du HCR des **informations pertinentes et faciles d'accès** sur leurs droits et leurs devoirs, ainsi que sur les services à leur disposition. Les personnes relevant de la compétence du HCR peuvent entrer en contact avec le HCR et ses partenaires pour obtenir des informations supplémentaires, ainsi que pour les **rétroactions et les plaintes** relatives aux services ou aux interventions. En collaboration étroite avec le HCR, le Gouvernement du Costa Rica a pris des mesures pour améliorer la communication avec les personnes relevant de la compétence du HCR, qui peuvent désormais accéder à l'information à partir de la Direction générale des migrations ou du HCR.



RÉTROACTION & RÉPONSE

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

Les mécanismes de rétroaction sont des systèmes formels accessibles par lesquels les personnes relevant de la compétence du HCR peuvent communiquer en toute sécurité avec le HCR et ses partenaires et recevoir des réponses de ceux-ci.

Des systèmes sûrs et accessibles sont requis pour la collecte, le stockage, la documentation et l'analyse des rétroactions et réponses, avec des voies d'orientation appropriées.

Le HCR a développé des approches fondamentales qui promeuvent la participation significative des personnes relevant de sa compétence à la définition de priorités en matière de protection et d'assistance et à l'élaboration de programmations connexes.³

Les mécanismes de rétroaction et de réponse renforcent les avantages des approches participatives en fournissant des possibilités cohérentes, structurées et prévisibles de dialogue tout au long du cycle de gestion des opérations, qui fournit au HCR des informations pratiques lui permettant d'adapter et d'améliorer ses programmes.

Le HCR doit impérativement savoir comment la communauté communique et comment elle met en place et assure le fonctionnement de canaux accessibles et fiables pour les systèmes de rétroaction, tout en évitant des répétitions inutiles. Les opérations du HCR devraient mettre en place des systèmes offrant à toutes les personnes relevant de la compétence du HCR des moyens inclusifs de fournir des retours d'information.

L'enregistrement et l'analyse des rétroactions génèrent des informations utiles susceptibles d'être utilisées pour le suivi des programmes. Les programmes peuvent alors être adaptés en conséquence, afin d'être plus appropriés et plus efficaces.

³ Tel que reflété dans le document du HCR intitulé *UNHCR Manual on a Community Based Approach in UNHCR Operations*, mars 2008 ; et UNHCR, *Understanding Community-Based Protection*, 20 juin 2013.

Boucles de rétroaction : Il convient tout d'abord d'accuser réception des plaintes ou des retours d'information, puis de prendre des mesures ou d'orienter les questions, avant de répondre à l'individu.

Ce cycle de communication est une boucle de rétroaction. L'objectif est de fermer systématiquement la boucle de rétroaction. Pour que la boucle de rétroaction soit fermée, les données de rétroaction doivent être collectées, stockées, traitées, analysées, puis faire l'objet d'une réponse et d'un rapport.

Objectifs clés

- Affirmer la dignité des femmes, des hommes, des filles et des garçons relevant de la compétence du HCR, leur droit à être entendus et la valeur d'une telle démarche, en cherchant à connaître leurs opinions et à recueillir leurs retours d'information et plaintes à l'égard de notre action.
- Ajuster notre programmation en apprenant des personnes relevant de la compétence du HCR, afin de mieux répondre à leurs préoccupations, pourvoir à leurs besoins et développer leurs capacités.
- Alerter le HCR pour toute question de protection grave qui nécessite une intervention, notamment les questions de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles.
- Évaluer l'efficacité et l'impact des programmes de protection et d'assistance.
- Promouvoir l'apprentissage organisationnel et la mémoire institutionnelle en établissant des rapports sur les retours d'information.

Risques d'une rétroaction et d'une réponse inappropriées

- L'absence de mécanismes de rétroaction, ou l'adoption d'approches déstructurées et non systématiques peut entraîner l'inadéquation, le manque de viabilité et l'inefficacité des programmes de protection et d'assistance.
- Les cas de manquement à la morale, d'abus de pouvoir, y compris d'exploitation et d'atteintes sexuelles, de corruption et de fraude peuvent passer inaperçus dans certaines situations et causer des dommages à davantage de personnes si rien n'est fait pour y mettre un terme et les limiter convenablement.

- L'approche communautaire du HCR n'est que partiellement mise en œuvre sans mécanismes efficaces de rétroaction, de plaintes et de réponse.

Partenariats en matière de responsabilité

L'objectif visant l'amélioration de l'efficacité de l'action humanitaire, reposant sur l'obligation de redevabilité envers les personnes que nous servons, est partagé par nos partenaires et parties prenantes. Dans la mesure du possible, le HCR devrait jouer un rôle de premier plan dans l'établissement, le financement et la coordination de mécanismes de redevabilité, soit directement, soit en partenariat avec d'autres entités.

Le maintien des engagements de redevabilité s'étend aux activités mises en œuvre par les partenaires. 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 populations affectées.

- Les actions et les comportements des partenaires et des autres parties prenantes qui travaillent avec le HCR ou en son nom ont des conséquences et un impact durable sur les personnes relevant de la compétence du HCR et sur l'organisation.
- La diffusion d'informations sur les normes énoncées dans le cadre de redevabilité du HCR envers les populations affectées devrait faire l'objet de consultations avec les partenaires par le biais d'accords contractuels, de protocoles d'accord et d'accords de partenariats définissant clairement les voies hiérarchiques et la gestion de la performance dans le cadre de la redevabilité envers les populations affectées.
- Tous les partenaires pourraient ne pas disposer de mécanismes de rétroaction. Les personnes relevant de la compétence du HCR peuvent utiliser les systèmes du HCR pour donner un retour d'information à d'autres organisations et vice versa. Les processus d'orientation visant à échanger des informations de manière sûre, responsable et intentionnelle avec les partenaires dans le contexte opérationnel constituent un aspect nécessaire du partenariat en matière de redevabilité.
- Bien que le HCR ne soit pas directement responsable de la résolution des problèmes soulevés à propos d'autres organisations, il est cependant important d'assurer un suivi et d'encourager la résolution de ces problèmes.

Mécanismes de redevabilité collective

Dans certains cas, la redevabilité envers les populations affectées s'exerce à travers des systèmes communs ou collectifs de collecte des retours d'information, qui sont ensuite transmis à l'organisation compétente pour action. Les mécanismes collectifs ou partagés de redevabilité ont pour avantage d'être pratiques, facilement accessibles par les personnes relevant de la compétence du HCR, et de permettre une redevabilité mutuelle.

La composante communication de la redevabilité envers les populations affectées se prête à une approche collective. Dans certains contextes, il peut s'avérer plus pratique et plus efficace d'utiliser un mécanisme commun pour recueillir les rétroactions et y répondre. Cela peut être dû à des limitations de ressources ou d'accès humanitaire.

Les stratégies de redevabilité envers les populations affectées doivent être conçues de la manière la plus logique possible pour mieux servir les personnes relevant de la compétence du HCR. Si certains acteurs travaillent ensemble dans le même domaine ou pour le même groupe de population, l'existence de plusieurs mécanismes de plainte et de rétroaction peut créer des confusions. Les consultations et les évaluations communautaires peuvent être réalisées collectivement, et les canaux de communication peuvent être partagés. La priorité absolue devrait être de créer des systèmes qui ne surchargent pas les communautés et qui soient les plus sûrs et les plus faciles d'accès et d'utilisation pour elles.

Il est important de noter que si la collaboration est encouragée, la responsabilité de la résolution d'un problème incombe à l'organisation ou à l'entité faisant l'objet de la rétroaction, ou à l'entité qui fournit les services en question. Des systèmes collectifs peuvent aider à recueillir les retours d'information en vue de leur transmission ou de leur orientation. L'obligation de répondre incombe à l'organisme en mesure d'effectuer le changement requis conformément à ses procédures internes.

SOMALIE

MÉCANISMES DE RÉTROACTION INTERINSTITUTIONS POUR LES DÉPLACÉS INTERNES

En Somalie, un système collectif de rétroaction des bénéficiaires permet aux rapatriés, aux déplacés internes et à d'autres personnes vivant dans les zones concernées de fournir une rétroaction gratuite (à travers les appels ou les SMS) sur les services, et de demander des informations ou une assistance. Les retours d'information font l'objet d'une analyse et d'une réponse en cinq jours.

Contexte

Le système de rétroaction des bénéficiaires du consortium somalien pour le retour est une plateforme interinstitutions visant à renforcer le dialogue et à faciliter la redevabilité et la transparence. Ce système offre un service gratuit par le biais d'appels téléphoniques ou de SMS permettant aux personnes relevant de la compétence du HCR d'exprimer leurs préoccupations, de signaler des irrégularités et de demander des informations et une assistance.

Les retours d'information traités par le centre d'appels portent principalement sur les questions suivantes :

- Les informations sur la sécurité de la zone de retour
- Les demandes d'assistance humanitaire
- La qualité et la quantité des services fournis
- L'appréciation de l'appui fourni par le consortium somalien pour le retour

Résultats

- Le mécanisme de rétroaction est sûr, accessible et culturellement approprié, tandis que la couverture et l'utilisation du réseau de téléphonie mobile sont élevées.
- Le processus est hautement transparent, avec la publication sur la plateforme en ligne des rapports de tous les retours d'information reçus, et des réponses qui y ont été apportées.
- L'enregistrement et l'inscription systématiques sur la plateforme en ligne de tous les retours d'information reçus et toutes les réponses fournies permet aux agences d'analyser les tendances et d'ajuster les interventions en conséquence.



MC enverra son personnel de terrain pour vérifier le problème et le résoudre comme il se doit. Le problème sera bientôt résolu. »

Réponse du centre d'appels

Les appels et les SMS des utilisateurs sont traités par un centre d'appels géré par le HCR à Nairobi, au Kenya. Pendant les heures de travail, un opérateur est disponible pour recevoir les appels, tandis que les utilisateurs ont la possibilité de laisser un message vocal en dehors des heures de travail.



Une fois la rétroaction reçue, un processus type de gestion de cas est initié, tandis que le cas est orienté vers le point focal de l'organisme compétent par le centre d'appels.



Un rapport initial (sans détails ni noms) est publié sur la plateforme en ligne dans un délai de 24 heures.



L'organisme concerné renvoie au centre d'appels une suggestion de réponse à la rétroaction.



Le centre d'appels contacte l'expéditeur pour fournir des informations sur les constatations, et pour proposer les solutions et conseils adéquats.



Un rapport final est publié sur la plateforme en ligne.



Les rapports d'actualisation mensuels contenant les données de rétroaction, les principales tendances et les exemples de plaintes sont produits et publiés sur la plateforme en ligne.

« Ma famille et cinq autres familles vivant désormais à Wanla Weyn n'ont pas bénéficié des distributions de bétail parce que nous n'étions pas sur la liste. Nous prions l'organisation de faire quelque chose à ce sujet. »

Rétroaction d'un déplacé interne somalien de retour



APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL & ADAPTATION

L'apprentissage organisationnel et l'adaptation nécessitent de notre part une documentation, une analyse et un établissement de rapports sur les rétroactions des personnes relevant de la compétence du HCR tout au long du cycle de gestion des opérations, dans le but d'inspirer la planification, les mesures correctives et les évaluations d'impact.

L'apprentissage organisationnel et l'adaptation consistent en une évaluation générale de la performance organisationnelle en matière de redevabilité envers les personnes relevant de la compétence du HCR. Ils peuvent être évalués et rapportés à un niveau stratégique et répondent à l'engagement de redevabilité organisationnelle du HCR en matière de leadership et de gouvernance.⁴

Les cadres supérieurs jouent un rôle important dans la facilitation du processus d'apprentissage et d'adaptation résultant des informations reçues suite à la participation et aux rétroactions communautaires. Ce processus, comme tous les résultats de la programmation, nécessite une planification et une dotation en ressources. Une responsabilité clé en matière de leadership consiste à assurer la planification proactive et l'exécution des engagements de redevabilité au-delà d'un impératif moral lié à nos activités de protection.

⁴ Comité permanent interorganisations (IASC), *IASC Revised AAP Commitments*, 2017, 13 juillet 2018.

Rôles en matière de redevabilité dans le cadre de la protection et de la gestion de programmes

- Connaître et comprendre les critères de référence en matière de redevabilité envers les populations affectées, les normes que l'organisation s'est engagée à respecter et leur application.
- Introduire les engagements de redevabilité envers les populations affectées dans les directives et procédures.
- Définir les résultats de la redevabilité envers les populations affectées dans la structure opérationnelle, ainsi que l'autorité et l'expertise compétentes, et des voies hiérarchiques claires.
- Suivre en amont la mise en œuvre des normes de redevabilité et des changements résultant des retours d'informations.
- Garantir la réactivité de la réponse aux plaintes soulevées, y compris concernant les questions de protection.
- Définir des procédures de gestion claires et efficaces.
- Établir des rapports sur les résultats des activités de redevabilité dans toutes les quatre composantes du cadre de redevabilité envers les populations affectées au titre de l'établissement de rapports périodiques.
- Identifier des partenaires faisant preuve d'un engagement démontré en matière de redevabilité envers les populations affectées.
- Sensibiliser le partenaire sur les engagements de redevabilité du HCR envers les populations affectées et le renforcement des capacités des partenaires (y compris des organisations nationales, locales et communautaires) pour rendre opérationnelle la redevabilité envers les populations affectées.
- Assurer la gestion de la performance, par l'introduction des activités et résultats de la redevabilité envers les populations affectées dans les évaluations de la performance du personnel, y compris au niveau intermédiaire et supérieur.

Établissement de rapports sur la redevabilité envers les populations affectées

L'établissement de rapports sur la redevabilité est un prérequis de l'apprentissage organisationnel et de l'adaptation. S'il est vrai que l'engagement auprès des communautés est monnaie courante, les indicateurs qui en attestent doivent être

recensés de manière structurée, cohérente et analytique, et à échéance suffisamment régulière pour en évaluer l'impact.

Conformément aux normes définies et aux indicateurs de performance, la planification et la documentation des activités de redevabilité envers les populations affectées fournissent des indicateurs solides en vue des éléments suivants :

Suivi des progrès et tendances

- En utilisant un système de rétroaction et de réponse, les réactions des personnes relevant de la compétence du HCR peuvent être systématiquement documentées et analysées 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 peut être indiquée par la ventilation des données de rétroaction par genre.
- Les données de rétroaction peuvent aussi être utilisées pour aider à évaluer l'impact des actions ou des changements effectués dans le cadre de l'opération en réponse aux demandes de la communauté. Par exemple, une réduction significative et continue des plaintes relatives à une question peut témoigner de l'impact positif d'une décision de gestion prise en réponse à une question soulevée dans le cadre d'une rétroaction.
- Les mécanismes de rétroaction conservent les données quantitatives et qualitatives qui peuvent être analysées et utilisées comme preuves en vue de préparer les évaluations et d'établir les rapports.

Diffusion d'informations aux décideurs

- Des mécanismes de rétroaction existent en faveur des personnes relevant de la compétence du HCR, notamment pour améliorer l'accès de ces personnes au HCR et à ses partenaires. Ils existent également en faveur de l'organisation, au-delà de l'accomplissement de ses responsabilités en matière de redevabilité. Des processus de redevabilité tels que ceux-là fonctionnent comme un outil de supervision régulière des réponses pour les programmes de protection et d'assistance.
- Les données de rétroaction sont utiles pour la prise de décisions, de la même manière que les rapports de supervision et d'évaluation, la différence étant que les données de rétroaction comprennent à la fois les rétroactions sollicitées et non sollicitées.

Éléments de preuves à des fins d'orientation stratégique

- Les décisions quotidiennes prises en matière de priorités et de direction au niveau opérationnel doivent être éclairées par les rétroactions et l'interaction directes entre le HCR et les personnes relevant de sa compétence. Il est indispensable de documenter la nature de ces rétroactions et d'en évaluer les implications sur la direction dans laquelle les personnes relevant de la compétence du HCR conduisent l'organisation, afin de déterminer les priorités opérationnelles et les stratégies de protection et de solutions au niveau du pays.
- Un regroupement des données de rétroaction à l'échelle des opérations contribue à fournir une vue d'ensemble globale sur l'impact et la performance de la programmation du HCR en matière de protection et d'assistance, en s'inspirant des indications obtenues directement auprès des personnes relevant de la compétence du HCR.
- Les données de rétroaction fournissent des indicateurs à l'organisation et à ses partenaires, y compris aux gouvernements et aux donateurs sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Apprentissage et améliorations

- Les échanges interinstitutions sur les meilleures pratiques contribuent à l'apprentissage organisationnel. La redevabilité envers les populations affectées nous donne l'opportunité d'apprendre de ces personnes mêmes qui sont au cœur de notre mandat de protection. Le fait de garantir leur participation significative et d'établir des rapports sur leur rétroaction nous aide à documenter les leçons que nous apprenons des personnes relevant de la compétence du HCR afin de savoir dans quel domaine l'organisation et ses partenaires doivent s'améliorer, ou agir différemment.

Validation du suivi et des évaluations d'impact

- Les systèmes de suivi et d'évaluation fournissent des informations en matière d'impact et évaluent la performance des programmes par rapport aux résultats escomptés. Les rapports sur les rétroactions tendent à fournir des informations pour valider les observations en matière de suivi et d'évaluation.

- Les systèmes de rétroaction complètent les systèmes de suivi et d'évaluation pour fournir une compréhension plus générale de nos programmes et de leur impact : tandis que le suivi et l'évaluation ont trait au contenu des réalisations et résultats, l'établissement de rapports sur les rétroactions de la communauté éclairent sur les raisons et les individus à l'œuvre.

Partage de l'information et conformité

- L'établissement de rapports sur la redevabilité envers les populations affectées permet aussi à l'organisation de contribuer aux systèmes de redevabilité collectifs avec l'ONU et les organisations intergouvernementales et organisations non gouvernementales partenaires.
- L'établissement de rapports de redevabilité comprend les comptes rendus aux personnes relevant de la compétence du HCR qui sont au cœur de nos initiatives de redevabilité envers les populations affectées.
- Le retour d'informations à destination des communautés nécessite l'utilisation combinée des structures existantes de la communauté et un compte rendu ciblé à travers les moyens de communication préférés des communautés. Une attention particulière devrait être accordée à la prise de contact avec les groupes traditionnellement confrontés à des difficultés en matière de diffusion ou d'accès à l'information.
- Les comptes rendus 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'adoption 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.

Les acteurs des opérations sont fortement encouragés à publier régulièrement les données ventilées et les tendances qui se dégagent des rétroactions et des plaintes documentées, et à en assurer une large diffusion.

ÉTHIOPIE

LES ÉVALUATIONS PARTICIPATIVES ABOUTISSENT À DES CHANGEMENTS

À Jijiga, en Éthiopie, les conclusions des évaluations participatives réalisées par le HCR ont induit des changements en matière de conception et de mise en œuvre des programmes, lesquels ont ensuite été rapportés aux communautés.

Contexte

Le bureau auxiliaire du HCR de Jijiga veille particulièrement à assurer l'engagement significatif des réfugiés dans le processus de planification, notamment en tenant compte des recommandations issues des évaluations participatives dans la conception des programmes, et en rapportant les résultats de ces évaluations participatives aux réfugiés. Avant la phase d'évaluation, les réfugiés, par l'intermédiaire des représentants de la Commission du camp des réfugiés, s'investissent aux côtés du HCR et de ses partenaires dans la hiérarchisation des questions à aborder pendant les évaluations participatives, sur la base d'un examen des informations existantes.

Actions

APPRENTISSAGE

Les observations des évaluations participatives menées à Jijiga ont révélé les questions nécessitant soit de nouvelles interventions, soit des adaptations des programmes existants. Tandis que certaines de ces questions auraient pu émerger suite à différents types d'interactions ou moyens de communication, un certain nombre d'entre elles, étant de nature sensible et affectant les groupes et femmes marginalisés, ont été révélées à travers des évaluations participatives structurées et sensibles aux critères d'âge, de genre et de diversité.

Résultats

Les discussions entre les groupes de réflexion et les mères ont révélé que les enfants lourdement handicapés étaient particulièrement vulnérables, parce que leurs mères allaient au travail en les laissant sans surveillance à la maison faute de solutions de garde adaptées. Des garderies pour enfants lourdement handicapés ont été créées.

ADAPTATION

Le bureau du HCR de Jijiga a pris en compte les observations issues des évaluations participatives dans la conception d'interventions ayant permis d'améliorer la vie des réfugiés à partir de leurs propres recommandations.

Résultats

En 2014, le HCR et son partenaire local ont mené une enquête sur les mutilations génitales féminines afin de rassembler des informations détaillées sur cette pratique parmi les réfugiés. La méthode employée mettait l'accent sur l'engagement des leaders religieux dans les programmes de lutte contre les mutilations génitales féminines afin d'examiner cette question de protection et de droits soulevée pendant les évaluations participatives.

COMPTES RENDUS

Les observations résultant des discussions des groupes de réflexion menées pendant les évaluations participatives ont été présentées et analysées lors des réunions interinstitutions à Jijiga et dans chaque camp, avec la participation active des représentants de la Commission du camp de réfugiés, qui ont systématiquement pris part aux forums de coordination interinstitutions. Ces représentants devaient ensuite partager les informations avec l'ensemble de la communauté, ce qui a été fait par l'intermédiaire des points focaux au niveau du centre, des zones et blocs des camps, sur la base des questions soulevées.

Résultats

La participation des réfugiés aux réunions interinstitutions mensuelles s'est avérée un moyen efficace de s'assurer que la communication entre les réfugiés et les organisations humanitaires ne se limitait pas aux évaluations participatives, et, pour les réfugiés, d'assurer le suivi des résultats de l'évaluation et de tenir les différentes parties prenantes responsables.



© UNHCR, Division de la protection internationale, 2020

Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés 92, Rue de
Montbrillant, 1202 Genève,
Courriel : HQTS00@unhcr.org