LA REDEVABILITÉ ENVERS LES POPULATIONS AFFECTÉES

Manuel à l'intention de l'UNICEF et de ses partenaires

Crédits photo
Première de couverture : © UNICEF/UNI235471/Willocq
Page ii : © UNICEF/UN0329267/Bindra
Page vi : © UNICEF/UNI45168/Pirozzi
Page x : © UNICEF/UN070246/Moore
Page 01 : © UNICEF/UNI99534/Siddique
Page 14 : © UNICEF/UN0287095/Albrecht
Page 36 : © UNICEF/ Santoso
Page 93 : © UNICEF/UNI224836/Guardi

Publié par l'UNICEF

Bureau des programmes d'urgence
Avenue de la Paix 5-7
Genève, Suisse

www.unicef.org

© Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)
EMOPS
Juin 2020

Pour plus d'informations :
aap@unicef.org

Table des matières

Avant-propos iv
Remerciements v
Conseils d'utilisation vii
Glossaire viii
Abréviations xi

01 SECTION 1 : Introduction

Chapitre 1 : Définitions et contexte 02
Chapitre 2 : Des engagements aux mesures concrètes 08

14 SECTION 2 : Intégration de la redevabilité envers les populations affectées au niveau de pays

Chapitre 3 : Préambule 15
Chapitre 4 : Préparation et réduction des risques 21
Chapitre 5 : Cycle de programmation 26

36 SECTION 3 : Mise en oeuvre de la redevabilité envers les populations affectées

Chapitre 6 : Premiers pas 37
Chapitre 7 : Information et communication 44
Chapitre 8 : Participation 58
Chapitre 9 : Mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations 73
Chapitre 10 : Protection contre l'exploitation et les abus sexuels et redevabilité envers les populations affectées 80
Chapitre 11 : La technologie au service de la redevabilité envers les populations affectées 86

94 SECTION 4 : Coordination et partenariats

Chapitre 12 : Collaboration locale et nationale 95
Chapitre 13 : Coordination interorganisations 99

Boîte à outils 110

Avant-propos

À l'UNICEF, nous plaçons l'être humain (hommes, femmes, familles, enfants, adolescents) au coeur de notre action. Pour que notre travail soit véritablement centré sur les personnes, nous nous engageons à intégrer le principe de redevabilité envers les populations affectées à tout ce que nous entreprenons.

La redevabilité envers les populations affectées est une démarche d'inclusion qui vise à encourager la participation et à permettre aux gens d'exprimer leurs besoins, de se faire entendre et de prendre part aux décisions qui les concernent, l'objectif étant qu'ils se sentent capables de défendre les droits des enfants et ceux de leur communauté. Ces exigences non négociables ne pourront être satisfaites que si nous veillons à ce que l'UNICEF soit à l'écoute de ces personnes et agisse en conséquence à tous les niveaux (local, national et mondial).

Nous avons récemment redoublé d'efforts dans ce domaine, mais des améliorations sont toujours possibles. Le manque de coopération avec les communautés présente de nombreux risques : tensions et conflits entre populations locales et travailleurs humanitaires, confusion entre les multiples activités et les différents participants, utilisation inefficace des ressources et incapacité à faire preuve d'efficacité et de redevabilité à l'égard de nos donateurs et du grand public. Plus grave, la vie, la santé et le bien-être de ces personnes peuvent être menacés si elles ne disposent pas des informations essentielles ou prennent des décisions fondées sur des données erronées ou trompeuses.

C'est pourquoi nous réitérons notre engagement à défendre et respecter les droits, la dignité et la sécurité des populations affectées, en faisant en sorte que tous nos programmes soient conçus dans leur intérêt et répondent aux normes éthiques les plus strictes.

La redevabilité envers les populations affectées exige une approche proactive, méthodique et stratégique, qui nous impose de faire évoluer notre culture institutionnelle ainsi que notre manière de travailler. Nous devons placer l'être humain au centre de nos plans, de nos projets et de nos interventions, et veiller à ce que nos responsables soient à l'écoute des communautés affectées et tiennent compte de leur opinion. Notre personnel doit améliorer ses capacités à impliquer activement les communautés dans la planification, la mise en oeuvre, le suivi et l'évaluation de nos programmes d'aide. Nos interventions doivent s'appuyer sur les opinions, observations et besoins des populations affectées, et être adaptées en conséquence. Ce travail consolidera nos efforts de plaidoyer ainsi que la crédibilité de notre organisation. Il s'agit d'une initiative concrète et pratique, au-delà d'une simple déclaration de principe figurant dans un document stratégique.

Rendre des comptes aux communautés n'est pas seulement un devoir moral : c'est aussi une démarche essentielle pour assurer leur sécurité, leur protection et la prise en compte de leur opinion. Le respect de nos engagements dans ce domaine doit être une exigence fondamentale pour l'ensemble de nos actions, tous secteurs confondus. Le présent manuel entend contribuer à une meilleure compréhension de la redevabilité envers les populations affectées au sein de notre organisation et apporter au quotidien une aide concrète à notre personnel et à nos partenaires amenés à appliquer ce principe dans le monde entier.

Henrietta H. Fore
Directrice générale de l'UNICEF

Remerciements

Le présent manuel est le fruit d'une collaboration entre de nombreux intervenants individuels et collectifs. L'équipe tient à remercier l'ensemble des personnes ayant donné de leur temps, de leur énergie et de leur expertise pour lui permettre de voir le jour.

Ce document a été élaboré par l'Unité de redevabilité envers les populations affectées de l'UNICEF (Bureau des programmes d'urgence). Charles-Antoine Hofmann s'est chargé de la coordination générale et des conseils techniques. Carla Daher, Justus Olielo, Giulia Boo et Marina Fernández Buil de l'UNICEF, ainsi que la consultante indépendante Meg Sattler ont apporté leur contribution technique et rédactionnelle.

Nous remercions tout particulièrement les membres du Groupe de travail de l'UNICEF sur la redevabilité envers les populations affectées, chargés de diriger les travaux mondiaux dans ce domaine, pour leurs conseils avisés et leur soutien, en particulier en ce qui concerne le présent manuel.

Nous exprimons également notre reconnaissance aux collègues des bureaux de pays et des bureaux régionaux, ainsi qu'aux équipes techniques du siège de l'UNICEF, dont l'expertise et l'aide précieuse ont joué un rôle essentiel.

Nous remercions chaleureusement nos partenaires, en particulier l'Associazione Volontari per il Servizio Internazionale (AVSI), le Conseil danois pour les réfugiés, la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR), le Comité international de secours, Plan International, Save the Children, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et nos collaborateurs de l'université Columbia, pour leurs suggestions et leurs commentaires détaillés, ainsi que les nombreuses autres personnes qui nous ont fait part de leur avis et de leurs idées tout au long de la rédaction de cette publication.

Ce manuel a également bénéficié des talents de réviseuse de Deborah Yuill (ProseWorks), de l'expertise de l'équipe de Formato Verde en matière de conception graphique, et des services de traduction de Strategic Agenda.

Enfin, les auteurs souhaitent exprimer leur sincère gratitude au Bureau américain d'assistance en cas de catastrophe à l'étranger (Office of Foreign Disaster Assistance) de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et au Gouvernement britannique pour le soutien apporté à ce projet, ainsi qu'au Ministère danois des affaires étrangères et à la Direction du développement et de la coopération (DDC) de la Confédération suisse pour leur investissement dans le déploiement des activités de redevabilité envers les populations affectées au sein de l'UNICEF.

Conseils d'utilisation

Le présent manuel a été préparé afin d'aider le personnel de l'UNICEF, les organismes partenaires, les gouvernements et les organisations non gouvernementales (ONG) à mieux comprendre le concept de redevabilité envers les populations affectées et à acquérir des connaissances et des compétences pratiques afin d'en appliquer les principes dans leur travail au quotidien. Il a vocation à servir de guide et à être lu dans son intégralité ou consulté au sujet de thèmes particuliers. En adressant ce manuel à un public très large, nous espérons aider l'UNICEF et les organisations partenaires à intégrer cette approche à tous les niveaux de leur travail.

Le présent document se divise en quatre sections :

SECTION 1 Introduction

expose les grands principes de la redevabilité envers les populations affectées dans le contexte de la communauté humanitaire internationale et présente les cadres qui favorisent l'adoption d'approches dans ce domaine et influencent les valeurs institutionnelles et celles du secteur en général.

SECTION 2 Intégration de la redevabilité envers les populations au niveau de pays

présente les rôles et responsabilités spécifiques qui interviennent dans la mise en oeuvre des mesures de redevabilité envers les populations affectées et explique comment ces mesures peuvent s'intégrer dans le cycle des programmes humanitaires.

SECTION 3 Mise en oeuvre de la redevabilité envers les populations affectées

définit les principaux éléments nécessaires à la mise en place d'une approche globale en matière de redevabilité envers les populations affectées. Elle explique le rôle des trois principaux piliers de la redevabilité envers les populations affectées, à savoir la communication et la diffusion d'informations, la participation, et les mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations. Elle s'intéresse également à la mise en oeuvre de la protection contre l'exploitation et les abus sexuels, et à l'utilisation des technologies.

SECTION 4 Coordination et partenariats

indique comment la collaboration avec différents partenaires – acteurs locaux, organismes des Nations Unies et systèmes de groupes thématiques (clusters) – permet d'améliorer la participation des populations affectées et d'inscrire ces dernières au coeur de notre action.

Retour d'informations

Le présent manuel n'a en aucun cas vocation à régler une fois pour toutes la question de la redevabilité envers les populations affectées. Nous comptons, au contraire, affiner et ajuster les recommandations qu'il contient à mesure que nous gagnerons collectivement en expérience sur le sujet et que nous découvrirons de nouveaux exemples de bonnes pratiques dans ce domaine.

C'est pourquoi nous aimerions que vous nous fassiez part de votre expérience et de votre avis concernant l'utilisation du présent manuel et l'application, dans le cadre de votre travail, des approches qu'il propose en matière de redevabilité envers les populations affectées. N'hésitez pas à partager vos bonnes pratiques ainsi que les outils que vous trouvez utiles. Les retours d'informations, suggestions et commentaires sont bienvenus : merci de les envoyer à l'Unité de redevabilité envers les populations affectées du Bureau des programmes d'urgence à Genève, à l'adresse aap@unicef.org.

Glossaire

Communication bilatérale
La communication bilatérale (ou communication avec les communautés) désigne les processus et activités qui répondent aux besoins des populations affectées en matière d'information et de communication. Elle part du principe selon lequel l'information et la communication constituent des formes d'aide indispensables. L'objectif recherché est d'établir un dialogue entre les populations affectées et les intervenants en utilisant tous les moyens de communication disponibles et appropriés.

Communication pour le développement
La communication pour le développement (C4D) est un processus participatif fondé sur des données probantes qui facilite la mobilisation des enfants, des familles, des communautés, du grand public et des décideurs au service d'une évolution positive de la société et des comportements grâce à un ensemble d'outils et de plateformes de communication.

Communication sur les risques
La communication sur les risques, généralement liée aux interventions de santé publique, consiste à échanger en temps réel des informations, des conseils et des opinions avec les personnes exposées aux risques, afin de les aider à contribuer aux décisions qui les concernent et de les encourager à adopter des comportements sûrs et protecteurs.

Consentement
Le consentement est une décision volontaire, éclairée et prise librement, dans un but précis et en toute connaissance des implications et des conséquences. Lorsque des informations personnelles sont communiquées à une organisation, par exemple, un consentement doit être donné pour toutes les utilisations prévues de ces données. Le participant peut également indiquer s'il souhaite que son identité reste confidentielle. Même en cas de consentement, la personne chargée de recueillir les informations est tenue d'évaluer les conséquences de leur utilisation sur la sécurité du participant et sur celle d'autres personnes concernées.

Diversité
La notion de diversité renvoie aux différences de valeurs, d'attitudes, de perspectives culturelles, de croyances, d'origine ethnique, de nationalité, d'orientation sexuelle, d'identité de genre, d'âge, de capacités, d'état de santé, de statut social, de compétences et d'autres caractéristiques personnelles. Chaque personne étant différente des autres, cette diversité doit être reconnue, comprise et valorisée afin que chacun soit traité et représenté équitablement et ait les mêmes chances d'exercer ses droits.

Engagement communautaire
Le principe de l'engagement communautaire consiste à impliquer activement les personnes et les communautés de façon à ce que leur opinion soit prise en compte et à ce qu'elles puissent contribuer au processus décisionnel de manière équitable, efficace et sûre, l'objectif étant de faire *avec elles*, et non *pour elles*. Il convient pour cela d'être à l'écoute des personnes concernées et de communiquer avec elles afin de mieux comprendre leurs besoins, leurs vulnérabilités et leurs capacités, mais également de recueillir leurs retours d'informations, d'y répondre et d'y donner suite.

Exploitation et abus sexuels
L'exploitation sexuelle désigne la manipulation ou la tentative de manipulation à des fins sexuelles d'une personne en position de vulnérabilité, notamment dans le cadre de relations de pouvoir. Cette notion comprend (entre autres) l'exploitation sexuelle d'une autre personne à des fins financières, sociales ou politiques. On entend par « abussexuels » tout contact de nature sexuelle imposé par la force, sous la contrainte ou à la faveur d'un rapport inégal, la menace d'un tel acte constituant aussi un abus sexuel. Les actes relevant de l'exploitation et des abus sexuels commis par le personnel des Nations Unies, leurs partenaires ou d'autres travailleurs humanitaires à l'encontre des personnes qu'ils aident constituent l'une des plus graves violations du principe de redevabilité.

Inclusion
L'inclusion est un processus qui consiste à améliorer les conditions de participation à la société, en particulier pour les personnes défavorisées, en développant les possibilités qui s'offrent à elles, en renforçant leur accès aux ressources, et en les aidant à se faire entendre et à faire valoir leurs droits.

Mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations
Les mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations sont des systèmes permettant aux populations affectées de faire savoir ce qu'elles pensent du travail d'une organisation humanitaire ou du système humanitaire en général. Lorsqu'un mécanisme est géré par un organisme donné mais qu'il porte sur le mandat de plusieurs organisations, on parle de mécanisme « commun ». S'il a été mis en place par plusieurs organisations qui le gèrent conjointement, il s'agit d'un mécanisme « collectif ».

Participation
La participation désigne une implication volontaire dans les opérations et activités menées par des organisations humanitaires. Pour favoriser la participation, il est essentiel que chacun, y compris les personnes les plus vulnérables et les plus défavorisées, ait le droit d'exprimer et de faire valoir son opinion et d'être associé aux décisions qui le concernent ou qui concernent sa communauté.

Plaintes
Une plainte officielle est un retour d'information spécifique d'une personne qui a été lésée par l'intervention d'une organisation ou qui estime que l'organisation n'a pas respecté l'un de ses engagements. Il convient d'y donner suite de façon prioritaire.

Populations affectées
Les populations affectées sont les filles, les garçons, les femmes et les hommes connaissant des niveaux de fragilité, capacités et besoins différents qui se trouvent dans des situations de vulnérabilité et/ou sont confrontés à la pauvreté, à un conflit, à une catastrophe ou à d'autres crises.

Protection contre l'exploitation et les abus sexuels
La protection contre l'exploitation et les abus sexuels désigne les mesures prises pour prévenir et combattre l'exploitation et les abus sexuels. Ces mesures visent à assurer la sécurité et l'accessibilité des mécanismes de signalement, à garantir la qualité de l'aide apportée aux survivants et à renforcer la redevabilité au sein des organisations, notamment en enquêtant sur les allégations d'exploitation et d'abus sexuels.

Protection des données
La protection des données est l'application systématique d'un ensemble de mesures institutionnelles, techniques et matérielles visant à préserver le droit au respect de la vie privée dans le cadre de la collecte, du stockage, de l'utilisation et de la divulgation de données personnelles. Ces mesures règlementent le traitement des données personnelles, accordent aux individus des droits sur les informations les concernant et établissent des systèmes de redevabilité et des obligations claires pour les personnes chargées de contrôler, d'analyser ou de traiter ces données. Une démarche de protection des données rigoureuse permet d'autonomiser les personnes concernées et de décourager certaines pratiques néfastes telles que la destruction, la perte, la modification, l'exploitation, ou encore la divulgation ou la consultation non autorisée de données personnelles.

Redevabilité collective
La redevabilité collective est la démarche de plusieurs organismes humanitaires et de développement faisant preuve d'un même engagement en matière de redevabilité qui coordonnent et harmonisent leurs politiques, pratiques et activités.de manière générale. Cela permet d'éviter les doubles emplois et de coordonner les flux d'information émanant des différentes organisations de façon à sensibiliser les populations affectées au travail mené, sans pour autant les submerger. La redevabilité collective ne remplace pas la redevabilité individuelle de chaque organisme, mais elle est complémentaire dans le sens où elle appuie leur travail et garantit une approche exhaustive, prévisible et cohérente.

Redevabilité envers les populations affectées (AAP pour son sigle en anglais)
La redevabilité envers les populations affectées implique une utilisation éthique et responsable du pouvoir et des ressources. Ce principe consiste à placer les besoins et les intérêts des personnes et des communautés desservies par les organisations au coeur du processus de décision et à obtenir les résultats les plus adaptés et les plus utiles pour elles, tout en préservant leurs droits et leur dignité et en améliorant leur résilience face à des situations de vulnérabilité et de crise. Concrètement, cela signifie que ces personnes (y compris les enfants et les adolescents) ont leur mot à dire quant aux décisions affectant leur existence, reçoivent les informations dont elles ont besoin pour prendre des décisions éclairées, ont accès à des mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations sûrs et adaptés à leurs besoins, et bénéficient d'une aide équitable en fonction de leurs besoins, de leurs priorités et de leurs préférences.

Redevabilité sociale
La redevabilité sociale est un processus ascendant, à l'initiative des citoyens, qui consiste à obliger les institutions publiques (notamment les prestataires non étatiques qui fournissent des services pour des organismes gouvernementaux) à rendre des comptes. Elle passe par une participation concrète aux prises de décisions afin d'orienter les politiques, les plans et les budgets, et par des initiatives qui permettent aux communautés de demander des comptes aux porteurs de devoirs.

Retour d'informations
Le retour d'informations est l'expression d'une opinion positive, négative ou neutre, dont un membre d'une communauté fait part à une organisation concernant ses programmes et/ou le comportement de son personnel et de ses représentants. Ce retour d'informations peut être sollicité (recueilli suivant des indicateurs prédéfinis et via des canaux spécifiques) ou non (informations concernant tout sujet potentiel communiquées à tout moment).

Rumeurs
Une rumeur est une information à la véracité incertaine ou douteuse qui se répand rapidement parmi la population et doit être démentie par des informations précises. Une rumeur peut concerner des risques ou des maladies, ou porter sur des personnes ou des organisations. Les rumeurs ont de graves effets négatifs sur la mise en oeuvre des programmes et le comportement des populations.

Sauvegarde de l'enfance
La sauvegarde de l'enfance désigne les mesures proactives prises afin de limiter les risques collatéraux que le travail d'une organisation, son personnel et/ou ses collaborateurs portent directement ou indirectement atteinte aux enfants. Ces risques sont notamment liés à la violence physique (châtiments corporels, notamment), à la violence, à l'exploitation ou aux abus sexuels, à la maltraitance émotionnelle et verbale, à l'exploitation économique, à l'absence de mesures garantissant leur sécurité physique ou psychologique, à la négligence de leurs besoins physiologiques, émotionnels ou psychologiques, aux pratiques culturelles néfastes et aux atteintes à la vie privée.

Service commun
Un service commun est une fonction d'appui assurée par l'ensemble des organisations qui participent à une intervention humanitaire. Un service commun axé sur l'engagement communautaire, par exemple, serait chargé d'informer les populations affectées au nom de toutes les organisations et de collecter et analyser les retours d'informations de façon à influencer la prise de décisions stratégiques et opérationnelles.

Abréviations

AAP	Redevabilité envers les populations affectées (*Accountability to Affected Populations*)
C4D	Communication pour le Développement
CPI	Comité Permanent Interorganisations
DPP	Descriptif de Programme de Pays
EAH	Eau, Assainissement et Hygiène
HACT	Approche Harmonisée sur les Transferts de Fonds (*Harmonized Approach to Cash Transfers*)
PCA	Accord de Coopération au titre des Programmes (*Programme Cooperation Agreement*)
PSEA	Protection contre l'exploitation et les abus sexuels (*Protection from Sexual Exploitation and Abuse*)
SMQ	Question de Suivi Stratégique (*Strategic Monitoring Question*)
TIC	Technologies de Communication et d'Information

Section 1 : Introduction

Chapitre 1

DÉFINITIONS ET CONTEXTE

Qu'est-ce que la redevabilité envers les populations affectées (AAP) ? D'où vient cette notion et pourquoi est-elle si importante à l'heure actuelle ? Comment s'articule-t-elle avec les autres engagements mondiaux pris dans notre secteur ? Ce chapitre vous présentera les grands principes de la redevabilité envers les populations affectées.

Une approche globale

La redevabilité envers les populations affectées (AAP) est une notion relativement transparente : les acteurs de l'aide humanitaire et du développement sont en effet tenus de rendre des comptes aux personnes qu'ils aident, y compris en temps de crise. En pratique, cela signifie que dans le cadre de notre organisation et à titre individuel, nous devons nous comporter de manière éthique à l'égard des communautés et des personnes bénéficiaires, et coopérer réellement et de façon globale avec elles afin de connaître leur avis et leurs retours d'informations, mais également de leur apporter rapidement une aide appropriée, utile et répondant aux véritables besoins exprimés.

Bien que l'écoute des personnes affectées par une crise soit d'une importance évidente, ce domaine est en fait l'un des principaux points faibles de l'action humanitaire, à la fois au sein de l'UNICEF et dans l'ensemble du système[1].

Malgré nos bonnes intentions, les évaluations de conformité révèlent qu'il nous reste beaucoup à faire pour informer correctement les communautés, les associer aux prises de décisions et veiller à ce qu'elles puissent accéder en toute sécurité à des mécanismes de traitement des plaintes adaptés à leurs besoins. Le présent manuel fait partie des mesures que nous prenons afin de favoriser une amélioration de la redevabilité envers les populations affectées.

Une approche fondée sur les droits

L'une des manières d'aborder l'AAP consiste à reconnaître les personnes que nous aidons comme des détenteurs de droits plutôt que de les considérer comme des bénéficiaires passifs. C'est pourquoi nous réitérons notre engagement à défendre et respecter leurs droits, leur dignité et leur sécurité, en faisant en sorte que tous nos programmes d'aide et toutes nos activités soient conçus dans leur intérêt et répondent à des normes strictes. Les filles, les garçons, les femmes et les hommes qui reçoivent notre aide sont nos principales parties prenantes. Ils disposent de droits fondamentaux, notamment :

- **Participer aux décisions** qui affectent leur existence ;
- **Recevoir les informations** dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées ;
- **Être entendus** s'ils estiment que l'aide qu'ils reçoivent n'est pas adaptée ou a des conséquences indésirables ; et
- **Être informés** de l'action des organisations dans leur communauté et de la manière dont l'argent est dépensé.

[1] ALNAP (2018, 2015)

Une approche proactive

Les documents stratégiques professent souvent ce type de philosophie, mais la redevabilité envers les populations affectées nécessite un engagement réel et concret au niveau de la politique de leadership, de la transparence des organisations et de la gestion des programmes. Ce principe nous impose de reconnaître et d'encourager la contribution, la participation et même le leadership des communautés dans l'ensemble de notre travail.

La redevabilité envers les populations affectées n'est pas uniquement un devoir moral : la coopération systémique avec les personnes qui bénéficient de nos services contribue progressivement à réduire leur vulnérabilité, à accroître leur résilience et à renforcer la cohésion sociale. À terme, cela améliorera la qualité et l'efficacité de nos programmes humanitaires et de développement. Il s'agit donc vraiment d'un cercle vertueux.

Contexte mondial

Le travail mené dans le domaine de l'AAP s'appuie sur des engagements mondiaux et des normes internationales mis en place dans ce secteur afin d'aider les organisations à mener des programmes plus efficaces et plus responsables. De plus en plus souvent, les gouvernements donateurs demandent aux organisations humanitaires de fournir la preuve de leur engagement en faveur de l'engagement communautaire et de la redevabilité envers les populations affectées et en font une condition de leurs financements. Ces normes servent donc de référence pour évaluer les mesures de redevabilité prises à l'échelle locale et nationale. Nous présentons ci-dessous les normes les plus importantes à connaître, **à savoir :**

- les Engagements du Comité Permanent Interorganisations (CPI) en matière de redevabilité vis-àvis des populations affectées[2]
- la Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité[3]

Engagements en matière de redevabilité vis-à-vis des populations affectées

Créé en 1992, le CPI est le principal mécanisme chargé de coordonner l'action des organismes d'aide humanitaire. Ses Engagements en matière de redevabilité vis-à-vis des populations affectées imposent aux intervenants d'informer ces populations, mais également de s'enquérir de leur avis, de leurs priorités et de leurs commentaires, d'en tenir compte et d'agir en conséquence (notamment en ce qui concerne les plaintes et allégations d'exploitation et d'abus sexuels) et de veiller à ce que les différents groupes concernés puissent contribuer activement aux prises de décisions (*voir le tableau 1*). Par ailleurs, les Directives pour l'intégration d'interventions ciblant la violence basée sur le genre dans l'action humanitaire encouragent la participation active des femmes, des filles et des autres groupes vulnérables aux prises de décisions et aux processus qui les concernent[4].

[2] CPI (2017)
[3] CHS Alliance (2019)
[4] CPI (2015)

Tableau 1 : Engagements du CPI en matière de redevabilité vis-à-vis des populations affectées

Direction	Concrétiser les engagements relatifs à l'AAP et à la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PSEA) : ■ en mettant en application et en institutionnalisant les approches afférentes à l'AAP et en les intégrant dans le cycle de programmation humanitaire et dans les processus de planification stratégique, à l'échelle des pays ; ■ en mettant en place des systèmes de gestion appropriés de nature à permettre de solliciter et d'entendre les voix et les priorités des populations affectées et d'agir en conséquence selon des modalités coordonnées, y compris en ce qui concerne les plaintes et allégations d'exploitation et d'abus sexuels, avant, pendant et après les situations d'urgence.
Participation et partenariat	Adopter et maintenir : ■ des mécanismes alimentant et soutenant des approches collectives/coordonnées centrées sur les personnes permettant aux filles, aux garçons, aux femmes, aux hommes, y compris les plus marginalisés et les plus vulnérables au sein des communautés affectées, de participer en y jouant un rôle actif à la prise des décisions qui auront une incidence sur leur existence, leur bien-être, leur dignité et leur protection ; ■ des partenariats équitables avec des acteurs locaux afin de faire fond sur leurs relations et leur confiance de longue date avec les communautés.
Information, retour d'informations et action	■ Adopter des mécanismes institutionnels qui alimentent et soutiennent des approches collectives et participatives qui apportent des informations et soient à l'écoute des communautés, tiennent compte des retours d'informations et aboutissent à des mesures correctives. ■ Instaurer et appuyer la mise en oeuvre de mécanismes appropriés de communication et de traitement des plaintes et allégations d'exploitation et d'abus sexuels. ■ Préparer, concevoir et gérer des programmes de protection et d'aide qui tiennent compte de la diversité et des vues exprimées par les communautés affectées.
Results	■ Quantifier les résultats en matière d'AAP et de PSEA aux échelles institutionnelle et collective, notamment à l'aune de normes telles que la Norme humanitaire fondamentale[5], les Normes minimales opérationnelles pour la protection contre l'exploitation et les abus sexuels[6] et le Guide des pratiques exemplaires de l' Organisation internationale pour les migrations (OIM)[7].

Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité

La Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité a été établie par le secteur humanitaire à l'issue d'une consultation méthodique menée auprès d'un large éventail de parties prenantes. Elle place les personnes et les communautés affectées par les crises au centre de l'action humanitaire en définissant neuf engagements qui reprennent les éléments essentiels d'une aide humanitaire intègre, responsable et de qualité (*voir la figure 1*).

[5] CHS Alliance (2019)
[6] CPI (2012)
[7] OIM (2016)

Figure 1 : *Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité*

Boîte 1 : Évaluation de la conformité de l'UNICEF à la Norme humanitaire fondamentale

En 2019, l'UNICEF a demandé à la Humanitarian Quality Assurance Initiative (HQAI) d'évaluer dans quelle mesure l'organisation se conformait à la Norme humanitaire fondamentale afin de mieux connaître la qualité de ses pratiques en matière de redevabilité envers les populations affectées[8].

Cette évaluation a consisté en une analyse indépendante rigoureuse des forces et des faiblesses de l'UNICEF concernant l'application de cette norme dans l'ensemble de l'organisation, à la fois dans les contextes d'aide humanitaire et d'aide au développement. Les résultats ont mis en évidence un certain nombre de bonnes pratiques et de réussites, mais également des manquements à corriger.

Les engagements no 4 (communication, participation et retour d'informations) et 5 (traitement des plaintes) faisaient partie des domaines à améliorer. En effet, la coopération avec la population n'est pas encore systématique, et nos mécanismes de traitement des plaintes sont incomplets et inopérants dans l'ensemble de l'organisation.

Un plan d'intervention de gestion est en cours d'élaboration afin de remédier aux défaillances identifiées pour renforcer la redevabilité envers les populations affectées dans les programmes et les interventions de l'UNICEF.

[8] HQAI (2019)

Au-delà du secteur humanitaire

Bien que le concept de redevabilité envers les populations affectées ait vu le jour dans le contexte de l'action humanitaire, permettre aux gens d'exercer une influence sur leur vie et leur avenir, de participer aux prises de décisions et d'exprimer leurs préoccupations est une démarche à la fois plus profonde et plus vaste, qui s'avère également fondamentale dans le cadre du développement durable et de l'action climatique.

Le Programme de Développement Durable à l'horizon 2030 est un cadre détaillé en faveur de l'élimination de la pauvreté, de l'aide humanitaire, de la réduction des inégalités et de la lutte contre les changements climatiques[9]. Il présente ici un intérêt en raison de son engagement à garantir la représentativité de la prise de décisions à tous les niveaux, y compris grâce à la participation active des groupes vulnérables et notamment des femmes[10].

Cet engagement à atteindre les personnes les plus vulnérables et à favoriser l'appropriation des retombées par la population locale est également affirmé dans de nombreux accords internationaux tels que le Programme d'Action d'Addis-Abeba[11], l'Accord de Paris[12] et le Cadre d'Action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe[13].Il est donc utile de consulter ces ressources lorsque l'on cherche à placer les personnes affectées par des crises au coeur de sa mission.

Lien entre action humanitaire et développement

La corrélation entre action humanitaire et développement est un enjeu de plus en plus décisif. En effet, les populations affectées à travers le monde ne font généralement pas la distinction que nous établissons entre les interventions « humanitaires » et « d'aide au développement » : souvent, elles ont à la fois des besoins à court et à long terme, dont certains ne sont finalement pris en compte par aucun des différents organismes, mandats et programmes du fait de ce cloisonnement quelque peu artificiel.

La notion de lien entre action humanitaire et développement tente donc de gommer cette différence de perception entre les organismes d'aide et les communautés desservies, l'objectif étant d'abolir les frontières institutionnelles, comportementales et financières entre l'action humanitaire et le travail de développement, conformément à la « Nouvelle Façon de Travailler » lancée lors du Sommet Mondial sur l'Action Humanitaire de 2016[14]. Il est intéressant de garder ce point à l'esprit en parcourant le présent manuel : cherchez à associer l'action humanitaire et le travail de développement, et demandez-vous si les frontières entre ces deux secteurs sont vraiment utiles ou pertinentes pour les communautés avec lesquelles vous collaborez.

[9] ONU (2015a)
[10] ONU (2012)
[11] ONU (2015b)
[12] ONU (2015c)
[13] UNDRR (2015)
[14] OCHA (2017)

Ressources utiles relatives au Chapitre 1

*(es ressources principales sont indiquées en **gras**)*

ALNAP, 2018 et 2015, *The State of the Humanitarian System.* Disponible à l'adresse suivante : www.alnap.org/our-topics/the-state-of-the-humanitarian-system

CHS Alliance, 2019, *Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité.* Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://corehumanitarianstandard.org/files/files/CHS_French.pdf

CPI, 2012, *Minimum Operating Standards: Protection from Sexual Exploitation and Abuse (MOS-PSEA).* Disponible à l'adresse suivante : https://interagencystandingcommittee.org/system/files/3_minimum_operating_standards_mos-psea.pdf

CPI, 2015, *Directives pour l'intégration d'interventions ciblant la violence basée sur le genre dans l'action humanitaire.* Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://gbvguidelines.org/wp/wpcontent/uploads/2016/03/2015-IASC-Directrices-VBG_version-francaise.pdf

CPI, 2017, *Engagements du CPI en matière de redevabilité vis-à-vis des populations affectées et de protection contre l'exploitation et les abus sexuels.* Disponible à l'adresse suivante : https://interagencystandingcommittee.org/system/files/iasc_caap_endorsed_nov_2017.pdf

Hofmann, C.-A., 2020, « UNICEF first UN agency to benchmark against the CHS ». Disponible à l'adresse suivante : www.chsalliance.org/get-support/article/unicef-benchmark/

HQAI, 2019, *UNICEF CHS Benchmarking: Summary Report.* Disponible à l'adresse suivante : https://hqai.org/

OCHA, 2017, *The New Way of Working.* Disponible à l'adresse suivante : www.unocha.org/story/new-way-working

OIM, 2016, *Guide des pratiques exemplaires : Mécanisme communautaire de plainte interorganisations.* Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://publications.iom.int/fr/books/guide-des-pratiques-exemplaires-mecanismecommunautaire-de-plainte-interorganisations

ONU, 2012, *L'avenir que nous voulons : document adopté à l'issue de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable à Rio de Janeiro (Brésil) du 20 au 22 juin 2012.* Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://rio20.un.org/sites/rio20.un.org/files/a-conf.216-l-1_french.pdf.pdf

ONU, 2015a, *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030.* Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://www.unfpa.org/fr/resources/transformer-notre-monde-le-programme-de-d%C3%A9veloppement-durable-%C3%A0-l%E2%80%99horizon-2030-0

ONU, 2015b, *Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement.* Disponible (en Français) à l'adresse suivante : http://unctad14.org/Documents/ares69d313_fr.pdf

ONU, 2015c, *L'Accord de Paris.* Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://unfccc.int/fr/process-and-meetings/the-paris-agreement/l-accord-de-paris

UNDRR, 2015, *Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015-2030.* Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://www.unisdr.org/files/43291_frenchsendaiframeworkfordisasterris.pdf

Chapitre 2

DES ENGAGEMENTS AUX MESURES CONCRÈTES

Ce chapitre s'intéresse plus en détail aux mesures de redevabilité envers les populations affectées. Quels sont les principaux cadres qui peuvent nous aider à mieux comprendre le rôle de l'AAP? Que signifie ce principe pour l'UNICEF, et pour vous ? Comment les orientations formulées dans le présent manuel influeront-elles sur nos valeurs institutionnelles et celles de l'ensemble du secteur ?

Quelles nouveautés pour l'UNICEF ?

Nous avons vu dans le chapitre 1 que la participation des communautés aux décisions et leur collaboration à nos programmes constituent des aspects essentiels de l'AAP dans notre organisation. L'UNICEF favorise depuis longtemps l'engagement communautaire dans son travail de développement, notamment auprès des enfants, des adolescents, et en particulier des filles et des femmes. Dans quel sens ces engagements d'AAP changent-ils la donne ? Et en quoi ce principe va-t-il modifier notre manière de travailler ?

L'UNICEF, comme de nombreux organismes du secteur humanitaire, ne dispose pas à ce jour d'une méthode systématique permettant d'orienter ses programmes en fonction des retours d'informations reçus. Nos pratiques sont souvent adoptées au cas par cas et mal répertoriées. Nous devons donc nous améliorer dans ce domaine de façon à donner suite aux opinions et aux retours d'informations que nous recevons et à rendre compte de nos décisions aux populations affectées.

Nos engagements ne se limitent pas au périmètre des interventions humanitaires, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 1 au sujet du lien entre action humanitaire et développement. Bien que le concept de redevabilité envers les populations affectées soit apparu dans le contexte de l'action humanitaire, où ce besoin était manifeste, il n'y a aucune raison que nous ne rendions pas également des comptes dans les contextes d'aide au développement. Dans ces situations, il est généralement question de « redevabilité sociale » plutôt que de « redevabilité envers les populations affectées », mais ces deux principes ont de nombreux points communs (*voir le tableau 2*).

Outil 2.1 Questions et réponses relatives à AAP
Outil 2.2 Vidéo de l'UNICEF sur AAP

Tableau 2 : Redevabilité envers les populations affectées ou redevabilité sociale ?

REDEVABILITÉ ENVERS LES POPULATIONS AFFECTÉES	REDEVABILITÉ SOCIALE
■ **fondée sur les droits :** droit d'être entendu, liberté d'expression, droit d'association et droit de participer à la prise de décisions	■ **fondée sur les droits :** droit d'être entendu, liberté d'expression, droit d'association et droit de participer à la prise de décisions
■ **échanges numériques** ou en personne	■ **échanges numériques** ou en personne
■ **approches participatives**, partage d'informations, mécanismes de traitement des plaintes	■ **approches participatives**, partage d'informations, mécanismes de traitement des plaintes
■ concerne essentiellement la relation entre les **pourvoyeurs d'aide et les personnes qu'ils cherchent à aider**	■ vise essentiellement à faciliter un dialogue constructif entre les **citoyens et les gouvernements**
■ **délais courts**	■ **délais plus longs**
■ **crise humanitaire :** les organismes complètent l'action des gouvernements ou comblent leurs lacunes à titre provisoire	■ **projets de développement :** les organismes mettent en place une aide aux gouvernements et/ou aux autorités locales avant de se retirer

Que nous intervenions dans un contexte d'action humanitaire ou de développement, nous devons tous :

- **donner suite aux opinions et aux retours d'informations** que nous recevons ; et
- **rendre compte de nos décisions aux populations affectées,** quel que soit le titre auquel ces décisions ont été prises.

Les engagements de l'UNICEF

Placer l'être humain au coeur de notre travail a toujours été une priorité pour l'UNICEF. Ce principe doit toutefois être déployé et appliqué de façon plus systématique et plus cohérente dans l'ensemble des missions de l'UNICEF. C'est pourquoi les directeurs régionaux et le Conseil d'administration de l'UNICEF ont approuvé en 2018 une étude de viabilité, un cadre d'action et une feuille de route concernant le déploiement du principe de redevabilité envers les populations affectées au sein de l'organisation.

Étude de viabilité et feuille de route de la redevabilité envers les populations affectées *(AAP roadmap and business case)*

L'étude de viabilité porte sur l'ensemble de l'organisation (échelle nationale, régionale et mondiale). Elle part de deux postulats :

> *Premièrement, des avancées ne pourront être réalisées qu'à condition d'adopter dans l'ensemble de l'organisation une approche systématique et cohérente intégrée aux processus et systèmes existants. Deuxièmement, la redevabilité envers les populations affectées ne doit pas être un concept isolé mais plutôt un élément fondamental dans le cadre d'une programmation de qualité, dans les contextes de développement comme dans les contextes humanitaires*[15].

L'étude de viabilité affirme ce qui suit :

> *Tous les garçons, les filles, les hommes et les femmes vulnérables, exposés aux risques et affectés par des crises qui sont soutenus dans le cadre des opérations de l'UNICEF peuvent demander des comptes à l'organisation concernant la défense et la protection de leurs droits, l'obtention de résultats efficaces pour eux, la prise en compte de leurs besoins, préoccupations et préférences, et l'emploi de méthodes de travail de nature à renforcer leur dignité, leurs capacités et leur résilience*[16].

Pour y parvenir, la feuille de route sur la redevabilité envers les populations affectées entend atteindre les quatre objectifs stratégiques suivants :

1. **Les procédures et systèmes de l'UNICEF** favorisent des approches centrées sur les personnes dans tous les secteurs.
2. **Tous les programmes de l'UNICEF** sont conçus avec la participation des populations affectées et en fonction de leurs retours d'informations, et respectent des normes techniques, de qualité et de gestion reconnues.
3. **L'UNICEF adopte une culture organisationnelle** dans laquelle l'approche centrée sur les personnes devient une composante fondamentale des actions.
4. **Les engagements de l'UNICEF en matière de l'AAP** sur des mécanismes efficaces de redevabilité collective (notamment concernant la protection contre l'exploitation et les abus sexuels) dans les pays touchés par des crises.

Cadre de redevabilité envers les populations affectées *(AAP framework)*

Ce cadre présente les grands principes de la redevabilité envers les populations affectées appliqués à notre travail (*voir la figure 2*). Il comporte sept piliers, décrits plus en détail ci-dessous. Chacun de ces piliers doit être accessible et ouvert à tous les membres de la communauté, quel que soit leur statut ou leur situation : filles, garçons, femmes, hommes, personnes vulnérables, handicapées ou défavorisées. Ce principe d'accès équitable est un élément absolument fondamental de la redevabilité envers les populations affectées.

[15] UNICEF (2017) *Scaling-up Accountability to Affected Populations at UNICEF 2018-2021, Business Case and Roadmap*
[16] UNICEF (2017) *Scaling-up Accountability to Affected Populations at UNICEF 2018-2021, Business Case and Roadmap*

Figure 2 : *Les sept piliers du cadre de redevabilité de l'UNICEF envers les populations affectées*

Participation : Accès à des possibilités de prendre part de manière sûre, appropriée et équitable aux processus décisionnels ainsi qu'aux opérations et activités menées par les organisations tout au long du cycle de programmation.

Information et communication : Accès équitable et sûr aux informations vitales appropriées et à des informations concernant les droits et la manière de les exercer, ainsi qu'à des moyens de communication bilatérale adaptés entre les pourvoyeurs d'aide et les communautés, tenant compte du contexte et des préférences spécifiques des différents groupes.

Mécanismes de retour d'informations et de traitement des plaintes : Moyens sûrs et appropriés permettant aux populations affectées de faire part de leur expérience et de leur point de vue concernant nos programmes et interventions, y compris sur des sujets sensibles, et de déposer plainte, le cas échéant. Grâce à ces mécanismes, les informations sont régulièrement recueillies, analysées, intégrées à la prise de décisions et donnent lieu à des actions, et les résultats sont communiqués aux personnes concernées dans le cadre d'un dialogue concret.

Protection contre l'exploitation et les abus sexuels : Les risques liés à la protection et la vulnérabilité des enfants, des familles et des communautés affectés doivent être évalués, identifiés et atténués grâce à la mise en place de mécanismes sûrs et fiables permettant d'obtenir de l'aide et d'exprimer des préoccupations concernant les questions d'exploitation et d'abus sexuels et d'autres questions relatives à la protection (violence liée au genre et sauvegarde de l'enfance, notamment).

Renforcement des capacités locales : Collaboration et coopération avec les acteurs locaux, les premiers intervenants et les mécanismes nationaux de coordination et soutien accru aux acteurs locaux afin de renforcer leurs capacités avant, pendant et après un événement, une crise ou une intervention d'aide au développement.

Plaidoyer et prise de décisions fondés sur des données probantes : Prise de décisions et plaidoyer au nom des enfants, des familles et des communautés vulnérables, en s'appuyant sur leur opinion et leurs retours d'informations et en veillant à respecter leurs droits, leur dignité et leur autonomie.

Coordination et partenariats : Renforcement des partenariats existants, notamment avec les autres organismes des Nations Unies, les ONG nationales et internationales et les autorités locales, nationales et régionales afin d'éviter les doubles emplois, de maximiser la couverture et la portée de nos interventions et de coordonner l'aide.

Principaux Engagements pour les Enfants *(Core Commitments to Children)*

Les Principaux Engagements pour les Enfants dans l'action humanitaire font de la redevabilité envers les populations affectées l'un de leurs principes essentiels[17]. Non seulement ce document affiche un engagement indéfectible dans ce domaine, mais il propose également des critères de référence permettant de suivre les pratiques en la matière, de les évaluer et de les améliorer (*voir le tableau 3*).

Tableau 3 : Critères de référence des Principaux Engagements pour les Enfants dans l'Action Humanitaire 2020

ENGAGEMENT	CRITÈRE DE RÉFÉRENCE
Veiller à ce que les enfants et les familles affectés participent aux décisions ayant une incidence sur leur vie, à ce qu'ils soient correctement informés et consultés, et à ce que leur opinion soit prise en compte.	Les personnes affectées et exposées (y compris les enfants) : ■ sont informées de leurs droits, des normes censées régir le comportement du personnel de l'UNICEF, des services mis à leur disposition, et de la manière d'accéder à ces services en utilisant la langue et les moyens de communication de leur choix ; ■ sont régulièrement invitées à donner leur avis sur la qualité des programmes de l'UNICEF, ces retours d'informations étant recueillis afin d'orienter la conception des programmes futurs et d'apporter des mesures correctives aux programmes en cours ; ■ ont accès à des mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations sûrs et confidentiels ; et ■ participent à l'élaboration des plans d'intervention humanitaire et aux décisions qui les concernent.

[17] UNICEF (2020)

Ressources utiles relatives au Chapitre 2

*(les ressources principales sont indiquées en **gras**)*

UNICEF, 2018, *UNICEF Engagement in Social Accountability: A stocktake.* Disponible à l'adresse suivante : https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-12/Social_Accountability_stocktake.pdf

UNICEF, 2019, *Exposé sur l'action humanitaire de l'UNICEF axé sur les liens entre la programmation humanitaire et la programmation en faveur du développement.* Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://www.unicef.org/about/execboard/files/2019-EB3-Humanitarian_action-FR-2018.12.06.pdf

UNICEF, 2020, *Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire.* Disponible à l'adresse suivante : www.corecommitments.unicef.org

2

Section 2 : Intégration de la redevabilité envers les populations affectées au niveau de pays

Chapitre 3
PRÉAMBULE

Dans ce chapitre, nous nous intéressons aux rôles et responsabilités spécifiques qui entrent en jeu lorsqu'un bureau de pays met en oeuvre des mesures d'AAP.

Leadership

L'équipe de direction du bureau de pays constitue le point de départ de l'intégration des principes d'AAP dans tous les programmes et toutes les décisions de gestion, laquelle intégration permettra aux populations de nous demander des comptes. Les leaders déterminent souvent l'échec ou la réussite d'une intervention en matière de redevabilité, car ils ont quatre missions fondamentales :

- **allouer des ressources** humaines et financières suffisantes pour entreprendre les activités qui contribueront à renforcer la redevabilité envers les populations affectées ;
- **s'engager en faveur** de la redevabilité envers les populations affectées dans les documents stratégiques (notes stratégiques, théorie du changement et plans de travail) ;
- **attribuer** clairement les rôles et les responsabilités concernant les différents aspects de la redevabilité envers les populations affectées, et mettre ces aspects en évidence dans les systèmes de recrutement des ressources humaines, les fiches de poste, les évaluations des performances du personnel, ainsi que la formation initiale et continue ; et
- **tenir compte** de l'opinion et des retours d'informations des populations affectées lors de la prise de décisions.

La redevabilité envers les populations affectées est l'affaire de tous

Bien que l'AAP concerne tout le monde, cette responsabilité risque de n'être assumée par personne si les devoirs de chacun ne sont pas clairement définis et attribués.

Il est donc nécessaire que les responsabilités qui incombent à chaque fonction au sein du bureau de pays soient parfaitement connues. Il convient pour cela de désigner un point focal chargé de la redevabilité envers les populations affectées suivant un mandat et une structure hiérarchique clairs, et de définir précisément les rôles et responsabilités des différentes fonctions exercées dans le bureau de pays. Si aucun membre du personnel ne dispose du temps ou des capacités nécessaires pour assurer cette fonction de point focal ou que l'ampleur de la crise exige des capacités accrues, il pourra s'avérer nécessaire de créer un poste de spécialiste assigné à la redevabilité envers les populations affectées. Le rôle des principaux employés du bureau de pays en matière de redevabilité envers les populations affectées devra également être défini.

Mise en oeuvre de la redevabilité envers les populations affectées

Le déploiement de l'AAP au sein d'un bureau de pays se fait en huit grandes étapes et nécessite la contribution de tous les membres du personnel (*voir le tableau 4*).

Tableau 4 : Grandes étapes de la mise en oeuvre de l'AAP dans un bureau de pays

ÉTAPE	MARCHE À SUIVRE
L'AAP DEVIENT PARTIE INTÉGRANTE DE LA CULTURE DU BUREAU DE PAYS	■ C'est aux représentants nationaux et aux représentants adjoints qu'il incombe de faire en sorte que les programmes de pays reposent sur une solide approche d'AAP, notamment en veillant à ce que les retours d'informations et l'opinion de ces populations orientent la prise de décisions. ■ Les responsables communiquent clairement sur les engagements et les responsabilités en matière d'AAP et veillent à leur bonne compréhension par l'ensemble du personnel. ■ Les responsables affectent des ressources spécifiques à la mise en oeuvre des approches d'AAP. ■ La direction veille à ce que l'AAP soit en permanence à l'ordre du jour des réunions mensuelles, notamment pour les équipes de gestion de pays, de gestion du cycle du projet et de gestion des secours d'urgence.
L'ENSEMBLE DU PERSONNEL COMPREND LE PRINCIPE D'AAP ET CE QU'IL IMPLIQUE	■ L'ensemble du personnel de l'UNICEF suit une formation en ligne sur la plateforme Agora. ■ Les membres du personnel chargés de la mise en oeuvre de l'AAP assistent à une formation afin de renforcer certaines connaissances et compétences spécifiques.
LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS SONT CLAIREMENT DÉFINIS EN CE QUI CONCERNE LE DÉPLOIEMENT DE L'AAP *Outil 3.3 Aperçu des responsabilités relatives à AAP dans le bureau pays*	■ Un point focal chargé de l'AAP est désigné ; ce poste est placé sous la responsabilité du représentant de pays. ■ Les programmes et les opérations, en particulier ceux des équipes chargées de la planification, du suivi et de l'évaluation, des secours d'urgence et de la communication pour le développement, ont un rôle clairement défini de soutien aux efforts d'AAP. ■ Tous les membres du personnel, y compris les représentants de pays et les représentants adjoints, sont soumis à des obligations d'AAP, lesquelles figurent dans leur rapport d'évaluation de la performance.
L'AAP EST INTÉGRÉE DANS LES PROCESSUS DE PLANIFICATION, DE MISE EN OEUVRE ET DE SUIVI *(voir le chapitre 5)*	■ Les responsables veillent à ce que les documents stratégiques (notes stratégiques, cadre de résultats, etc.) comportent des engagements explicites en faveur de l'AAP. ■ Le plan de travail annuel prévoit des activités liées à l'AAP. ■ Les accords de coopération au titre des programmes (PCA) présentent en détail les mécanismes d'AAP et les mesures de suivi dans ce domaine. ■ Les outils de suivi (listes de contrôle de tierces parties consacrées au suivi, guides relatifs aux discussions de groupe, etc.) intègrent la question de l'AAP. ■ Les progrès sont suivis et communiqués : liste d'indicateurs d'AAP, modules d'évaluation des résultats (RAM, Results Assessment Modules) et questions de suivi stratégique (SMQ, Strategic Monitoring Questions). ■ Des évaluations semestrielles et à mi-parcours permettent d'apporter des mesures correctives aux programmes en cours en fonction des retours d'informations recueillis. ■ L'approche harmonisée sur les transferts de fonds (HACT) intègre le principe d'AAP.

Tableau 4 : Grandes étapes de la mise en oeuvre de l'AAP dans un bureau de pays *(continuation)*

ÉTAPE	MARCHE À SUIVRE
L'AAP EST PRISE EN COMPTE AU NIVEAU DES PLATEFORMES DE PRÉPARATION AUX SITUATIONS D'URGENCE ET DE RÉDUCTION DES RISQUES DE CATASTROPHE *(voir le chapitre 4)*	■ La plateforme de préparation aux situations d'urgence intègre le principe d'AAP. ■ Les plans d'action en matière de préparation prévoient des approches d'AAP. ■ Les plateformes locales de réduction des risques de catastrophe favorisent la participation des populations affectées.
TOUS LES PROGRAMMES PRÉVOIENT DES APPROCHES D'AAP	■ Le personnel chargé des programmes et des opérations veille à ce que la diffusion d'informations, la participation et les mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations soient intégrés de manière systématique dans divers secteurs. ■ Lorsqu'il existe une section C4D bien établie, celle-ci assure un appui technique concernant le partage d'informations, la participation et les mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations. ■ Le personnel chargé de la planification, du suivi et de l'évaluation, de la gestion de l'information et des programmes veille à ce que des systèmes soient mis en place dans tous les programmes pour recueillir les plaintes et les retours d'informations, les analyser, les ventiler, les diffuser et en rendre compte. ■ Une approche intersectorielle est encouragée en ce qui concerne les mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations, la participation et la redevabilité communautaires et le partage d'informations.
LES RETOURS D'INFORMATIONS CONTRIBUENT À LA PRISE DE DÉCISIONS ET AUX MESURES CORRECTIVES *(voir le chapitre 9)*	■ Les responsables de programme et le personnel chargé de la planification, du suivi et de l'évaluation veillent à ce que les retours d'informations recueillis auprès de différents groupes soient analysés de façon à orienter la planification et les mesures correctives. ■ Les descriptifs de programme indiquent en quoi ils s'appuient sur l'opinion et les retours d'information des populations affectées.
EN MATIÈRE D'AAP, ON PRIVILÉGIE DES APPROCHES COLLECTIVES À L'ÉCHELLE DU SYSTÈME	■ Les employés concernés coordonnent l'AAP au niveau interorganisations et soutiennent l'action des groupes de travail techniques en faveur de la redevabilité envers les populations affectées et de l'engagement communautaire. ■ Les organismes adoptent et appliquent des approches communes, ce qui renforce leur collaboration et évite les doubles emplois. ■ Les équipes de pays pour l'action humanitaire et les autres équipes de pays adoptent une approche commune en matière d'AAP.

Outil 3.1 TdR pour point focal AAP
Outil 3.2 Descriptif du poste de Spécialiste AAP

Respect et intégrité

Jusqu'ici, nous nous sommes intéressés à la capacité des structures organisationnelles à intégrer et faire valoir les principes de redevabilité envers les populations affectées au sein d'un bureau de pays, en confiant à certaines fonctions des responsabilités spécifiques. Mais chacun d'entre nous a également des obligations personnelles à l'égard des personnes desservies. La capacité d'une organisation à aider les populations affectées de la manière la plus efficace et la plus responsable dépend de l'aptitude de l'ensemble de ses membres à respecter et faire valoir les normes les plus strictes en matière d'éthique et de professionnalisme.

Comme le montrent des événements récents, les travailleurs humanitaires se retrouvent souvent dans une position de pouvoir et d'influence vis-à-vis des personnes qu'ils entendent aider. Il arrive parfois que certains profitent de ce déséquilibre de pouvoir – une attitude aux conséquences gravissimes. Le personnel a l'obligation morale de ne jamais abuser de ce pouvoir et d'éviter en permanence toute faute professionnelle ou tout acte répréhensible.

L'exploitation et les abus sexuels commises par des travailleurs humanitaires à l'encontre des populations affectées, en particulier, constituent une faute professionnelle grave. La prévention de toute forme d'exploitation et d'abus sexuels est l'un des éléments essentiels de l'AAP.

Code de conduite

Bien qu'il soit de la responsabilité individuelle de chaque membre du personnel de se conformer aux normes et aux comportements adoptés par son organisation, il incombe aux organisations elles-mêmes de veiller à ce que leur personnel soit informé et conscient du comportement qu'il est censé afficher.

Un code de conduite que l'ensemble du personnel acceptera de lire, de comprendre et de suivre est un excellent moyen de sensibiliser les employés et de veiller au respect des règles. En outre, un tel document fait clairement savoir aux communautés, aux donateurs et au grand public que l'organisation compte défendre ses valeurs éthiques s'agissant du comportement et de la manière de travailler de son personnel. Il est inadmissible qu'une personne travaillant pour l'UNICEF ne connaisse pas les valeurs éthiques et le comportement qu'elle est tenue d'adopter.

Un code de conduite contribue à créer une culture de redevabilité, mais n'est pas suffisant en soi. Il doit s'accompagner de systèmes et de mesures visant à garantir son application par tous et à tout moment :

- **Toutes les organisations et tous les partenaires** qui interviennent auprès des populations affectées doivent disposer d'un code de conduite.
- **Ce code de conduite** doit être lu, compris et signé par l'ensemble du personnel, des partenaires et des parties prenantes.
- **Des formations, ateliers et documents d'orientation** doivent être facilement accessibles au personnel, aux partenaires et aux parties prenantes afin que chacun comprenne le code de conduite et facilite sa mise en application.
- **Des systèmes** doivent être mis en place afin de signaler les fautes professionnelles ou les actes répréhensibles et d'y donner suite rapidement.
- **Des informations** doivent être disponibles concernant les modalités permettant de signaler des fautes professionnelles en toute sécurité et les services d'aide mis à la disposition des victimes (accès à des services d'interprétation dans différentes langues, notamment).
- **Des mesures tangibles** et dignes de confiance aux yeux des populations doivent être mises en places pour assurer la sécurité de toute personne signalant une faute professionnelle.

Sauvegarde des communautés

Les communautés doivent également être informées de la manière dont le personnel humanitaire et d'aide au développement est censé se comporter. Elles doivent savoir reconnaître et signaler les fautes professionnelles et pouvoir accéder en toute sécurité à des moyens leur permettant d'effectuer ces signalements de façon confidentielle (*voir les chapitres 7 et 9*).

Le personnel de l'UNICEF est assujetti au Statut et Règlement du Personnel de l'Organisation des, Nations Unies[18], aux Normes de conduite de la fonction publique internationale[19] et à un code de déontologie[20]. En 2019, l'UNICEF a intégré des normes applicables au personnel chargé de la sauvegarde de l'enfance dans sa Politique pour la Sauvegarde de l'Enfance de 2016 (*voir le chapitre 8*)[21]. Chacun d'entre nous doit obéir à ces « normes essentielles », comme les appellent certaines organisations, dans sa vie professionnelle et personnelle (dans le cadre du travail, mais aussi dans le cadre privé).

Les partenaires d'exécution de l'UNICEF et leurs employés sont tenus de se conformer à ces normes en vertu de l'article V (Responsabilités du partenaire d'exécution) du PCA et de l'article 2.0 des conditions générales des accords de coopération au titre des programmes. Les entreprises qui collaborent avec les Nations Unies ont l'obligation d'accepter et de respecter le Code de Conduite des Fournisseurs des Nations Unies[22].

Boîte 2 : Une coopération respectueuse des communautés

Pour renforcer la redevabilité envers les populations affectées durant la riposte contre l'épidémie d'Ebola en République démocratique du Congo (RDC) en 2019, les acteurs humanitaires ont convenu d'adopter des principes essentiels devant être respectés par tous. **Ils ont ainsi signé un formulaire énonçant les engagements suivants :**

- **faire en sorte** que leurs interventions tiennent compte des besoins, des priorités, des valeurs et des langues locales des communautés ;
- **communiquer** avec respect, transparence et en faisant preuve d'ouverture ;
- **encourager** la participation active des membres des communautés dans les interventions humanitaires ;
- **veiller** à ce que les interventions techniques ne contribuent pas à creuser les inégalités ;
- **traiter** chacun équitablement et avec respect ; et
- **prendre en compte** les préoccupations et les questions des membres des communautés de façon à pouvoir constamment réviser les pratiques adoptées et améliorer la qualité des interventions.

[18] ONU (2018)
[19] Commission de la fonction publique internationale (CFPI) (2013)
[20] UNICEF (2020)
[21] UNICEF (2016)
[22] ONU (2017)

Ressources utiles relatives au Chapitre 3

*(les ressources principales sont indiquées en **gras**)*

CFPI, 2013, *Normes de conduite de la fonction publique internationale.* Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://icsc.un.org/Resources/General/Publications/standardsF.pdf

CPI, 2013, *Cadre opérationnel : Comment assurer une plus grande redevabilité vis-à-vis des populations affectées en cas d'urgence humanitaire.* Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://interagencystandingcommittee.org/system/files/legacy_files/AAP%20Cadre%20op%C3%A9rationnel%20Final%20Revision%20%28FRENCH%29.pdf

FICR et CICR, 1994, *Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les organisations non gouvernementales (ONG) lors des opérations de secours en cas de catastrophe.* Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://www.icrc.org/fr/doc/resources/documents/publication/p1067.htm

Groupe URD, 2018, *COMPAS Qualité & redevabilité*, Disponible (en Français) à l'adresse suivante : http://www.urd.org/wp-content/uploads/2018/10/Guide_Compas_FR_V2_mail_091018.pdf

ONU, 2017, *Code de conduite des fournisseurs des Nations Unies*. Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://www.un.org/Depts/ptd/sites/www.un.org.Depts.ptd/files/files/attachment/page/pdf/unscc/conduct_french.pdf

ONU, 2018, *Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies*. Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://undocs.org/pdf?symbol=fr/ST/SGB/2017/1

UNICEF, 2016, *Politique de conduite pour la promotion de la protection et de la défense des enfants*, disponible à l'adresse suivante : https://www.unicef.org/supply/documents/policy-conduct-promoting-protection-and-safeguarding-children

UNICEF, 2020, *Guide des organisations de la société civile sur le partenariat avec l'UNICEF*. Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://www.unicef.org/about/partnerships/files/Guide-des-organisations-de-la-societe-civile-sur-le-partenariat-avec-l-UNICEF.pdf

Chapitre 4

PRÉPARATION ET RÉDUCTION DES RISQUES

La préparation aux situations d'urgence et la réduction des risques de catastrophe ne font pas exception à la règle concernant l'intégration du principe de redevabilité envers les populations affectées. Comment renforcer l'AAP dans ces contextes ? Le présent chapitre propose des pistes permettant de tenir compte de ce principe dans les situations délicates.

Se préparer

Apporter une aide rapide et efficace aux personnes confrontées à des catastrophes constitue un défi majeur, tant pour les gouvernements que pour les organisations humanitaires. Nous savons que la préparation et l'anticipation permettent de fournir une aide vitale plus rapidement et à moindre coût. C'est pourquoi les plateformes de réduction des risques de catastrophe et de préparation aux situations d'urgence jouent un rôle essentiel pour faire face aux crises. La généralisation des mesures de préparation dans les programmes de l'UNICEF met l'accent sur la résilience des populations et fait le lien entre les programmes humanitaires et de développement.

Approches de réduction des risques de catastrophe

Les approches de réduction des risques de catastrophe permettent d'impliquer les communautés et de leur donner une place de premier plan dans la planification des activités de préparation. L'UNICEF intègre ces approches dans ses programmes afin d'améliorer la sensibilisation, les connaissances et les capacités pratiques à l'échelle locale, et ainsi de protéger les communautés. Cela contribue à l'adoption d'une démarche proactive plutôt que réactive, les risques de catastrophe étant recensés, évalués et pris en compte dans le cadre d'un développement à long terme.

Les plateformes de réduction des risques de catastrophe nationales et locales ont vocation à accroître la collaboration entre les communautés, les organisations et les institutions à l'échelle locale et à favoriser un renforcement mutuel des connaissances et des capacités en vue de planifier et de mettre en oeuvre les activités de préparation. Ces plateformes peuvent encourager la participation des membres des communautés, mais aussi des groupes les plus vulnérables et marginalisés. Elles permettent en effet de tenir compte des connaissances et des pratiques locales, traditionnelles et autochtones en complément des connaissances scientifiques dans l'évaluation des risques de catastrophe et dans l'élaboration et la mise en oeuvre des politiques, des stratégies, des plans et des programmes propres à certains secteurs.

La prise en compte des risques dans les programmes

Les mesures de préparation et la réduction des risques de catastrophe doivent s'appuyer sur la compréhension de tous les paramètres qui influencent ces risques, à savoir les vulnérabilités, les moyens et compétences, l'exposition des personnes et des actifs, les caractéristiques des aléas et l'environnement[23].

Les populations affectées possèdent une connaissance approfondie du contexte local, mais également de leurs propres capacités et vulnérabilités. Les impliquer dans cette démarche permet de mieux comprendre les risques auxquels elles sont confrontées, ainsi que la nature et l'importance de leurs forces et faiblesses face à l'adversité. Ces connaissances peuvent être exploitées par les organisations pour procéder à l'évaluation des risques et prendre des mesures de prévention, d'atténuation, de préparation et d'intervention. Cette prise en compte des risques dans les programmes est importante pour améliorer la résilience des communautés face aux chocs et aux stress engendrés par une crise.

Conformément aux principes de redevabilité envers les populations affectées, ce processus prend la forme d'un dialogue bilatéral, instructif et profitable pour les deux parties. Pour que les risques soient sérieusement pris en compte dans les programmes, les communautés doivent contribuer à déterminer le degré de priorité des différentes mesures d'atténuation et à définir des activités de prévention. Cette démarche s'inscrit exactement dans la même logique que l'approche d'AAP.

Planification de la préparation aux situations d'urgence —

Les bureaux de l'UNICEF suivent chaque année un processus de préparation aux situations d'urgence en quatre étapes afin de se tenir prêts à intervenir face aux risques prioritaires qui les concernent. Le calendrier de ce processus est établi en fonction de l'élaboration et des révisions prévues du plan de travail du bureau de pays, de façon à ce que les plans de travail et les plans de gestion annuels tiennent compte des activités de préparation et y affectent les ressources nécessaires. Chaque section programmatique et opérationnelle prévoit ainsi des activités de préparation dans ses plans[24].

Pour le personnel des bureaux de pays, la planification de la préparation se déroule en quatre étapes :

1. **Recenser,** analyser et surveiller les risques ;
2. **Définir** le scénario ;
3. **Déterminer** l'intervention attendue de la part de l'UNICEF ;
4. **Mettre en oeuvre** les mesures de préparation.

Vous devrez intégrer les approches d'AAP à chacune de ces étapes (*voir le tableau 5*).

Outil 5.5 Fiche conseils pour intégrer l'AAP dans les Plans d'intervention Humanitaire et la préparation aux situations d'urgence

[23] UNDRR (2015)
[24] UNICEF (2016a)

Tableau 5 : Questions suggérées pour intégrer l'AAP dans les plateformes de préparation aux situations d'urgence

ÉTAPES DE LA PRÉPARATION	QUESTIONS SUGGÉRÉES POUR INTÉGRER L'AAP
1. RECENSER, ANALYSER ET SURVEILLER LES RISQUES	■ Avez-vous consulté différents groupes au sein de la population exposée aux risques afin de connaître leur point de vue au sujet des risques, de leurs vulnérabilités et de leur capacité à y faire face ? ■ Avez-vous établi un profil des populations exposées aux risques et des sous-groupes en fonction du genre, de l'âge, du handicap, du statut social et de la situation économique ? ■ Quelles données secondaires allez-vous utiliser pour votre analyse ? Il existe plusieurs sources d'information potentielles, notamment les enquêtes de perception, les études anthropologiques, l'analyse de situation[25], les enquêtes par grappes ou encore les rapports interorganisations.
2. DÉFINIR LE SCÉNARIO	■ Combien de personnes risquent d'être affectées ? Quelles sont leurs caractéristiques ? ■ Quels sont les moyens de communication qu'elles préfèrent utiliser ? Pourront-elles y avoir accès ? Quelles sont les autres ressources dont vous aurez besoin pour informer la population (services de traduction ou d'interprétation, accès aux réseaux sociaux, etc.) ? ■ Pouvez-vous garantir que ces services seront accessibles aux personnes en situation de handicap, vivant dans des zones isolées ou particulièrement vulnérables ? ■ Quels partenariats locaux devez-vous mettre en place pour accéder à des services de soutien (information, notamment) ? Comment allez-vous maintenir cet accès ?
3. DÉTERMINER L'INTERVENTION ATTENDUE DE LA PART DE L'UNICEF	■ Des approches d'AAP sont-elles intégrées aux plans de préparation et aux mécanismes de partage d'informations et de communication, de participation, de traitement des plaintes et de retour d'informations ? ■ Le plan se traduit-il de manière cohérente dans les programmes sectoriels ? ■ Le budget intègre-t-il le financement de mesures de redevabilité envers les populations affectées, et notamment de mesures visant à doter les communautés des connaissances et des compétences techniques nécessaires à leur propre protection ? ■ Les mesures prévues en matière d'AAP sont-elles adaptées aux structures de coordination du gouvernement et des organismes humanitaires (groupes de clusters et inter-clusters, équipes de pays pour l'action humanitaire et groupes de travail) ?
4. METTRE EN OEUVRE LES MESURES DE PRÉPARATION	■ Les mesures de préparation ont-elles été mises en oeuvre ? ■ Dispose-t-on des capacités nécessaires pour coordonner et mettre en oeuvre l'AAP ? ■ Votre mise en oeuvre des approches d'AAP présente-t-elle des lacunes ?

Mesures de préparation concernant spécifiquement l'AAP

Certaines mesures importantes d'AAP doivent être prises dans le cadre de l'étape 4 (préparation) :

- **Déterminer** les moyens d'information et de communication les plus appropriés et privilégiés par les populations affectées (*voir le chapitre 7*).
- **Préparer** le personnel en lui permettant de mieux comprendre le contexte (avant et pendant la crise), la culture et les coutumes afin de faciliter une coopération concrète et respectueuse avec les populations affectées.

[25] UNICEF (2013)

- **Établir** avec les partenaires et le gouvernement des protocoles visant à élaborer des messages communs dans le cadre d'une stratégie de communication collective en matière de partage d'informations.
- **Recenser** les mécanismes de retour d'informations, de traitement des plaintes et de partage d'informations efficaces, accessibles et déjà en place afin de pouvoir les reproduire et les déployer à plus grande échelle.
- **Établir** des engagements clairs et s'accorder sur les rôles et les responsabilités, en interne et entre les différents organismes, concernant la coordination et la conduite des approches d'AAP.
- **Convenir** de la manière dont les mécanismes d'AAP s'articuleront avec les structures de coordination existantes et influenceront la prise de décisions.
- **Mettre en place** une plateforme interorganisations d'AAP, de communication et d'engagement communautaire en s'appuyant sur des spécialistes du pays, afin de coordonner le partage et les retours d'informations en collaboration avec les clusters et les groupes sectoriels.
- **Organiser** une formation élémentaire sur l'AAP afin que ce principe soit mieux compris par le personnel national et international.

Révision des plans

Pour intégrer l'AAP à vos mesures de préparation aux situations d'urgence, étudiez toujours les plans d'action déjà établis par le bureau de pays et le CPI dans ce domaine. Ces documents vous permettront de mieux cerner les risques, les vulnérabilités et les mécanismes de coordination existants et de recueillir des informations précieuses concernant :

- les profils de **risque** et la cartographie des risques (étape 1) ;
- **les scénarios de crise** et les plans d'urgence (étape 2) ;
- les partenaires **potentiels** au sein du gouvernement, de la société civile et des clusters (étape 2) ;
- les modalités des **interventions humanitaires** (faisabilité de la distribution d'espèces, par exemple) (étape 3) ;
- les mécanismes de **coordination** et de partage d'informations existants (étape 3) ; et
- les ressources humaines, les **capacités de renfort, les fournitures et les dispositions logistiques** (étape 4).

Boîte 3 : Cartographie numérique des risques environnementaux et des vulnérabilités réalisée par des jeunes au Brésil[26]

Dans le but d'autonomiser des jeunes vulnérables et de les faire participer à l'élaboration des programmes de réduction des risques de catastrophe, l'UNICEF au Brésil a lancé en 2012 une initiative innovante faisant appel aux technologies de cartographie numérique pour recenser les problèmes environnementaux, structurels, de mobilité et de logement rencontrés par les communautés des favelas de Rio de Janeiro.

Des jeunes, des dirigeants communautaires, des agents de santé et des représentants gouvernementaux ont été associés à ce projet. Les jeunes ont eux-mêmes dressé la liste des risques rencontrés dans leur communauté et cartographié leur quartier à l'aide du GPS de leur téléphone portable, en identifiant les zones à risque élevé et en prenant des photographies aériennes à l'aide de cerfs-volants ou de montgolfières.

Cette initiative s'est avérée concluante car elle a permis aux jeunes de prendre part à la planification des mesures de prévention et de mieux faire connaître les risques auxquels ils sont confrontés. Ils ont activement contribué à recenser les risques et à en faire part aux porteurs de devoirs locaux, s'appropriant ainsi le processus.

[26] UNICEF (2012)

Ressources utiles relatives au Chapitre 4

*(les ressources principales sont indiquées en **gras**)*

Climate and Disaster Governance (CDG), 2010, *Accountability for Disaster Risk Reduction: Lessons from the Philippines.* Disponible à l'adresse suivante : www.preventionweb.net/publications/view/18206

FICR, 2016, *Road Map to Community Resilience*. Disponible à l'adresse suivante : https://media.ifrc.org/ifrc/document/road-map-community-resilience/

Organisation mondiale de la Santé (OMS), UNICEF et FICR, 2018, *Risk Communication and Community Engagement Preparedness and Readiness Framework: Ebola Response in the Democratic Republic of Congo in North Kivu.* Disponible à l'adresse suivante : https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/275389/9789241514828-eng.pdf?ua=1

Plan International, 2010, *Child-Centred DRR Toolkit.* Disponible à l'adresse suivante : www.childreninachangingclimate.org/uploads/6/3/1/1/63116409/child-centred_drr_toolkit.pdf

UNDRR, 2015, *Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015-2030.* Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://www.unisdr.org/files/43291_frenchsendaiframeworkfordisasterris.pdf

UNICEF, 2012, « In Brazil, adolescents use UNICEF's new digital mapping technology to reduce disaster risks in the favelas », communiqué de presse de mars 2012. Disponible à l'adresse suivante : www.unicef.org/statistics/brazil_62043.html

UNICEF, 2013, *Disaster Risk Reduction in Education: Good Practices and New Approaches*. Disponible à l'adresse suivante : www.preventionweb.net/files/37137_drrgoodpracticesandnewappraoches.pdf

UNICEF, 2016a, Guidance Note: Preparedness for Emergency Response in UNICEF. Disponible à l'adresse suivante : www.unicef.org/emergencies/files/UNICEF_Preparedness_Guidance_Note_29_Dec__2016_.pdf

UNICEF, 2016b, Child-centred Disaster Risk Reduction. Disponible à l'adresse suivante : www.unicefinemergencies.com/downloads/eresource/docs/DRR/Child-centred%20DRR.pdf

UNICEF, 2018, *Guidance on Risk-Informed Programming*. Disponible à l'adresse suivante : https://reliefweb.int/report/world/unicef-guidance-risk-informed-programming-how-integrate-analysis-risk-child-rights

Chapitre 5

CYCLE DE PROGRAMMATION

Dans ce chapitre, nous verrons comment renforcer la redevabilité envers les populations affectées dans le cycle de programmation, en repérant les possibilités de changement et en intégrant ces principes dans l'ensemble des procédures et politiques ordinaires d'une organisation.

Possibilités de changement

Les organisations humanitaires telles que l'UNICEF et ses partenaires doivent rendre des comptes aux populations affectées dès le déclenchement d'une crise et jusqu'à la mise en oeuvre de solutions durables. Le cycle de programmation offre un protocole étape par étape qui permettra de veiller à l'efficacité, à la cohérence et à la redevabilité de l'intervention humanitaire envers ses bénéficiaires pendant toute cette période d'atténuation et d'ajustement. La redevabilité ne doit pas être considérée comme un domaine d'activité parallèle, mais comme faisant partie intégrante de chaque phase du cycle de programmation (*voir la figure 3*).

Figure 3 : *Cycle de programmation*

Vous devrez chercher des moyens d'intégrer les principes d'AAP affectées à chacune des six phases du cycle de programmation :

- **Comprendre** le contexte
- **Concevoir** le programme
- **Mettre en oeuvre** le programme
- **Assurer le suivi** du programme
- **Rendre compte** du programme
- **Évaluer** le programme

Chacune de ces phases est présentée ci-dessous.

Comprendre le contexte

Comprendre le contexte dans lequel vivent les gens est fondamental pour élaborer des programmes efficaces. Cela nous permet en effet de connaître les besoins des populations en situation de crise.

Les bureaux de pays utilisent essentiellement deux outils pour déterminer la situation socioéconomique et sanitaire des communautés : l'analyse de situation et l'évaluation des besoins. L'approche inclusive d'AAP est particulièrement intéressante à ce stade. En effet, la prise en compte de l'opinion, des priorités et des préférences des populations affectées pour comprendre le contexte permet d'établir une relation de confiance sur des bases solides.

Analyse de situation

Dans le cadre de votre analyse de situation, avez-vous :

- **échangé** avec différents groupes au sein de la population affectée pour recueillir des informations, et notamment connaître leur point de vue concernant leurs besoins immédiats et à long terme ?
- **recueilli** des informations détaillées au sujet des vulnérabilités, des besoins et de l'opinion spécifiques des différents groupes (enfants, femmes, personnes handicapées, personnes déplacées et apatrides, personnes réfugiées, etc.) ?
- **recensé et analysé** les systèmes et moyens de communication utilisés et repéré les éventuelles lacunes en matière de communication (autres langues et modes de communication appropriés sur le plan culturel, par exemple) ?

Outil 5.1 Fiche conseils pour intégrer AAP dans l'analyse de situation

Le tableau 6 dresse la liste des éléments à prendre en compte dans votre analyse de situation.

Tableau 6 : Aspects d'AAP à prendre en compte dans l'analyse de situation

Communication et partage d'informations	■ Consultez les évaluations existantes concernant les moyens de communication privilégiés par la population et analysez les forces, les faiblesses, ainsi que les lacunes, le cas échéant. (Si ces données n'existent pas, vous devrez les recueillir).
Participation	■ Rendez compte des stratégies de participation efficaces et valables. Ces stratégies étaient-elles planifiées ou adoptées au cas par cas ? ■ Proposez des moyens d'atteindre les personnes marginalisées, déplacées, vivant dans des zones isolées ou vulnérables pour d'autres raisons (normes culturelles, par exemple).
Mécanismes de retour d'informations et de traitement des plaintes	■ Recensez les mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations, y compris en ce qui concerne la PSEA, et rendez compte de l'utilisation qui en est faite (simplicité d'utilisation, accessibilité, sécurité, obstacles à l'utilisation). ■ Indiquez les principaux problèmes soulevés et la manière dont l'organisation y a répondu. ■ Recensez les lacunes et indiquez la marche à suivre pour les combler.

Évaluations des besoins

Il existe plusieurs méthodes et outils permettant d'évaluer les besoins des populations. Plutôt que de se fier aux données secondaires, le plus important du point de vue de l'AAP est de privilégier une coopération active avec les différents groupes de la population affectée et exposée aux risques afin qu'ils expriment eux-mêmes leurs besoins.

- Étudiez les évaluations des besoins existantes. Quelles sont leurs lacunes ?
- Ajoutez des questions qui vous permettront de combler ces lacunes.
- Si aucune évaluation n'est réalisée, dialoguez avec les différents groupes pour connaître leurs besoins et leurs préférences. Servez-vous des groupes de discussions, des permanences téléphoniques, des messages textes (SMS) et des réseaux sociaux, en étant conscient de leurs avantages et inconvénients respectifs (*voir le tableau 12, Chapitre 7*).
- Ventilez les données par sexe, par âge et par handicap afin de bien cerner la situation.
- Collaborez ! Lorsque vous travaillez avec des partenaires, partagez vos observations et proposez-leur d'intégrer vos questions complémentaires dans leurs évaluations.

Outil 5.2 Menu de questions AAP pour les évaluations multisectorielles des besoins

Boîte 4 : Perceptions communautaires de l'aide humanitaire au Soudan du Sud[27]

Bien que des organisations humanitaires soient présentes dans la région depuis plus de 30 ans, on ne sait pas grand-chose des mentalités, des expériences, des perceptions et de l'opinion de la population du Soudan du Sud concernant l'aide. En 2019, l'initiative REACH a commencé à collaborer avec plusieurs partenaires pour remédier à ce déficit d'information.

REACH et ses partenaires ont ainsi réalisé une étude intégrant des données quantitatives et qualitatives afin de se faire une meilleure idée de l'opinion de la communauté. Les données quantitatives ont été collectées à l'aide de l'outil d'enquête multisectorielle à distance développé par REACH. Les données qualitatives, en revanche, ont été recueillies dans le cadre de discussions de groupe, des entretiens individuels semi-directifs approfondis menés auprès des membres de la communauté, des informateurs clés des autorités locales et des travailleurs humanitaires.

Les enquêtes et les entretiens comprenaient les questions suivantes :

- Les habitants de votre région ont-ils généralement le sentiment de recevoir suffisamment d'informations concernant l'aide mise à leur disposition ?
- La plupart des habitants de votre région ont-ils le sentiment que le type d'aide qu'ils reçoivent est celui dont ils ont le plus besoin ?
- Comment la plupart des habitants préféreraient-ils faire part de leurs retours d'informations ou déposer plainte au sujet de l'aide en cas de mécontentement ?
- Compte tenu de ce que vous savez sur cette communauté, quel serait le moyen le plus efficace pour permettre aux habitants de communiquer aux prestataires de services humanitaires leurs retours d'informations au sujet de l'aide reçue ?

Les résultats des évaluations ont mis en évidence un mécontentement généralisé vis-à-vis de l'aide humanitaire et une mauvaise compréhension des procédures de ciblage et des critères de sélection des bénéficiaires. Les exécutants de l'aide humanitaire peuvent s'appuyer sur ces résultats, entre autres conclusions, pour orienter et améliorer les programmes à partir d'un large éventail de perspectives communautaires.

[27] REACH (2020)

Les évaluations des besoins portent généralement sur des secteurs bien définis (santé, nutrition ou EAH par exemple) mais les besoins d'information et les préférences en matière de communication ne sont pas systématiquement évalués. Voici les principales questions à ajouter aux évaluations des besoins pour mieux comprendre l'opinion et la perception des populations, orienter l'élaboration des stratégies d'AAP et des mécanismes de retour d'informations et déterminer les obstacles à l'accès aux informations ou aux mécanismes de retour d'informations :

- Les bénéficiaires sont-ils satisfaits de la rapidité de mise en oeuvre, de la pertinence, de l'adéquation et de la qualité du programme ou de l'intervention humanitaire, et de leur niveau de participation au processus décisionnel ?
- Les populations, et notamment les personnes les plus vulnérables et marginalisées, reçoivent-elles toutes les informations dont elles ont besoin ?
- Les bénéficiaires savent-ils comment faire part de leurs retours d'informations ou déposer plainte concernant les programmes ou l'intervention humanitaire ?
- Quels sont les moyens de communication qu'ils préfèrent utiliser ?
- Ont-ils participé à la conception, au suivi et à l'évaluation des programmes ou de l'intervention ?
- Les personnes les plus nécessiteuses bénéficient-elles des services et sont-elles aidées ?
- Les acteurs humanitaires font-ils preuve de respect et de dignité dans leur comportement et leurs échanges avec les populations affectées et exposées aux risques ?

L'outil 5.2 propose une longue liste de questions relatives à l'AAP à intégrer aux évaluations[28].

Planifier le programme

Au moment de la conception de programmes, vous devrez indiquer les résultats de vos analyses de la situation et évaluations des besoins. Soyez à l'écoute des points de vue des communautés affectées qui peuvent avoir une incidence sur la conception et l'élaboration de votre programme : soyez prêt(e) à apporter des changements si les retours d'informations suggèrent une façon de procéder optimale, ou simplement différente, plus adaptée au contexte local. Il ne suffit pas de collecter les informations : celles-ci doivent donner lieu à des actions concrètes.

L'étape suivante consiste à intégrer les connaissances recueillies localement au sujet du contexte, des besoins et des préférences dans trois documents essentiels : les notes stratégiques, la théorie du changement et les plans d'intervention humanitaire.

Notes stratégiques

Les notes stratégiques sont utilisées pour répondre aux ambitions décrites dans le descriptif de programme de pays (DPP) et son cadre de résultats. Il est essentiel d'intégrer les principes d'AAP dans les notes stratégiques.

- **Décrivez** la façon dont les consultations constructives menées auprès des populations affectées ont éclairé l'élaboration des notes stratégiques.
- **Recensez** les différents moyens de communication afin d'asseoir les fondements de votre stratégie de redevabilité envers les populations affectées.
- **Définissez** une stratégie de communication ciblant différents groupes au sein de la population affectée.
- **Intégrez** des approches d'AAP dans la conception, la mise en oeuvre et le suivi des programmes, et expliquez la façon dont ces volets conduisent à la théorie du changement (TDC).
- **Décrivez** la façon dont le bureau de pays entend élaborer un mécanisme inclusif de traitement des plaintes et de retour d'informations, fondé sur les moyens de communication privilégiés que vous aurez identifiés lors de l'évaluation des besoins.

Outil 5.3 Fiche conseils pour intégrer l'AAP dans les notes stratégiques

[28] CPI et REACH (2018)

Théorie du changement

La théorie du changement (TDC) sous-tend l'intégration d'AAP dans vos actions. Elle repose sur la logique suivante :

- Si les personnes vulnérables et affectées peuvent :
  - exercer leur droit de participer aux décisions qui ont une incidence sur leur existence ;
  - recevoir les informations dont elles ont besoin pour prendre des décisions éclairées ;
  - avoir accès à des moyens sûrs et adaptés de formulation d'une plainte ou d'un retour d'informations au sujet de la qualité et de l'efficacité des interventions ;
- et si l'UNICEF et ses partenaires collectent, comprennent, analysent et intègrent de façon systématique les différents besoins, priorités et points de vue de l'ensemble des groupes vulnérables et affectés dans les processus de gestion ;
- alors les actions humanitaires et de développement ont plus de chances de répondre efficacement aux besoins immédiats des populations, de réduire la vulnérabilité desdites populations et d'augmenter leur résilience.

Outil 5.4 Example de théorie du changement axée sur AAP

Plans d'Intervention Humanitaire

Un plan d'Intervention Humanitaire solide inclut immanquablement une stratégie détaillant la façon dont l'UNICEF sera redevable envers les populations affectées. L'AAP doit être intégrée en amont dans votre plan d'intervention humanitaire. Vous pouvez l'intégrer dans une section existante (réservée aux interventions, au lien entre action humanitaire et développement, à l'intégration intersectorielle ou encore à la couverture, la qualité et l'équité, par exemple) ou bien y consacrer une section spécifique. Dans les deux cas, vous devrez :

- **décrire** la façon dont vous répondrez aux besoins et aux priorités des différents groupes ;
- **justifier** votre choix de cibler certains groupes ;
- **présenter** votre stratégie d'AAP, en précisant la façon dont vous entendez partager l'information, échanger avec les populations affectées et établir des mécanismes de retour d'informations ;
- **inclure** au moins deux indicateurs d'AAP.

Outil 5.5 Fiche conseils pour intégrer l'AAP dans les Plans d'intervention Humanitaire et la préparation aux situations d'urgence

Boîte 5 : Intégration de la AAP dans le descriptif de programme de pays d'Haïti

En 2017, l'UNICEF à Haïti a intégré la composante « redevabilité » dans son DPP. Depuis lors, les PCA signés entre le bureau de pays et les organisations de la société civile comportent systématiquement un descriptif des mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations nécessaires. L'équipe de suivi et d'évaluation est chargée de veiller à ce que des mécanismes de retour d'informations soient inclus dans la conception des programmes et que les résultats soient intégrés dans les rapports de situation trimestriels, qui doivent comporter une section réservée à la redevabilité envers les populations affectées.

Action Contre la Faim, l'un de nos partenaires, a mis en place la ligne d'écoute Pale Ak Nou (« parlez avec nous »), disponible 24 h/24 et 7 j/7. Entre mai 2018 et octobre 2019, cette ligne a reçu plus de 800 appels, dont 40 % de demandes d'aide, 29 % de demandes d'informations et 1 % de plaintes graves Ce service d'assistance téléphonique est complété par des enquêtes et des séances en face-à-face, afin d'assurer une couverture complète.

Avec l'appui de l'UNICEF, Action Contre la Faim a formé son personnel à la protection contre l'exploitation et les abus sexuels, afin de veiller au respect de certaines normes de conduite et de s'assurer que ses employés sont en mesure de traiter, prendre en charge et rapporter les plaintes concernant des cas d'exploitation et d'abus sexuels.

Mettre en oeuvre le programme

En cours de mise en oeuvre, il existe plusieurs façons de renforcer la redevabilité envers les populations affectées. Les plans de travail, les indicateurs, les évaluations semestrielles et annuelles, les appels et les PCA peuvent tous renforcer l'application des principes d'AAP (*voir le tableau 7*).

Outil 5.6 Aperçu de budget pour la AAP
Outil 5.7 Example inclusion de la AAP dans un Accord de Coopération au titre des Programmes

Tableau 7 : Mise en oeuvre d'AAP dans les documents de base

DANS VOS...	PRÉCISEZ...
Plans de travail	■ les activités destinées à impliquer les communautés dans la conception du programme ; ■ la façon dont l'AAP s'intègre dans les notes stratégiques et la théorie du changement ; ■ les ressources financières et humaines nécessaires à la mise en place et au fonctionnement des mécanismes d'AAP ; ■ les indicateurs d'AAP.
Cadre de résultats et de ressources	■ les indicateurs sectoriels d'AAP ; ■ les produits (dans la matrice des résultats et des ressources et dans les notes stratégiques) ; ■ au moins un indicateur clé d'AAP pour chaque produit.
Évaluations semestrielles et annuelles	■ les lacunes et goulots d'étranglement ; ■ l'analyse des retours d'informations ; ■ les modifications prévues ou déjà apportées dans les programmes et budgets ; ■ la correspondance des programmes et budgets avec les plans d'intervention humanitaire et les appels à l'action humanitaire pour les enfants portant sur l'AAP.
Action humanitaire pour les enfants	■ les cibles en matière d'AAP ; ■ le budget consacré à l'AAP.
Accords de coopération au titre des programmes	■ l'engagement formel des partenaires vis-à-vis des principes et pratiques d'AAP ; ■ la contribution des partenaires à la mise en oeuvre de l'AAP.

Boîte 6 : Intégration de la redevabilité envers les populations affectées au Cameroun

L'UNICEF au Cameroun a intégré l'AAP avec succès dans deux de ses PCA et dans une liste de contrôle de suivi des tierces parties. L'un de ces PCA visait à renforcer les mécanismes de lutte contre la violence sociale et contre la violence liée au genre, avec un important volet consacré au recueil de retours d'informations. L'autre visait à établir un mécanisme d'intervention rapide pour les personnes déplacées dans les régions difficiles d'accès, grâce à des indicateurs d'AAP.

Ces PCA comportaient des indicateurs axés sur des problématiques spécifiquement afférentes à l'AAP. Certains indicateurs mesuraient par exemple la connaissance des services, la confiance envers les mécanismes de signalement des cas d'exploitation ou d'abus sexuels, ou encore la satisfaction à l'égard des réponses faisant suite aux retours d'informations. Dans tous les cas, l'adoption concertée d'indicateurs spécifiques pour l'AAP a permis un suivi plus efficace et fiable.

Assurer le suivi du programme

Il est essentiel d'intégrer la redevabilité envers les populations affectées dans les processus et les outils de suivi afin de contrôler la qualité et la redevabilité des programmes et de l'intervention humanitaire au fil du temps. Vous devez maintenant savoir que pour demander des comptes aux organismes humanitaires, il est nécessaire que les communautés aidées soient étroitement impliquées dans le suivi des programmes. Pour renforcer l'attention accordée à l'AAP :

- **Instaurez et partagez** des processus de collecte de données et des indicateurs qui permettent de suivre la mise en oeuvre d'AAP dans le cadre des programmes ;
- **Utilisez** des mécanismes de plainte et de retour d'informations (tels que le système de suivi sur le terrain, la plateforme U-Report ou les SMS) pour demander régulièrement aux populations affectées de faire part de leur expérience vis-à-vis du programme (exemple de question : « Quelle est votre appréciation de la qualité et de l'efficacité de l'intervention ? ») ;
- **Partagez** vos résultats avec les équipes intersectorielles et avec l'équipe de gestion de pays ;
- **Incluez** le retour d'informations parmi les points permanents à l'ordre du jour des réunions de l'équipe de gestion de pays ;
- **Prenez** des décisions collégiales en matière de prise en compte des retours d'informations et d'ajustement des stratégies d'intervention ;
- **Évaluez** régulièrement l'accès aux mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations ainsi que leur utilisation.

Indicateurs

Vous pouvez utiliser des indicateurs communément admis pour suivre la performance d'AAP à différents stades du programme. **Les indicateurs suggérés sont :**

- la gestion de la performance du bureau de pays (rapport de fin d'exercice) ;
- les rapports à destination des partenaires ;
- les enquêtes auprès des ménages et d'autres enquêtes ;
- le suivi des actions menées sur le terrain dans le cadre des activités d'assurance HACT, telles que les visites en cours de programme et les contrôles ponctuels.

Outil 5.8 Liste d'indicateurs d'AAP suggérés

Rendre compte du programme

À mesure que l'on acquiert de l'expérience dans l'application de la redevabilité envers les populations affectées, il est important de cerner et de diffuser les bonnes pratiques relatives à l'application d'une approche d'AAP probante. Différents types de rapports peuvent mettre en lumière les points de vue des populations affectées et donner à voir la façon dont leurs besoins, leurs retours d'informations et leurs préoccupations ont été entendus et traités :

- Les bureaux de pays rendent compte chaque année de leurs progrès en matière d'AAP dans le cadre de leurs programmes et de leurs interventions humanitaires.
- Les rapports de situation permettent de contrôler régulièrement l'évolution de l'AAP dans une intervention humanitaire. Dans la section consacrée à l'analyse synthétique, rapportez les tendances, les lacunes et les enjeux relatifs à la mise en oeuvre de l'AAP, en incluant une analyse des retours d'informations reçus et de leur prise en compte par votre organisation. Dans la section consacrée à la stratégie d'intervention humanitaire, présentez la façon dont vous avez adapté l'intervention en fonction des retours d'informations des communautés affectées.

Évaluer le programme

L'évaluation va de pair avec le suivi et le signalement. Une fois que le suivi nous a permis de déterminer les points à améliorer et que nous avons apporté les ajustements nécessaires, l'étape suivante consiste à évaluer nos actions, dans un état d'esprit favorisant l'apprentissage, l'adaptation et l'amélioration de la performance. Les effets des actions menées seront particulièrement significatifs pour certains groupes au sein de la population affectée. En quoi votre action a-t-elle changé leur vie ? Cette question permet de déterminer les approches d'AAP qui sont les plus susceptibles de fonctionner, tout en identifiant les raisons de leur réussite potentielle, perpétuant ainsi un cercle vertueux d'amélioration continue.

Les ressentis et opinions des populations affectées quant à la réussite et à l'impact des interventions et programmes humanitaires sont essentiels dans le cadre des évaluations. Les populations affectées doivent être impliquées du début à la fin du processus d'évaluation. Ce n'est qu'en échangeant avec les personnes concernées que l'on peut savoir si nos programmes sont efficaces et utiles pour tous.

Boîte 7 : Des évaluations de projets bénéficiant de l'éclairage des représentants communautaires au Cambodge[29]

L'UNICEF au Cambodge soutient et met en oeuvre des projets visant à améliorer la réussite scolaire des enfants issus des communautés autochtones. En 2018, l'organisation a commandé une évaluation indépendante du Plan d'Action National pour l'Éducation Multilingue du Gouvernement afin d'orienter la création d'un second plan similaire.

L'évaluation s'est appuyée sur les commentaires recueillis auprès des communautés autochtones par le biais de discussions et de consultations. Pour renforcer la contribution des communautés, deux représentants de groupes autochtones ont rejoint le groupe de référence de l'évaluation. Grâce à leur éclairage, le groupe a pu fournir pendant l'évaluation des orientations adaptées sur le plan culturel. Leur participation a également permis à l'UNICEF au Cambodge d'engager un dialogue constructif au sujet de l'impact des politiques d'éducation et de la perception de son action par les communautés.

Les représentants communautaires ont également conseillé l'équipe d'évaluation au sujet de la meilleure façon de communiquer les résultats auprès des nombreux réseaux de communautés autochtones.

Considérations éthiques

Pour que vos évaluations soient véritablement inclusives, il est crucial de dialoguer avec les groupes marginalisés. Dans ce contexte, il est nécessaire que vous organisiez la protection des personnes qui révèlent des informations sensibles ou des informations qui pourraient leur porter préjudice. Vous devez disposer de systèmes d'orientation et de services correctifs si des traumatismes sont révélés ou si des menaces au bien-être sont identifiées. Si des populations locales travaillent avec vous pour recueillir des données, assurez-vous toujours que cette activité ne les met pas en danger.

[29] UNICEF (2018)

Questions d'évaluation

Le tableau 8 offre quelques exemples de questions d'évaluation que vous pouvez mettre à profit en fonction du contexte et des communautés qui vous préoccupent.

Tableau 8 : Critères d'évaluation et exemples de questions[30]

CRITÈRES	EXEMPLES DE QUESTIONS
PERTINENCE Dans quelle mesure l'activité est-elle alignée sur les priorités et les politiques des groupes cibles, des bénéficiaires et des donateurs ?	■ Les communautés affectées ont-elles été consultées au sujet des évaluations des besoins et de la sélection de la population cible ? ■ L'aide humanitaire était-elle adaptée à l'évolution des contextes pour pouvoir répondre aux besoins des populations affectées ? ■ Quelle a été la redevabilité de l'UNICEF et de ses partenaires vis-à-vis des populations affectées ? ■ Quelles ont été la portée et la qualité de l'engagement communautaire ?
EFFICACITÉ Les activités, produits et effets ont-ils répondu aux attentes ?	■ Les communautés affectées par des crises ont-elles bénéficié d'un accès à l'information suffisant ? ■ Ont-elles pris part aux décisions les concernant ? ■ Comment le savons-nous ?
EFFICIENCE Quelle a été votre efficience en matière d'affectation et de gestion des ressources (financements, ressources humaines, temps, expertise) ?	■ Dans quelle mesure les retours d'informations soumis par les communautés influent-ils sur l'efficacité des opérations humanitaires ? ■ Quels ont été les effets de votre affectation et de votre utilisation des ressources ?
COUVERTURE Quels groupes de population confrontés à des souffrances potentiellement mortelles ont bénéficié de l'action humanitaire ?	■ Dans quelle mesure l'UNICEF et ses partenaires ont-ils su identifier, cibler et atteindre une part importante et représentative de la population affectée ? ■ Avons-nous atteint une couverture suffisante des groupes marginalisés, à savoir les femmes, les enfants, les personnes déplacées ou apatrides, les réfugiés, les personnes en situation de handicap et les personnes de tous les genres et orientations sexuelles ?
IMPACT Quels changements positifs ou négatifs l'intervention a-t-elle entraînés, de façon directe ou indirecte, de façon intentionnelle ou non ?	■ L'intervention humanitaire a-t-elle saisi différentes opportunités pour autonomiser les communautés et les individus ? ■ A-t-elle réduit les inégalités de genre dans les zones ciblées ?
DURABILITÉ Les effets positifs de l'intervention sont-ils susceptibles de perdurer ?	■ Les groupes affectés se sentent-ils mieux préparés et moins exposés aux risques grâce aux actions humanitaires ? ■ Dans quelle mesure avons-nous efficacement soutenu nos partenaires pour mettre en oeuvre l'AAP? ■ De quelle façon les connaissances sont-elles acquises et mises à profit pour améliorer et pérenniser la mise en oeuvre de notre stratégie d'AAP ?

[30] Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE) et CAD (2019)

Ressources utiles relatives au Chapitre 5

*(les ressources essentielles sont indiquées en **gras**)*

ACAPS et Réseau CDAC, 2014, *Pocket Guide: Information & Communication Questions in Rapid Needs Assessments*. Disponible à l'adresse suivante : www.cdacnetwork.org/tools-and-resources/i/20140721173332-ihw5g

ALNAP, 2016, *Evaluation of Humanitarian Action Guide*. Disponible à l'adresse suivante : www.alnap.org/help-library/evaluation-of-humanitarian-action-guide

CHS Alliance, Sphere Project et Groupe URD, 2015, *Guide et indicateurs de la Norme humanitaire fondamentale*. Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://corehumanitarianstandard.org/files/files/CHS-Guidance-Notes-and-Indicators-French.pdf

Comité international de secours, 2019, *Client Responsiveness Measurement Framework*. Disponible à l'adresse suivante : www.rescue.org/sites/default/files/document/3605/irc-clientresponsivenessmeasurementframework-digital.pdf

CPI, 2015a, *Protection and Accountability to Affected Populations in the Humanitarian Programme Cycle*. Disponible à l'adresse suivante : https://interagencystandingcommittee.org/system/files/edg_-aap_protection_guidance_note_2016.pdf

CPI, 2015b, *Reference Module for the Implementation of the Humanitarian Programme Cycle*. Disponible à l'adresse suivante : https://interagencystandingcommittee.org/system/files/hpc_reference_module_2015_final_.pdf

CPI et REACH, 2018, *Menu of Accountability to Affected Populations: Related Questions for Multi-Sector Needs Assessments*. Disponible à l'adresse suivante : https://interagencystandingcommittee.org/system/files/reach_iasc_aap_psea_task_team_menu_of_aap_questions_for_needs_assessments_june_2018.pdf

Emergency Capacity Building Project (ECB), 2007, The Good Enough Guide: Impact Measurement and Accountability in Emergency. Disponible à l'adresse suivante : www.globalprotectioncluster.org/wp-content/uploads/ECB-Good-Enough-Guide_0.pdf

Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), 2008, *Ethical Guidelines for Evaluation*. Disponible à l'adresse suivante : www.uneval.org/document/download/548

Groupe URD, 2018, COMPAS Qualité & redevabilité, Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://www.urd.org/fr/projet/le-compas-qualite-redevabilite/

Ministère britannique du développement international (DFID), 2015, *Beneficiary feedback in evaluation*. Disponible à l'adresse suivante : https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/428382/Beneficiary-Feedback-Feb15a.pdf

OCDE et CAD, 2019, *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use*. Disponible à l'adresse suivante : https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf

REACH, 2020, *Accountability to Affected Populations: Community Perceptions of Humanitarian Assistance in South Sudan*. Disponible à l'adresse suivante : https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/SSD_REACH_Report_AAP_Final.pdf

UNICEF, 2013, *UNICEF Guidelines for Disability Situation Analyses*. Disponible à l'adresse suivante : www.unicef.org/disabilities/files/General_Suggestions_for_Disability_SITANS.pdf

UNICEF, 2018, *Ensuring Equitable Evaluations through Indigenous Representation*. Disponible à l'adresse suivante : www.unicef.org/evaldatabase/files/VFF-2018-10-04-Ensuring-Equitable-Evaluations-through-Indigenous-Representation.pdf

Washington Group, 2004, *Short Set of Questions on Disability*. Disponible à l'adresse suivante : www.washingtongroup-disability.com/washington-group-question-sets/short-set-of-disability-questions/

Section 3 : Mise en oeuvre de la redevabilité envers les populations affectées

Chapitre 6

PREMIERS PAS

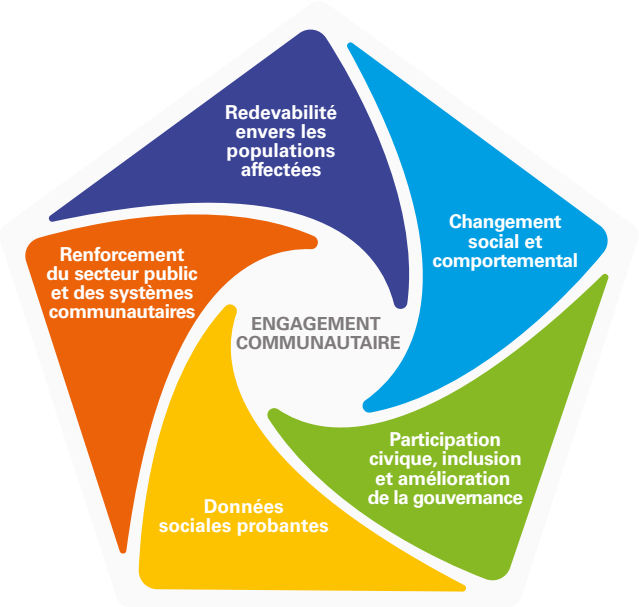
Quels sont les points essentiels dans la mise en place d'une approche intégrée de redevabilité envers les populations affectées ? De quelle façon pouvez-vous adapter votre approche d'AAP à votre contexte ? Ce chapitre est entièrement consacré à la mise en oeuvre concrète de l'approche d'AAP.

Engagement communautaire

Dans les contextes de développement comme dans les contextes humanitaires, l'UNICEF encourage l'adoption d'une approche centrée sur les personnes qui repose sur l'engagement communautaire. Pour atteindre des résultats humanitaires et de développement tangibles, il est essentiel d'instaurer un dialogue et une collaboration avec les groupes et les parties prenantes au niveau local, d'une part, et d'aider les personnes à jouer un rôle dans la résolution des problèmes concernant leur propre existence, d'autre part (*voir la figure 4*). Si l'engagement communautaire est essentielle pour améliorer notre redevabilité envers les personnes que nous aidons, elle constitue également un moyen d'accroître la participation citoyenne, d'améliorer la gouvernance ou de renforcer les systèmes communautaires.

Étant donné que le dialogue avec les communautés conditionne l'obtention de résultats, une approche intégrée et coordonnée d'engagement communautaire doit être mise en place au sein de l'UNICEF et d'autres organisations humanitaires afin d'améliorer l'efficience des actions menées, de prévenir les doubles emplois et d'éviter, surtout, de créer un fardeau pour les communautés. **L'objectif unique de cette démarche est de concevoir des programmes efficaces et cohérents qui tiennent compte des points de vue des personnes concernées et de la réalité dans laquelle elles vivent.**

Figure 4 : *Les effets de l'engagement communautaire*



Une approche inclusive

Les communautés ne sont pas des entités homogènes. Par conséquent, votre approche de redevabilité envers les populations affectées doit être adaptée aux groupes spécifiques que vous avez identifiés au sein de la population affectée. **L'adoption d'une approche inclusive permet d'améliorer la participation et l'engagement des groupes les plus défavorisés, en veillant à ce que leur voix soit entendue et que leurs droits soient respectés.** Chaque point de vue est légitime et a de l'importance. Voici les étapes que vous devez suivre :

- **réaliser** une cartographie détaillée de la population affectée afin d'identifier les groupes vulnérables et à risque, les dynamiques sociales et de pouvoir, les capacités locales ainsi que les opportunités et les obstacles en matière d'engagement ;
- **ventiler** les données selon l'âge, le genre, le handicap et d'autres facteurs de diversité tels que la langue ;
- **identifier** les obstacles à l'engagement auxquels sont confrontés les minorités et les groupes vulnérables ;
- **adopter** et adapter différentes stratégies d'engagement et divers moyens de communication afin de veiller à ce que chaque groupe soit représenté dans les activités menées ;
- **identifier et évaluer**, les risques, et prendre des mesures de protection afin de garantir que les groupes vulnérables bénéficient de perspectives d'engagement équitables, inclusives et sûres ;
- **veiller à** ce que les équipes chargées de mettre en oeuvre les actions d'AAP et d'engagement communautaire soient diversifiées et représentatives de la population et des groupes qu'elles aident.

Outil 6.1 Fiche Conseils de AAP et l'inclusion

Boîte 8 : Implication des communautés dans l'intervention suivant l'éruption du volcan de Fuego au Guatemala[31]

En 2018, le volcan du Feu, au Guatemala, est entré en éruption, ôtant la vie à plus de 100 personnes et faisant un grand nombre de blessés, mais aussi de sans-abris. L'UNICEF et ses partenaires ont réalisé une évaluation des besoins. Les priorités identifiées concernaient le soutien psychologique aux enfants, la scolarisation, l'emploi du temps des enfants dans les abris temporaires, la protection de l'enfance et la gestion des déchets.

Une stratégie de communication a été mise en place avec les responsables communautaires (mise à contribution de stations de radio locales pour la diffusion d'annonces radio comportant des messages essentiels et organisation d'ateliers à destination des populations affectées). Afin d'atteindre un maximum de personnes, les informations étaient diffusées à la fois en espagnol et dans les langues mayas autochtones. Ces informations incluaient des messages au sujet des principes d'AAP afin que les populations connaissent leurs droits et puissent faire valoir le respect de ceux-ci auprès des organisations impliquées dans l'intervention.

[31] UNICEF (2019)

Une approche intégrée

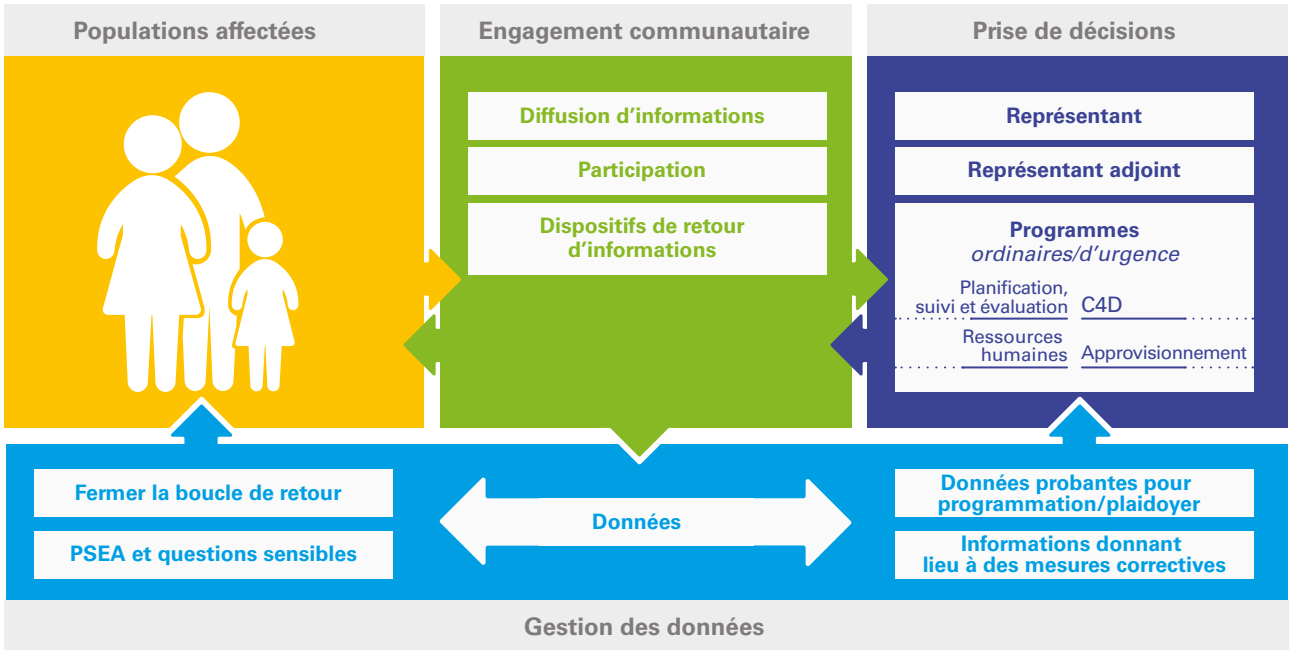
La redevabilité envers les populations affectées repose sur l'adoption d'approches efficaces d'engagement communautaire dans le cadre de nos programmes, en particulier en matière de communication et de dispense d'informations, de participation et de mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations. Tels sont les piliers fondamentaux du cadre de l'AAP (*voir le chapitre 1* ; les quatre autres piliers sont couverts dans d'autres chapitres de ce Guide). Mais une approche d'AAP digne de ce nom envers les populations affectées inclut également deux autres composantes essentielles : la gestion des données et la prise de décisions.

S'assurer i) que nos décisions sont guidées par les points de vue et les retours d'informations des populations affectées, et ii) que l'on rend compte de nos actions auprès des communautés constitue un principe central de toute approche d'AAP (*voir la figure 5 et le chapitre 9*).

Le dialogue avec les communautés, qui permet aux populations affectées d'exprimer leurs avis, opinions et commentaires et d'être entendues et prises en compte, génère des informations qui doivent être exploitées en vue d'orienter la prise de décisions. Les données générées par le biais de ces processus doivent être exploitées par les dirigeants et décideurs pour éclairer les ajustements à apporter aux programmes et faire valoir les changements nécessaires, en veillant à ce que les populations soient au centre des décisions que nous prenons.

À chaque retour d'informations fourni par les populations affectées, nous devons « fermer la boucle » en informant les populations des mesures que nous avons prises pour tenir compte de leurs points de vue et de leurs préoccupations. Lorsque des questions sensibles sont soulevées, il convient de les traiter au cas par cas en garantissant la confidentialité et la sécurité des personnes impliquées.

Figure 5 : *Une approche intégrée de la redevabilité envers les populations affectées*



Une approche contextuelle

La diversité des contextes nous oblige à adapter l'approche d'AAP en conséquence (*voir le tableau 9*).

Tableau 9 : Conseils pour adapter l'AAP à différents contextes

CONTEXTE	CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES	CONSEILS
Conflit armé	Dans les environnements hautement politisés, la redevabilité est un sujet sensible et difficile à aborder lorsque différentes factions sont en conflit. Les restrictions en matière de sécurité, les difficultés d'accès et l'instabilité rendent difficile l'établissement de relations avec les communautés affectées. Les déséquilibres de pouvoir entre différents groupes érodent la confiance et engendrent un climat de rumeurs et de désinformation.	■ Instaurer la confiance en misant sur la proximité, la participation et de bonnes stratégies de communication. ■ Entrer en lien avec les groupes les plus vulnérables, en identifiant les risques spécifiques en matière de protection. ■ Utiliser les technologies de communication et d'information (TIC) lorsque les populations sont géographiquement inaccessibles.
Catastrophes naturelles	Dans les régions exposées aux catastrophes, les membres des communautés sont souvent les premiers à intervenir lorsqu'un cataclysme survient. Au lendemain d'une catastrophe, l'accès physique aux populations et aux infrastructures peut être difficile, voire impossible. Des informations sur l'évolution de la situation deviennent alors indispensables.	■ Intégrer des approches d'AAP dans la préparation et la réduction des risques de catastrophe (*voir le chapitre 4*). ■ Recenser en amont des crises les moyens de communication et les infrastructures d'information et de communication à privilégier (*voir « Cartographie numérique des risques environnementaux et des vulnérabilités réalisée par des jeunes au Brésil », chapitre 4*). ■ Avoir préparé à l'avance des messages communs fondés sur des consultations, des tests et leur validation auprès des communautés afin de favoriser une diffusion opportune, exacte et cohérente de l'information. ■ Utiliser les TIC lorsque les populations sont géographiquement inaccessibles.

Tableau 9 : Tips for tailoring AAP to different contexts *(a continué)*

CONTEXTE	CONSIDÉRATIONS IMPORTANTES	CONSEILS
Épidémie	Les communautés jouent un rôle essentiel dans la diffusion d'informations ou au contraire dans la désinformation, ce qui peut tantôt sauver des vies, tantôt les mettre en péril. À mesure que le nombre de cas augmente, la peur s'installe et les rumeurs se répandent.	■ Instaurer de solides mécanismes de retour d'informations afin d'impliquer les populations affectées et de les encourager à poser des questions, pour répondre à leurs doutes et réfuter les rumeurs. ■ Favoriser l'implication de personnes de confiance au sein de la communauté pour aider à dissiper les rumeurs (*voir « Hotspot Busters : les centres névralgiques dans la lutte contre Ebola en Sierra Leone », dans ce chapitre*). ■ Coordonner l'approche de communication des risques et d'engagement communautaire au sein de l'UNICEF et chez ses partenaires, afin d'assurer la cohérence de l'intervention. ■ Élaborer des messages concertés avec le gouvernement et d'autres organisations afin de garantir la cohérence des informations fournies.
Déplacements de populations	Les interventions dans les contextes de déplacement de populations conduisent souvent à une exacerbation des tensions entre populations déplacées et communautés d'accueil. Dans certains contextes, il arrive que les populations se déplacent fréquemment d'un endroit à l'autre, ce qui limite leur capacité d'engagement.	■ Mener des analyses du contexte afin de comprendre les priorités, les besoins et les vulnérabilités tant des personnes déplacées que des communautés d'accueil. ■ Traduire les messages dans toutes les langues en usage dans la zone et utiliser divers formats et moyens de communication afin de garantir une large diffusion de l'information. ■ Encourager la mise en place d'espaces communs regroupant citoyens et résidents étrangers, afin de favoriser l'inclusion et de réduire la xénophobie. ■ Utiliser des moyens de communication numériques pour augmenter la portée des messages et favoriser la participation des personnes confrontées à des barrières physiques ou culturelles dans leur engagement. ■ Assurer une coordination avec les partenaires, en utilisant de solides mécanismes d'orientation afin de combler les lacunes existantes.
Développement à long terme	L'engagement communautaire est profondément ancrée dans la programmation du développement. La redevabilité sociale constitue un socle solide pour instaurer une approche d'AAP à même de transcender la fracture existant entre action humanitaire et développement.	■ Impliquer le gouvernement et les dirigeants locaux dans les approches de redevabilité sociale dès l'adoption de celles-ci, afin d'en favoriser la durabilité (*voir le chapitre 12*). ■ Mettre en place des structures de participation, des systèmes de communication et des mécanismes de retour d'informations solides. ■ Passer d'une participation ad hoc à une véritable autonomisation de la communauté, afin que celle-ci s'approprie, mène et pérennise des changements positifs.

Boîte 9 : « Hotspot Busters » : les centres névralgiques dans la lutte contre Ebola en Sierra Leone[32]

L'initiative « Hotspot Busters » était une composante centrale de l'intervention immédiate de l'UNICEF face à l'épidémie d'Ebola qui a sévi en 2015 en Sierra Leone, lorsque 800 ressortissants des communautés ont été déployés dans plus de 344 communautés considérées comme des « centres névralgiques de l'épidémie d'Ebola ».

Ces personnes avaient été formées en vue de renforcer l'engagement des communautés pour contribuer à prévenir la propagation d'Ebola. En collaborant avec des réseaux de jeunes, de femmes et de bénévoles, ces personnes issues des communautés ont pu atteindre environ 9 000 ménages par semaine.

La mobilisation des membres des communautés était bénéfique à bien des égards : en tant que figures de confiance au sein de leurs communautés, ces personnes étaient capables de réaliser des visites de porte-à-porte et des activités de sensibilisation, tout en réorientant les cas suspects vers la ligne d'assistance Ebola, réduisant ainsi la propagation du virus.

Boîte 10: Participation des jeunes réfugiés et migrants en Italie

Pour aider les migrants et les réfugiés mineurs non accompagnés qui arrivent en Italie avec une connaissance très limitée de leurs droits, l'UNICEF a lancé le projet U-Report on the Move (U-Report OTM). Ce projet permet aux jeunes d'exprimer leurs préoccupations au travers de l'application Facebook Messenger de l'UNICEF. Ce canal numérique bi-directionnel permet aux jeunes réfugiés et migrants d'obtenir des informations cruciales sur leurs droits et sur le système bureaucratique complexe dans lequel ils se trouvent.

Une enquête menée via la plateforme U-Report a ainsi interrogé des adolescents au sujet de leur travail en Italie. Les résultats ont montré que les migrants adolescents étaient exposés au risque d'être employés dans le cadre de contrats irréguliers, d'être sous-payés ou d'être exploités. Pour répondre à ce problème, l'UNICEF et Intersos ont élaboré pour les participants du projet U-Report un guide clair et accessible incluant des conseils pour trouver un emploi, des informations sur les droits des travailleurs et la marche à suivre pour postuler à des offres.

Le projet U-Report OTM est défendu par de jeunes ambassadeurs, afin d'encourager les jeunes à s'engager activement au sein de leur communauté, en ligne mais aussi sur le terrain, sur la base du volontariat. En Italie, les jeunes ambassadeurs organisent des rassemblements et mènent des actions pour aider d'autres migrants et réfugiés.

[32] UNICEF (2015b)

Ressources utiles relatives au Chapitre 6

*(les ressources principales sont indiquées en **gras**)*

ALNAP, 2014, *Rhetoric or Reality? Putting People at the Centre of Humanitarian Action*. Disponible à l'adresse suivante : www.alnap.org/help-library/rhetoric-or-reality-putting-affected-people-at-the-centre-of-humanitarian-action-0

CICR, 2018, *Engaging with people affected by armed conflicts and other situations of violence*. Disponible à l'adresse suivante : www.icrc.org/fr/publication/engaging-people-affected-armed-conflicts-and-other-siutations-violence

CICR et FICR, 2016, A Red Cross Red Crescent Guide to Community Engagement and Accountability. Disponible à l'adresse suivante : https://media.ifrc.org/ifrc/wp-content/uploads/sites/5/2017/01/CEA-GUIDE-2401-High-Resolution-1.pdf

Conseil danois pour les réfugiés, 2018, *Listen to our Voices: What does it take to improve refugee participation in durable solutions processes?* Disponible à l'adresse suivante : https://drc.ngo/media/4736779/participation-and-durable-solutions-guidance-for-crrf_drc-here_july-2018.pdf

OMS, 2017, *Community engagement framework for quality, people-centred and resilient health services*. Disponible à l'adresse suivante : https://interagencystandingcommittee.org/system/files/edg_-aap_protection_guidance_note_2016.pdf

Réseau CDAC, 2019, *Approches collectives de la communication et de l'engagement communautaire dans l'action humanitaire* : Disponible (en Français) à l'adresse suivante : http://www.cdacnetwork.org/tools-and-resources/i/20190513151715-gvub2

UNICEF, 2015a, *Communication for Humanitarian Action Toolkit (CHAT)*. Disponible à l'adresse suivante : www.unicefinemergencies.com/downloads/eresource/docs/Communication%20for%20Development/6-C4D-CHAT_Proof-2.pdf

UNICEF, 2015b, *Social mobilizers empower 'hotspot' communities to fight Ebola in Sierra Leone*. Disponible à l'adresse suivante : www.unicef.org/infobycountry/sierraleone_78953.html

UNICEF, 2018, *A long journey for a chance at a second life: U-Report on the Move*. Disponible à l'adresse suivante : www.unicef.org/innovation/stories/uReportonthemoveLongJourney

UNICEF, 2019, *C4D in Humanitarian Action: Guatemala Fuego volcano: Participatory production and the strengthening of local capacity for accountability to affected populations*. Disponible à l'adresse suivante : www.unicef.org/cbsc/files/C4D_in_Humanitarian_Action_Case_Study_Guatemala_Fuego_volcano_2018.pdf

Chapitre 7

INFORMATION ET COMMUNICATION

La prise en considération de la diversité des publics, des messages et des moyens de communication peut influer de manière décisive sur l'efficacité de la communication et du partage d'informations. Dans le cadre de l'approche de la redevabilité envers les populations affectées, tous ces aspects relèvent du dialogue bilatéral, comme l'explique le présent chapitre.

Diffusion d'informations ou dialogue ?

Pour prendre leur vie en main, les personnes ont besoin d'informations opportunes et exactes. Cela semble évident – mais ce qui l'est parfois moins est qu'elles ont également le droit d'engager un dialogue et d'exprimer leurs opinions sur les messages qui leur sont destinés.

Le partage d'informations est un processus dynamique et constant qui devrait accompagner chaque étape d'un programme ou d'une intervention jusqu'à son aboutissement. L'échange d'informations utiles, exactes et opportunes émanant de sources fiables dans un langage adapté et un format accessible est fondamental pour aider les personnes à prendre des décisions éclairées. Cela est particulièrement vrai dans les situations d'urgence, lorsque les réseaux de communication sont susceptibles d'être perturbés, et que les informations sur les services, la sécurité et les liens familiaux deviennent cruciales.

Les programmes et les interventions sont plus efficaces lorsqu'ils sont guidés et éclairés par un dialogue continu avec les personnes ciblées. C'est pourquoi il importe de faciliter autant que possible une communication bilatérale afin que chaque échange devienne un forum de partage, d'écoute et d'action.

Prendre en compte la diversité des publics

Les groupes et les communautés affectés ne constituent jamais des blocs monolithiques. Leurs différences se manifestent au niveau de la langue, des normes régissant les interactions sociales et culturelles, des moyens de communication utilisés et considérés fiables, du degré de connaissances et du niveau d'accès aux informations. **Pour que les informations atteignent et soient comprises par le plus grand nombre, les aspects ci-après doivent être pris en considération :**

- **Tout réside dans l'identification du contexte.** La dynamique de toute communication évoluant en fonction du contexte, une compréhension approfondie de l'environnement local est nécessaire. Une stratégie ayant préalablement fait ses preuves peut éclairer vos choix, mais ne doit pas être reproduite telle quelle – elle doit être adaptée à chaque contexte (*voir le tableau 9, chapitre 6*).
- **S'informer** sur les stratégies efficaces auprès de différents groupes et s'en inspirer constituent un bon point de départ. Où les personnes accèdent-elles aux informations ? Quelles sont les langues utilisées ? Quelles sont les sources auxquelles les personnes font confiance ? Quels sont les formats auxquels elles ont accès ?

- **Pour communiquer avec des publics hétérogènes et complexes, une stratégie diversifiée s'impose.** Vous devez faire preuve d'imagination pour atteindre les groupes marginalisés (comme ceux qui sont peu alphabétisés ou parlent une langue minoritaire) et les personnes présentant un handicap, vivant dans des zones éloignées ou socialement isolées.
- **Réfléchissez à la manière dont vous allez vous adresser aux enfants et aux adolescents.** Utilisez des outils et des méthodologies adaptés à leur âge, sensibles à leur culture et inclusifs, à même de susciter leur intérêt et leur mobilisation (*voir le chapitre 8, « Participation des enfants et des adolescents »*).
- **Pendant et après la mise en oeuvre, dialoguez avec les différents groupes** pour savoir s'ils considèrent que les informations et les communications sont accessibles et atteignent le but recherché. Appuyez-vous sur les retours d'informations pour adapter les communications en conséquence.

Des messages efficaces

Pour être efficace, un message doit :

- être axé sur les objectifs (obtention d'un résultat spécifique, comme la réponse à une question, la promotion de l'engagement, l'incitation à l'action, la résolution d'un problème, etc.) ;
- être bref, simple et clair ;
- être formulé dans les langues des populations cibles et selon les formats appropriés convenant aux différents groupes ;
- avoir fait l'objet d'un test préalable auprès de plusieurs groupes avant d'être diffusé à plus grande échelle ;
- être diffusé de manière cohérente sur l'ensemble des moyens.

Gardez à l'esprit les vertus de la simplicité et de la concision. La brièveté des messages facilite leur appropriation, traduction, adaptation ou reproduction. Ils peuvent s'appuyer sur l'examen attentif du contexte, des sensibilités ou des préoccupations spécifiques de groupes donnés.

Dans une situation de crise, les personnes sollicitent des informations contextuelles, opportunes, exploitables et vitales pour prendre des décisions éclairées (*voir le tableau 10*).

Une organisation ne peut généralement pas à elle seule fournir toutes les informations sollicitées par les communautés affectées ; vous devez donc être en mesure d'orienter les personnes vers un organisme ou une organisation partenaire fiable. N'oubliez pas que les partenaires doivent se conformer aux mêmes normes élevées de comportement (*voir le chapitre 3, « Code de conduite »*). Dans l'idéal, la coordination des activités de communication de toutes les organisations intervenant dans la même région permet d'éviter les doubles emplois, les messages incohérents et la surabondance d'information.

Pensez à continuer d'évaluer les besoins en informations afin de garantir la pertinence et l'utilité des messages.

Tableau 10 : Partage d'informations au début d'une situation d'urgence

INFORMATIONS SUR ...	LIGNES DIRECTRICES DES MESSAGES	
ACTIVITÉS D'AIDE HUMANITAIRE	■ Quelle est la nature de l'événement ? ■ Quand l'événement se produit-il ? ■ Où l'événement se produit-il ? ■ Comment l'événement se produit-il ? ■ Qui fournit l'aide ?	■ Qui recevra l'aide ? ■ Quels sont les critères d'octroi de l'aide ? ■ À quelles fins dois-je utiliser l'aide ? ■ Comment puis-je avoir plus d'informations ?
L'ORGANISATION	■ Quelle est l'organisation ? ■ Comment l'identifier ?	■ Comment la contacter ? ■ Que puis-je attendre de l'organisation ?
AIDE HUMANITAIRE ET DROITS DE L'HOMME	■ Droit à l'aide (gratuite et axée sur les besoins) ■ Droit de fournir un retour d'informations ■ Droit d'être informé(e)	■ Droit de participer au processus décisionnel ■ Droit d'être traité(e) avec respect ■ PSEA et sauvegarde de l'enfance
SERVICES	■ Quels sont les services à ma disposition ?	■ Quels sont mes droits juridiques ?

Rumeurs et fausses informations

Les périodes d'incertitude facilitent la propagation de fausses informations et de rumeurs tandis que les personnes tentent de comprendre une situation ou réagissent à une menace perçue.

Les fausses informations et les rumeurs ont des effets négatifs tant pour les communautés que pour les organisations qui leur viennent en aide. Elles constituent néanmoins une source de retour d'informations sur les programmes et l'intervention humanitaire et, en conséquence, ne doivent pas être ignorées.

Comme pour toute autre communication émanant des populations affectées, il convient de prêter attention aux rumeurs et d'y répondre à l'aide des moyens appropriés. Après avoir analysé les rumeurs, préparez et diffusez les messages et autres matériels de communication afin de répondre directement aux problèmes soulevés. Cela permettra de dissiper les malentendus, les doutes et l'incertitude qui alimente les rumeurs.

Comprendre le paysage de la communication

Pour élaborer et mettre en oeuvre votre programme ou intervention, et sélectionner les mécanismes de partage des informations et les mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations, il importe de savoir quels sont les moyens de communication utilisés par les populations affectées.

Commencez par passer en revue l'environnement des télécommunications et les moyens de communication couramment utilisés dans la région dans laquelle vous intervenez. Les opérateurs de réseaux, les médias, les entreprises du secteur des TIC, les organisations de la société civile et les acteurs régionaux et nationaux constituent les sources secondaires d'information. Vous devez déterminer si ces moyens de communication demeurent disponibles en situation de crise.

Après avoir passé en revue le paysage de la communication, vous devez, à l'aune des principes afférents à l'AAP, vous enquérir auprès des groupes concernés de leur niveau d'accès à chaque moyen de communication et du degré de confiance qu'il leur inspire. Par exemple, quels sont les obstacles empêchant les personnes d'accéder à des moyens de communication spécifiques, comme les rassemblements publics, les réseaux sociaux ou les émissions de radio ? Si votre évaluation des besoins (*voir le chapitre 5*), ne l'a pas encore mis en évidence, vous devez identifier le type d'information le plus urgent et pertinent à leurs yeux (*voir le tableau 11*)[33].

Généralement, il est de bonne règle de partager les résultats et l'analyse des évaluations ou d'autres études avec les populations concernées. En vertu des principes afférents à l'AAP, les communautés doivent avoir accès aux connaissances dont elles ont, par leur engagement, facilité la constitution ; elles fournissent par ailleurs des retours d'informations utiles à l'interprétation et à l'analyse des résultats.

Boîte 11 : Évaluation des besoins au Venezuela[34]

En 2019, la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, le Haut-Commissariat pour les réfugiés, et leurs partenaires ont évalué les besoins en information et communication de différents groupes de population affectés par la crise vénézuélienne. À cette fin, ils ont recueilli des données dans 15 pays à l'aide d'enquêtes en ligne et en face-à-face, de discussions de groupe et d'observations.

L'analyse des résultats révèle que la plupart des personnes utilisent leur téléphone portable et des applications telles que Facebook et WhatsApp pour communiquer et s'informer. Néanmoins, nombreuses sont celles qui n'ont pas de téléphone portable, et certaines s'interrogent sur la fiabilité des informations diffusées sur les réseaux sociaux.

Les principaux besoins en information ont trait à l'exercice des droits, à l'accès aux procédures juridiques et à l'emploi, et aux sources d'aide. Si la plupart des personnes interrogées ont été en contact avec les acteurs de l'aide humanitaire, certaines ne savaient pas où ni à qui s'adresser. Seules 51 % déclarent être informées de leurs droits et de l'aide mise à leur disposition.

L'évaluation des besoins a permis, grâce à la contribution des populations affectées, d'identifier les informations les plus appropriées et importantes à leurs yeux. Cette initiative s'inscrit dans la droite ligne de l'approche d'AAP, centrée sur les personnes.

[33] Réseau CDAC et ACAPS (2014)
[34] R4V (2019)

Tableau 11 : Questions de l'évaluation rapide portant sur les moyens de communication et d'information

SUJET	QUESTIONS DE L'ÉVALUATION
ACCÈS	■ À l'heure actuelle, quels sont les principaux moyens de communication disponibles dans votre communauté ? ■ Quels moyens utilisiez-vous auparavant ?
OBSTACLES	■ Quels sont les obstacles vous empêchant d'obtenir les informations dont vous avez besoin à l'heure actuelle ? ■ Certains groupes ont-ils plus de difficultés à accéder aux informations ? Dans l'affirmative, pourquoi ?
CONFIANCE	■ Quelles sont les sources d'information auxquelles les membres de votre communauté font le plus confiance ? ■ Et à l'inverse, celles auxquelles ils font le moins confiance ? ■ Existe-t-il d'autres sources fiables ? Qui les utilise ?
BESOINS	■ Quels sont les sujets actuels sur lesquels la communauté souhaiterait obtenir davantage d'informations ? ■ Quels sujets avez-vous besoin d'approfondir ?
PRÉFÉRENCES	■ Quel(s) moyen(s) de communication avec les organismes d'aide préférez-vous utiliser ?

Choisir le bon moyen de communication

Avant de choisir un moyen de communication, en tenant compte des avis exprimés par les populations affectées, il importe de prendre en considération les avantages et les inconvénients de chaque option. Il n'existe pas de solution unique : plusieurs moyens doivent être utilisés, et il est courant d'associer les échanges en face-à-face aux interactions numériques. Si certains moyens de communication privilégient la diffusion d'informations, au détriment de l'échange d'opinions, d'autres facilitent un dialogue soutenu et constructif (*voir le tableau 12*).

Boîte 12 : Renforcer la redevabilité des programmes d'aide en espèces au Liban[35]

En 2018, le Programme alimentaire mondial (PAM), le Haut-Commissariat pour les réfugiés, l'UNICEF et leurs partenaires ont mis en place des mécanismes visant à renforcer la redevabilité d'un programme d'aide en espèces à objectifs multiples ciblant les réfugiés au Liban.

Suivant les préférences exprimées par les populations affectées, les SMS ont été choisis comme principal moyen de communication pour l'échange d'informations. Les bénéficiaires et les non-bénéficiaires de l'aide humanitaire peuvent demander des informations auprès d'un centre d'appels. Les moyens de communication traditionnels, comme les visites en personne aux centres d'accueil ou de distribution et la diffusion de brochures complètent les voies de communication téléphoniques.

Une suite est donnée aux retours d'informations qui sont par ailleurs enregistrés, suivis et analysés afin d'éclairer et d'adapter le programme, ainsi que les informations partagées. À titre d'exemple, certaines personnes ayant signalé que la distribution d'espèces entraînait la prise d'assaut des guichets automatiques bancaires, les versements ont été étalés sur plusieurs jours et les dates correspondantes ont été communiquées aux bénéficiaires par SMS.

[35] CALP & CAMALEON (2019)

Tableau 12 : Points forts et points faibles des moyens de communication et d'engagement

MOYEN DE COMMUNICATION	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	RENFORCEMENT DE LA REDEVABILITÉ ENVERS LES POPULATIONS AFFECTÉES
Réunions communautaires avec différentes parties prenantes dont les membres de la communauté, les partenaires locaux et les représentants du gouvernement	■ Elles conviennent aux grands groupes. ■ Elles permettent de recueillir les retours d'informations, les opinions et les préoccupations des membres de la communauté. ■ Elles facilitent l'appropriation et la supervision du programme par la communauté. ■ Elles peuvent cibler des groupes spécifiques, comme les femmes ou les enfants.	■ Certaines personnes n'aiment pas parler en public (notamment parmi les femmes ou les enfants) et la participation active peut être limitée. ■ Elles peuvent renforcer les structures du pouvoir en place et exclure certains groupes (notamment les femmes, les enfants ou les personnes handicapées). ■ Elles ne conviennent pas au traitement des questions délicates ou confidentielles.	■ Considérer les réunions comme une occasion d'engager une communication bilatérale sans se limiter à la diffusion d'informations aux populations affectées. ■ Organiser des réunions pour chaque groupe spécifique, par exemple, pour les femmes, ou pour les adolescents ou les enfants, et adapter le format aux participants afin de garantir que la voix des différents groupes soit entendue. ■ Compter, parmi le personnel, des animateurs formés possédant le profil approprié facilitera l'engagement. Par exemple, confier les groupes de femmes au personnel féminin.
Visites à domicile effectuées par le personnel Visites formelles ou informelles selon le cas	■ Elles fournissent un accès direct aux personnes, notamment celles qui sont susceptibles de ne pas pouvoir participer aux réunions ou aux activités. ■ Elles permettent d'engager une discussion approfondie et confidentielle, de clarifier les questions sans délai et de recueillir des retours d'informations.	■ Parois, le personnel effectuant les visites n'est pas l'interlocuteur souhaité par les personnes affectées (par exemple, elles peuvent se montrer réticentes à parler à un technicien ou les femmes peuvent se sentir mal à l'aise face à un homme).	■ Les visites à domicile sont particulièrement efficaces pour atteindre les femmes et les personnes à mobilité réduite. ■ Veiller à ce que les visites soient effectuées par un personnel formé et certifié, répondant au profil demandé.

Tableau 12 : Points forts et points faibles des moyens de communication et d'engagement *(continuation)*

MOYEN DE COMMUNICATION	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	RENFORCEMENT DE LA REDEVABILITÉ ENVERS LES POPULATIONS AFFECTÉES
Membres et groupes clés de la communauté Leaders, personnes influentes, amis, voisins, membres de la famille, etc.	■ Ils constituent une source importante de partage d'informations entre les membres de la communauté.	■ Il est possible que les communautés ne fassent pas confiance aux leaders et que ceux-ci ne les représentent pas. ■ La transmission d'informations exactes et la prévention de la propagation de rumeurs constituent des défis. ■ Ces moyens ne conviennent pas au traitement des questions délicates ou confidentielles.	■ Les principaux membres de la communauté seront probablement bien informés et leurs connaissances sur une question spécifique seront renforcées. ■ Faire participer les leaders et les personnes influentes facilite l'accès aux communautés élargies et la collaboration avec ces dernières.
Services d'assistance Gérés par le personnel sur un site spécifique	■ Ils permettent de partager des informations ciblées avec un grand groupe de personnes. ■ Ils orientent les personnes vers d'autres services. ■ Ils recueillent des retours d'informations ciblés. ■ Ils fournissent un moyen de communication en face-à-face, qui est l'option préférée de nombreuses personnes.	■ Ils sont liés à une intervention spécifique et par conséquent ne sont pas toujours accessibles. ■ Le personnel doit être polyglotte et parler les langues locales. ■ Ils ne garantissent pas la confidentialité et certaines personnes n'oseront pas s'y rendre.	■ Le caractère hétérogène des équipes d'assistance, composées de femmes et d'hommes polyglottes et bien formés, facilite une relation plus étroite avec les populations affectées.

Tableau 12 : Points forts et points faibles des moyens de communication et d'engagement *(continuation)*

MOYEN DE COMMUNICATION	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	RENFORCEMENT DE LA REDEVABILITÉ ENVERS LES POPULATIONS AFFECTÉES
Programmes de radio Gérés par des journalistes ou des membres de la communauté, ils s'appuient sur les contributions et la participation de la communauté	■ Ils fournissent une couverture informationnelle rapide et étendue. ■ Ils attirent l'attention des auditeurs et renforcent la confiance en donnant la parole aux voix locales. ■ Ils atteignent les personnes malvoyantes et analphabètes en s'exprimant dans la langue locale. ■ Ils atteignent les personnes vivant dans les régions difficiles d'accès. ■ Ils peuvent être spécifiquement adaptés aux enfants. ■ Les appels ou l'envoi de SMS facilitent la participation active des auditeurs.	■ Les informations fournies doivent être actuelles et régulières. ■ La participation des membres de la communauté doit faire l'objet d'un suivi spécifique. ■ Les personnes malentendantes ou parlant des langues minoritaires n'ont pas accès aux informations.	■ Les programmes de radio doivent être diffusés dans la langue des populations affectées. ■ Pour atteindre un vaste public, il faut s'adresser aux différents groupes dans les multiples langues qu'ils parlent. ■ Les programmes de radio appelant le public à participer via des appels téléphoniques ou des SMS bénéficient d'un accueil favorable, et facilitent la communication bilatérale ainsi que les retours d'informations. Cette interaction doit être gérée par un personnel formé. ■ La participation des communautés aux programmes peut les mettre en danger. Il convient, en amont, d'évaluer le contexte afin de déterminer la pertinence de la diffusion d'un programme.
Informations radiophoniques diffusées sous forme de bulletins d'information ou d'indicatifs	■ Elles se caractérisent par leurs vastes couverture et portée. ■ Elles atteignent les personnes malvoyantes et analphabètes en s'exprimant dans la langue locale. ■ Elles atteignent les personnes vivant dans les régions difficiles d'accès. ■ Elles relaient des informations ciblées ou un appel à l'action, ou encore sensibilisent.	■ La communication est unilatérale. ■ Elles doivent être présentées correctement pour être assimilées. ■ Il est difficile de savoir si les messages sont bien reçus et compris. ■ Les informations doivent être diffusées dans différentes langues sur plusieurs fréquences de radio. ■ Les personnes malentendantes ou parlant des langues minoritaires n'ont pas accès aux informations.	■ Il convient de déterminer quelles stations de radio sont les plus fiables et populaires auprès de différents groupes et de tenir compte des préférences linguistiques et culturelles.

Tableau 12 : Points forts et points faibles des moyens de communication et d'engagement *(continuation)*

MOYEN DE COMMUNICATION	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	RENFORCEMENT DE LA REDEVABILITÉ ENVERS LES POPULATIONS AFFECTÉES
Systèmes de diffusion locale P. ex., les hautparleurs et les moyens audiovisuels	■ Ils atteignent les personnes qui n'ont pas accès à la radio, à la télévision ou à un téléphone. ■ Ils ciblent des groupes spécifiques à un endroit précis (lorsqu'ils sont statiques) ou à différents endroits (lorsqu'ils sont mobiles). ■ Ils transmettent les messages dans de multiples langues. ■ Les haut-parleurs et les moyens audiovisuels permettent d'informer respectivement les personnes malvoyantes et les personnes malentendantes. ■ Ils renforcent les messages transmis via d'autres moyens.	■ Ils ne peuvent pas diffuser des messages complexes. ■ Leur couverture dépendant de l'accès physique, il est possible qu'ils n'atteignent pas tous les groupes. ■ La communication est unilatérale. ■ Les personnes malentendantes ou parlant des langues minoritaires n'ont pas accès aux informations.	■ Les messages diffusés par hautparleur permettent au public de reconnaître l'émetteur. ■ Il convient de compléter cette modalité par des communications en face-à-face afin de garantir une communication bilatérale.
Annonces et programmes télévisés	■ Vaste portée, notamment en milieu urbain. ■ La télévision a un fort impact sur le public. ■ Les annonces peuvent synthétiser les messages simples tandis que les programmes conviennent à la diffusion de messages complexes. ■ Ils atteignent les personnes analphabètes et les personnes malentendantes. ■ Ils peuvent être spécifiquement adaptés aux enfants et aux adolescents. ■ Les appels ou l'envoi de SMS favorisent la participation du public.	■ Leur mise en place est coûteuse et complexe. ■ Leur couverture géographique est limitée (surtout urbaine). ■ Ils excluent les populations vivant dans les zones rurales et à faible revenu. ■ Ils dépendent des infrastructures, qui peuvent être endommagées. ■ Ils peuvent faire courir un risque aux participants.	■ Des ressources importantes sont nécessaires pour participer aux programmes télévisés. ■ Il convient d'envisager soigneusement les risques auxquels les populations affectées peuvent être confrontées si elles participent aux programmes.

Tableau 12 : Points forts et points faibles des moyens de communication et d'engagement *(continuation)*

MOYEN DE COMMUNICATION	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	RENFORCEMENT DE LA REDEVABILITÉ ENVERS LES POPULATIONS AFFECTÉES
Panneaux d'affichage	■ Leur installation est simple et économique. ■ Ils sont efficaces pour présenter un sujet ou diffuser des informations localement pertinentes. ■ Ils sont accessibles à un large public (instruit), notamment les personnes malentendantes.	■ La communication est unilatérale. ■ Leur couverture géographique est limitée. ■ Ils ne sont pas accessibles aux personnes malvoyantes ou à mobilité réduite. ■ Ils conviennent particulièrement aux communautés dont les membres sont pour la plupart alphabétisés. ■ Ils ne conviennent pas à la diffusion d'informations complexes.	■ Ils sont particulièrement efficaces dans les emplacements stratégiques, comme les lieux de rassemblement ou de passage. ■ En fonction du type d'information affichée, des mises à jour constantes peuvent être nécessaires. ■ Il convient de compléter cette modalité par des communications en face-à-face afin de garantir une communication bilatérale.
Supports imprimés posters, dépliants, cartes, calendriers, etc.	■ Les supports abondamment illustrés sont accessibles aux personnes analphabètes. ■ Ils peuvent être spécifiquement adaptés aux enfants et aux adolescents. ■ Ils sont aisément distribués et partagés. ■ Ils renforcent les messages transmis via d'autres moyens.	■ La communication est unilatérale. ■ Les personnes peu habituées aux supports imprimés risquent de ne pas les lire. ■ Si les textes sont denses, ils ne sont accessibles qu'aux personnes instruites. ■ Il est difficile de savoir comment les messages sont reçus et compris. ■ Ils nécessitent des mises à jour. ■ Lorsqu'ils ne sont plus utilisés, ils génèrent des déchets.	■ Ils suscitent un engagement modéré et ne sont pas accessibles à tous. Il convient par conséquent d'envisager leurs limites et de les compléter avec d'autres supports d'information. ■ Il faut faire en sorte de les rendre accessibles aux personnes malvoyantes.

Tableau 12 : Points forts et points faibles des moyens de communication et d'engagement *(continuation)*

MOYEN DE COMMUNICATION	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	RENFORCEMENT DE LA REDEVABILITÉ ENVERS LES POPULATIONS AFFECTÉES
Boîtes à suggestions	■ Elles sont simples et économiques. ■ Elles facilitent l'anonymat des retours d'informations.	■ L'éventuel anonymat des retours d'informations rend impossible la communication bilatérale. ■ Seules les personnes sachant écrire peuvent les utiliser. ■ L'incertitude pesant sur le traitement des suggestions suscite souvent la méfiance. ■ Un suivi défaillant peut compromettre la sécurité et/ou l'anonymat des participants.	■ Elles doivent être physiquement accessibles à tous. ■ Le personnel doit vider la boîte régulièrement et les informations doivent être gardées en lieu sûr. ■ Il importe d'évaluer la compréhension et la confiance suscitées par ce moyen parmi les membres de la communauté. ■ Il convient d'évaluer soigneusement si l'utilisation de ce moyen fait courir un risque aux populations affectées.
Messages textes (SMS)	■ Ils constituent des supports souples pour la dispense d'informations et la collecte de retours d'informations. ■ Ils ont une vaste portée. ■ Ils se caractérisent par leur large éventail linguistique et la multiplicité des groupes ciblés.	■ RIls nécessitent des ressources et un budget importants. ■ Les personnes analphabètes, malvoyantes, sans téléphone, non technophiles ou vivant dans les zones mal desservies en téléphonie mobile risquent d'être exclues. ■ Les informations doivent être très concises. ■ Il est impossible de savoir comment les messages sont reçus et compris.	■ L'envoi de SMS en masse requiert l'accord préalable des sociétés de télécommunication locales. ■ Les messages doivent refléter la diversité linguistique des groupes. ■ Ce support est particulièrement efficace pour la diffusion d'informations spécifiques. ■ Il convient d'utiliser d'autres moyens pour s'assurer que les personnes comprennent qui est leur interlocuteur.

Tableau 12 : Points forts et points faibles des moyens de communication et d'engagement *(continuation)*

MOYEN DE COMMUNICATION	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	RENFORCEMENT DE LA REDEVABILITÉ ENVERS LES POPULATIONS AFFECTÉES
Applications de dialogue en ligne (chat) et de messagerie	■ Elles permettent de partager des informations sous différents formats (p. ex., texte, images, audio et vidéo). ■ Elles facilitent les discussions et l'échange rapide d'informations. ■ Elles fonctionnent dans différents pays et atteignent les personnes déplacées et les personnes en déplacement. ■ Elles sont très populaires auprès des jeunes. ■ Elles peuvent être associées à des mécanismes de réponse automatique (chatbot).	■ Les rumeurs et la désinformation se propagent rapidement. ■ Elles excluent les personnes sans smartphone et sans accès aux réseaux informatiques. ■ Si les utilisateurs actifs sont nombreux, le rôle de modérateur peut être difficile. ■ Les réponses automatiques limitent l'interaction et peuvent susciter la frustration des utilisateurs.	■ Un personnel dédié et polyglotte doit surveiller les conversations et être prêt à intervenir à tout moment. ■ Il convient d'étudier soigneusement les questions relatives au respect de la vie privée et à la sécurité des données. ■ Il convient de s'interroger sur la manière dont les populations affectées perçoivent les applications de messagerie. ■ Ces supports peuvent être particulièrement efficaces pour traiter les questions que les personnes n'osent pas aborder en personne, comme la santé sexuelle.
Réseaux sociaux	■ Ils permettent la diffusion d'informations en vrac ainsi que les communications unilatérales et bilatérales dans des environnements privés, semi-publics et publics. ■ Ils permettent de partager des informations sous différents formats (texte, images, audio et vidéo). ■ Ils facilitent la discussion et l'échange. ■ Ils fonctionnent dans différents pays et atteignent les personnes déplacées et les personnes en déplacement. ■ Ils sont très populaires auprès des jeunes.	■ Les rumeurs et la désinformation se propagent rapidement. ■ Ils excluent les personnes sans smartphones et sans accès aux réseaux informatiques. ■ Les messages risquent d'être détournés par des intérêts particuliers.	■ Un personnel dédié et polyglotte doit surveiller les conversations et être prêt à intervenir à tout moment. ■ Il convient d'accorder une attention particulière au respect de la vie privée et à la protection des données. ■ Ces supports peuvent être efficaces pour traiter les questions que les personnes n'osent pas aborder en personne, comme la santé sexuelle.

Tableau 12 : Points forts et points faibles des moyens de communication et d'engagement *(continuation)*

MOYEN DE COMMUNICATION	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	RENFORCEMENT DE LA REDEVABILITÉ ENVERS LES POPULATIONS AFFECTÉES
Assistance téléphonique y compris l'accès direct à un agent ou à un serveur vocal interactif	■ Elle fournit des réponses rapides dans de vastes zones géographiques et dans les régions difficiles d'accès. ■ Elle est accessible à un grand nombre de personnes, et convient particulièrement aux personnes analphabètes. ■ Elle est assurée par un agent, et constitue un moyen efficace pour les communications bilatérales.	■ Elle nécessite des ressources et un budget importants. ■ Les personnes sans téléphone ou vivant dans les zones mal desservies par le réseau mobile risquent d'être exclues. ■ Elle requiert un effort significatif en matière de vulgarisation afin de faciliter la compréhension de son fonctionnement et d'instaurer la confiance. ■ Le système de serveur vocal interactif peut être frustrant pour les utilisateurs.	■ Un personnel dédié et des efforts continus sont nécessaires pour coordonner les échanges d'informations et assurer un suivi et une intervention. ■ Le personnel doit maîtriser toutes les langues parlées dans la région. ■ Elle doit être conforme au cadre juridique. ■ Il convient d'accorder une attention particulière au respect de la vie privée et à la protection des données. ■ Les numéros gratuits sont souvent plus difficiles à mettre en place que les numéros courants, mais garantissent l'accessibilité de tous.
Activités de proximité p. ex, le théâtre, les contes, les sessions d'éducation et les activités organisées par les clubs, les associations ou les groupes	■ La communication en face-à-face est la plus efficace. ■ Elles garantissent la participation de la communauté et l'échange de messages entre les groupes clés. ■ Elles diffusent des messages clés sous différents formats. ■ Elles constituent un forum facilitant l'interaction profonde avec des groupes spécifiques et leurs retours d'informations.	■ Elles requièrent des ressources et une expertise considérables. ■ Leur couverture géographique est limitée. ■ Elles excluent les personnes à mobilité réduite.	■ Il convient de considérer chaque activité à laquelle participent les populations affectées comme une occasion de communiquer avec elles, de leur fournir des informations et d'écouter leurs retours d'informations.

Ressources utiles relatives au Chapitre 7

*(les ressources principales sont indiquées en **gras**)*

BBC Media Action, disponible à l'adresse suivante : http://commisaid.bbcmediaaction.org/

CaLP et CAMEALEON, 2019, *Research Report on AAP in the World Food Programme's Multi-purpose Cash Programme*. Disponible à l'adresse suivante : https://reliefweb.int/report/lebanon/cash-assistance-lebanon-accountability-affected-populations-aap-research-report-aap

Overseas Development Institute (ODI) (2013), *Improving communication between humanitarian aid agencies and crisis-affected people: lessons from the Infoasaid project*. Disponible à l'adresse suivante : www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/np74-infoasaid-paper.pdf

Réseau CDAC, 2014, *Communicating with communities during the first six weeks of an emergency response*. Disponible à l'adresse suivante : www.cdacnetwork.org/contentAsset/raw-data/3b8afbbf-d9de-4a0e-be3f-71bd36ef030f/attachedFile

Réseau CDAC, 2017, *Rumour has it: A practice guide to working with rumours*. Disponible à l'adresse suivante : www.alnap.org/help-library/rumour-has-it-a-practice-guide-to-working-with-rumours

Réseau CDAC, 2018, *Toolkit: Mainstreaming communication with communities in emergency response*. Disponible à l'adresse suivante : www.cdacnetwork.org/contentAsset/raw-data/c007fe6c-f11b-45bb-a662-f72b72c0a25c/attachedFile

Réseau CDAC et ACAPS, 2014, *Assessing information and communication needs*. Disponible à l'adresse suivante : www.alnap.org/help-library/assessing-information-and-communication-needs

Response for Venezuelans (R4V), 2019, *Regional Information and Communication Needs Assessment: Understanding the information and communication needs of refugees and migrants in the Venezuela Situation*. Disponible à l'adresse suivante : https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/73683.pdf

UNICEF, 2011, *Communiquer avec les enfants : Principes et pratiques pour protéger, inspirer, passionner, éduquer et guérir*. Disponible (en Français) à l'adresse suivante : www.unicef.org/cwc/

Chapitre 8

PARTICIPATION

La participation significative aux processus décisionnels est le fondement de la redevabilité envers les populations affectées. Le présent chapitre explique comment renforcer la participation de ces populations. Il passe en revue les facteurs qui limitent, étayent et façonnent la participation, et explique comment appliquer des approches participatives à chaque étape du cycle de programmation.

Appropriation

Toutes les personnes – sans distinction de genre, d'âge, de handicap ou autre – doivent avoir les moyens d'exprimer leurs opinions et de faire leurs propres choix, en s'appuyant sur des informations fiables et accessibles, et de contribuer véritablement aux prises de décision. **Si la participation se manifeste sous différentes formes en fonction du contexte, elle facilite invariablement le sentiment d'appropriation des populations affectées, lequel contribue à l'amélioration et à la pérennité des programmes.**

Surmonter les obstacles

Pour mettre au point une stratégie favorisant la participation, vous devez comprendre les facteurs qui l'influencent. L'identification des obstacles à la participation et la mise en oeuvre de solutions pour les surmonter constituent les premières étapes vers une participation large et équitable des communautés (*voir le tableau 13, le tableau 14 et le tableau 15*).

Boîte 13 : Kosovo : de l'identification des problèmes à la conception de projet[36]

En 2019, UNICEF Innovation Lab au Kosovo et ONU-Femmes ont organisé un atelier sur la violence liée au genre destiné aux jeunes adultes kosovars dans le cadre du programme UPSHIFT, qui aide les jeunes à promouvoir l'innovation sociale dans leur communauté.

Considérant les positions conservatrices comme des obstacles potentiels à l'éducation sexuelle au Kosovo, les jeunes ont conçu, sous la supervision d'un tuteur, une application mobile dédiée, SHNET. Le choix de ce support tient à sa popularité auprès des jeunes.

Aujourd'hui, SHNET aide les jeunes femmes à parler de leurs problèmes en matière de violence liée au genre et à renforcer leur autonomisation.

[36] UNICEF (2019d)

Tableau 13 : Obstacles à la participation et solutions

OBSTACLES	SOLUTIONS
Disponibilité limitée	■ Dans le cadre de votre évaluation des besoins, établissez les créneaux horaires les plus adaptés pour les différents groupes (*voir le chapitre 5*). ■ Soyez souple : si nécessaire, contactez les personnes en dehors des horaires scolaires et de travail. ■ Établissez un juste équilibre entre la disponibilité idéale et réelle sans pour autant compromettre le seuil minimal nécessaire pour que la participation soit constructive (*voir « De la consultation à la participation » ci-après*). ■ Essayez de faire évoluer les perceptions relatives à la notion d'importance : vantez les mérites de la participation et de l'engagement.
Hésitation et crainte	■ Discutez de l'importance de la participation avec les autorités locales et les représentants des groupes vulnérables afin qu'ils soient les premiers à participer. Demandez-leur de vous aider à atteindre d'autres groupes. ■ Engagez le dialogue sur la manière dont la participation améliore la vie des personnes et les possibilités qui s'offrent à elles. ■ Faites preuve de transparence. Diffusez auprès des personnes le mandat de l'UNICEF et ses principes afférents à l'AAP, en insistant sur sa neutralité et son impartialité. ■ Instaurez un climat de confiance pour que les personnes se sentent en sécurité. ■ Encouragez les activités de pacification et de réconciliation. ■ Créez des espaces de participation sûrs – demandez aux personnes ce dont elles ont besoin pour se sentir en sécurité.
Faible niveau d'alphabétisation, langues minoritaires et déficience visuelle, auditive ou de la parole	■ L'alphabétisation n'a pas uniquement trait à la capacité à lire. Tenez compte des différentes facettes de « l'alphabétisation » (p. ex., l'alphabétisation numérique, l'écriture, la lecture, le calcul et l'expression orale). ■ En vous inspirant de votre évaluation des besoins (*voir le chapitre 5*), identifiez les moyens de communication convenant le mieux aux différents groupes. ■ Créez des mécanismes participatifs permettant aux groupes vulnérables d'indiquer les moyens les plus appropriés pour communiquer avec eux. ■ Utilisez la combinaison de moyens de communication la plus stratégique pour atteindre les personnes qui ont besoin d'aide (*voir le tableau 12, chapitre 7*). ■ Promouvez les approches et les activités qui facilitent l'engagement des personnes avec un faible niveau d'alphabétisation et un handicap (p. ex., les groupes de discussion, les contes et les jeux de rôle, les dessins, la cartographie et la réalisation de clips vidéo).
Lassitude à l'égard de la participation	■ Collaborez avec les partenaires en vue d'intégrer votre approche dans les différents programmes et d'éviter ainsi tout double emploi. ■ Veillez à ne pas surcharger les personnes avec des évaluations, enquêtes, etc. ■ Soyez pratique et ne recherchez pas seulement une participation intense : dans certains cas (en fonction du contexte), une consultation rapide peut suffire.

Tableau 14 : Obstacles auxquels se heurtent les organisations

OBSTACLES	SOLUTIONS
L'organisation ne considère pas la participation comme une priorité	■ Vantez les mérites de la participation et, plus généralement, de l'AAP, auprès de votre organisation. ■ Promouvez la planification participative et veillez à l'allocation des ressources financières et humaines nécessaires à sa mise en oeuvre. ■ Vérifiez et évaluez dans quelle mesure la participation est incluse dans les processus et les systèmes, notamment les processus mis en oeuvre par les partenaires.
Manque de fonds et de souplesse	■ Planifiez à l'avance les ressources et réservez un budget pour la participation. ■ Prévoyez un poste budgétaire pour les situations d'urgence afin d'avoir la souplesse nécessaire pour adapter le projet, notamment à l'aide d'activités participatives. ■ Préconisez davantage de souplesse de la part des donateurs afin d'ajuster le financement des programmes.
Les capacités du personnel	■ Ajoutez la programmation participative aux cadres des compétences du personnel et aux descriptions de poste. ■ Affectez des ressources au renforcement des capacités du personnel en matière de programmation participative.
Manque d'accès aux populations affectées	■ Exploitez les moyens de communication numériques. ■ Collaborez avec les organisations et les partenaires locaux à même de faciliter l'accès et d'instaurer un climat de confiance.
L'environnement entrave la participation	■ Collaborez avec le personnel local qui connaît bien le contexte socioculturel, religieux et politique local et national. ■ Formez le personnel au recours à des approches participatives dans les environnements sensibles (notamment s'agissant du comportement, de l'interaction avec les personnes, de la manière de parler, etc.). ■ Veillez à ce que les gouvernements et l'ensemble des parties concernées comprennent l'objet et les avantages d'une participation réelle et significative, et l'attachement de l'UNICEF à cette question. ■ Déterminez la manière dont la participation active des personnes influe sur leur sécurité et évaluez les risques qui y sont associés. ■ Préservez la confidentialité et l'identité des participants le cas échéant, notamment lors de la collecte et de l'analyse des données.

Tableau 15 : Participation de groupes spécifiques

GROUPES SPÉCIFIQUES	SOLUTIONS
Les femmes et les filles	■ Plaidez en faveur de la participation des femmes auprès des hommes et des chefs religieux et encouragez-les à contribuer à cette cause, tout en gardant à l'esprit et en respectant les normes, les attitudes et les comportements culturels. ■ Plaidez en faveur de la participation des filles auprès des parents et des personnes s'occupant d'enfants et encouragez-les à contribuer à cette cause. ■ Consultez les communautés (femmes et hommes confondus) pour déterminer les modes de participation des femmes et des filles les plus appropriés sur le plan culturel. ■ Soutenez les groupes et les associations de femmes. ■ Créez des espaces sûrs et programmez les activités en fonction de l'emploi du temps des participants. ■ Utilisez des supports et des espaces informels pour aider les femmes et les filles à faire entendre leur voix.
Les personnes âgées	■ Créez des espaces dédiés, accessibles et adaptés aux personnes âgées. ■ Facilitez les contacts entre les personnes âgées et les générations plus jeunes en organisant des activités communes adaptées.
Les enfants et les adolescents (voir «Participation des enfants et des adolescents» ci-après)	■ Collaborez avec les organisations travaillant auprès des enfants. ■ Lors de la planification, tenez compte des capacités propres à chaque âge et à chaque niveau de développement – p. ex., les besoins et les intérêts des enfants âgés de 6 à 9 ans diffèrent sensiblement de ceux des jeunes âgés de 15 ans et plus. ■ Consultez les parents, les enseignants et les dirigeants des communautés pour déterminer les modes de participation des enfants et des adolescents les plus appropriés sur le plan culturel. ■ Identifiez les besoins des groupes d'enfants et d'adolescents les plus vulnérables et répondez-y. ■ Créez des espaces sûrs où les enfants et les adolescents peuvent s'exprimer. ■ Utilisez des approches divertissantes et ludiques, adaptées aux enfants. ■ Combinez les méthodes d'interaction avec un nombre réduit d'enfants et d'adolescents (consultations personnelles) et avec des groupes plus nombreux (comme U-Report). ■ Créez des mécanismes permettant aux enfants et aux adolescents de donner régulièrement leur avis sur les interventions de l'UNICEF.
Les personnes handicapées	■ Utiliser les formats et les moyens de communication adaptés aux différents handicaps. ■ Veillez à ce que les personnes handicapées aient conscience de leur droit à participer. ■ Promouvez les approches et les activités qui facilitent l'engagement des personnes souffrant d'un handicap. ■ Collaborez avec les organisations travaillant auprès des personnes handicapées, comme les ONG, les organisations de femmes, les réseaux de jeunes, etc.

De la consultation à la participation : trouver le juste équilibre

Il existe différents niveaux de participation (*voir la figure 6*), qui vont de la simple consultation des populations affectées à la pleine prise en charge des programmes par les personnes ciblées. Dans certains cas, la participation reste inexistante. Efforcez-vous d'atteindre le niveau de participation le plus élevé possible compte tenu des caractéristiques du contexte, sans cesser de garantir l'inclusivité de l'approche et la sécurité des populations affectées et du personnel.

Figure 6 : Niveaux de participation[37]

Si la mise en oeuvre de la participation peut sembler difficile dans une situation de crise, elle peut également l'être dans la situation inverse. Les crises suscitent généralement au sein de la population un regain d'intérêt pour la participation, contrairement aux situations stables. À cela s'ajoute un besoin plus pressant d'être informé(e) dans les périodes de troubles qui s'accompagnent souvent d'une perturbation des systèmes d'information habituels.

Outil 8.1 Conseils pour les discussions de groupe
Outil 8.2 Conseils pour les réunions communautaires

[37] Adapté de l'échelle de participation de Roger Hart (1992)

Participation tout au long du cycle de programmation

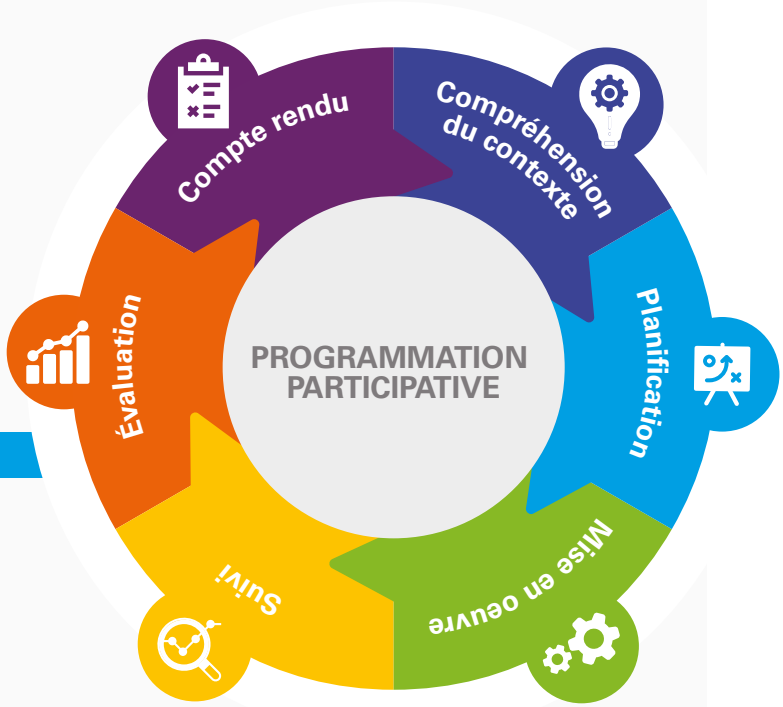
La participation est un élément clé tout au long du cycle de programmation. Comme indiqué au chapitre 5, l'intégration de l'approche d'AAP dans le cycle de programmation requiert l'utilisation d'un ensemble de structures et d'outils institutionnels (voir la figure 3, chapitre 5). Nous examinons de plus près la manière dont la participation est présente aux six étapes du cycle de programmation (*voir la figure 7*).

Figure 7 : Programmation participative

PLACEZ LA POPULATION AU CENTRE DE VOTRE PROGRAMME EN…

COMPRENDRE LE CONTEXTE

- **sollicitant l'opinion** d'un éventail de personnes aussi large que possible, à l'aide notamment d'entretiens en face-à-face, de discussions de groupe de taille réduite, d'enquêtes et d'ateliers ;
- **créant des espaces** où les personnes les plus vulnérables et marginalisées peuvent exprimer leurs vues et leurs opinions en toute sécurité (p. ex., les groupes de femmes et les cercles d'adolescents) ;
- **adaptant vos techniques et outils d'évaluation** à chaque groupe ; il importe de consacrer à chaque groupe le temps qui lui convient ; p. ex., les enfants et les personnes handicapées ont généralement besoin de plus de temps pour exprimer leurs points de vue ;
- **commençant par demander** aux populations affectées de définir leurs problèmes.



CONCEVOIR LE PROGRAMME

- **veillant à rendre votre programme aussi inclusif que possible,** en approchant différents groupes dès le début et en adoptant des méthodologies, des outils et des formats correspondant aux connaissances, aux compétences et aux capacités de chacun (p. ex., langue parlée, alphabétisation, calcul, niveau d'alphabétisation numérique, handicap physique, etc.) ;
- **créant des espaces**, comme des ateliers ou des tables rondes, où les représentants des différents groupes peuvent discuter des objectifs, de la mise en oeuvre, des activités, du budget et du suivi du programme avec les organisations, et émettre leurs recommandations ;
- **s'attachant à résoudre les problèmes** identifiés par les populations affectées ;
- **faisant participer un éventail varié de personnes** à l'élaboration du plan d'intervention en vue d'identifier et d'atténuer les risques ; créant des espaces de planification et de réunion considérés comme inclusifs, conviviaux et accueillants par la population ;
- **définissant les populations cibles,** de concert avec les populations affectées, afin d'aplanir les doutes et les désaccords pouvant être suscités par les critères de sélection des bénéficiaires du programme ;
- **discutant de la conception du programme** avec les communautés et en s'appuyant sur leurs connaissances locales pour affecter les ressources, le budget et les activités, et répartir les rôles et les responsabilités (notamment s'agissant de l'organisation, des partenaires de mise en oeuvre, des groupes communautaires, des dirigeants locaux, etc.) ;
- **consultant les différents groupes** à propos des mécanismes de retour d'informations et de communication les plus appropriés ;
- **établissant et en validant une feuille de route** et des plans de travail avec les communautés, et en veillant à ce qu'ils soient accessibles à tous.

PLACEZ LA POPULATION AU CENTRE DE VOTRE PROGRAMME EN…

METTRE EN OEUVRE LE PROGRAMME

- **établissant des équipes et des comités communautaires** chargés de la mise en oeuvre de certains volets spécifiques du programme (p. ex., comité de la communication et de l'information et comité de suivi) ;
- **nouant des partenariats** avec les groupes locaux afin qu'ils puissent se charger de certaines tâches et responsabilités ;
- **définissant les rôles significatifs** que les jeunes peuvent jouer s'agissant de la prestation de services, notamment les activités de proximité, de sensibilisation et de maintenance ;
- **levant les obstacles** à la participation susceptibles d'entraver les consultations ou d'autres activités (*voir les tableaux 13, 14 et 15*).
- **renforçant les capacités et les compétences** des membres des communautés, en particulier les adolescents, les femmes et les personnes handicapées, afin qu'ils puissent s'approprier et mettre en oeuvre certains volets spécifiques du programme ;
- **collaborant avec les personnes influentes** au sein des communautés, comme les chefs religieux et les responsables des groupes, les volontaires et les représentants des clubs, des associations, des réseaux de jeunes et des organisations de femmes, en vue de susciter l'engagement ;
- **établissant les voies et les moyens de communication** afin que chacun sache comment faire entendre sa voix ;
- **organisant des réunions régulières** avec différents groupes de la population affectée afin de diffuser des informations sur le programme et d'écouter leurs retours d'informations ;
- **créant des espaces** consacrés aux discussions informelles et en formant le personnel à cet exercice – les conversations informelles sont parfois le seul moyen d'obtenir des informations importantes.

ASSURER LE SUIVI DU PROGRAMME

- **définissant de concert avec les communautés** la manière de mesurer les progrès et les réussites, et en adaptant les indicateurs standard en conséquence ;
- **partageant les responsabilités** relatives au suivi avec les populations affectées, et en établissant un comité consacré à la question ; il faut s'entendre sur les activités de suivi qui seront réalisées par les membres de la communauté et par votre organisation ;
- **facilitant la participation des jeunes** aux examens ;
- **créant des outils faciles à utiliser** et en formant les populations affectées à leur utilisation afin qu'elles assurent le suivi des programmes et des projets ;
- **organisant des réunions** régulières au cours desquelles les comités communautaires informent l'organisation des progrès, des goulots d'étranglement, des lacunes et d'autres questions qui les préoccupent ;
- **fournissant des informations** récentes sur le programme, dont un aperçu du budget et l'affectation des ressources.

RENDRE COMPTE DU PROGRAMME

- **communiquant des données** quantitatives et qualitatives en discutant avec les personnes et en faisant part de leurs opinions ;
- **défendant et en facilitant la participation** des membres de la communauté aux espaces décisionnels, aux réunions, etc., où ils peuvent rendre compte du programme.

ÉVALUER LE PROGRAMME

- **veillant à ce que les représentants de différents groupes de la population affectée participent** à l'évaluation, et que tout un chacun comprenne son objet ;
- **mobilisant suffisamment de temps et de ressources** pour avoir des discussions intéressantes et approfondies avec les personnes ;
- **promouvant l'utilisation d'outils d'évaluation participatifs** par les communautés, comme les évaluations des vidéos participatives, les histoires illustrées, etc. ;
- **validant les résultats** de votre évaluation avec la population affectée.

Boîte 14 : Participation des enfants et des adolescents handicapés aux conseils municipaux au Nicaragua[38]

Au Nicaragua, Save the Children s'est associé au réseau des gouvernements municipaux « amis des enfants » et les commissions municipales de défense des enfants et des adolescents pour créer des conseils promouvant la participation des enfants. Les enfants et les adolescents ont ainsi pu s'organiser autour de leurs centres d'intérêt, plaider en faveur de leurs droits et porter leurs revendications devant les autorités locales. Certaines commissions municipales ont explicitement oeuvré à l'inclusion des adolescents handicapés et au renforcement des capacités municipales à intégrer les handicapés, et une commune a établi un quota de 25 % d'enfants handicapés.

La participation d'enfants et d'adolescents handicapés aux conseils a entraîné des changements positifs pour les participants ainsi que pour la communauté élargie. Les enfants handicapés membres des conseils ont appris quels sont leurs droits et comment les revendiquer, tout en renforçant leur estime de soi. En tant que détenteurs de droits, ils ont demandé aux représentants des autorités locales et centrales de mener des campagnes de sensibilisation afin de combattre les attitudes discriminatoires, de créer davantage d'espaces où les enfants handicapés peuvent faire entendre leur voix, et de lever les obstacles à leur participation. Par ailleurs, leurs familles, constatant l'étendue de leurs accomplissements, ont pris la mesure de leurs capacités.

Au niveau communautaire, les enfants et les adolescents handicapés font davantage figure de détenteurs de droits que de bénéficiaires passifs d'aide. Des liens plus étroits se sont tissés entre les enfants handicapés et ceux qui ne le sont pas. La participation des enfants handicapés dans les conseils locaux s'est maintenue, voire accrue ; les autorités municipales sont désormais plus sensibles à leurs besoins et plus réceptives à leurs demandes de soutien.

[38] ODI (2018)

Participation des enfants et des adolescents

En conformité avec la Convention Relative aux Droits de l'Enfant des Nations Unies, l'UNICEF estime que les enfants et les adolescents, quels que soient leur âge et leurs capacités, y compris les plus marginalisés, ont le droit d'exprimer leurs opinions sur toute question les intéressant et doivent avoir la possibilité de manifester leurs points de vue, d'influer sur les processus décisionnels et de susciter des changements[39].

La participation des enfants et des adolescents contribue non seulement à la qualité et à la pertinence de notre travail, mais également à leur développement personnel et social, et les aide à devenir indépendants et résilients.

Outil 8.3 Exigences de base pour une participation de qualité des enfants et des adolescents

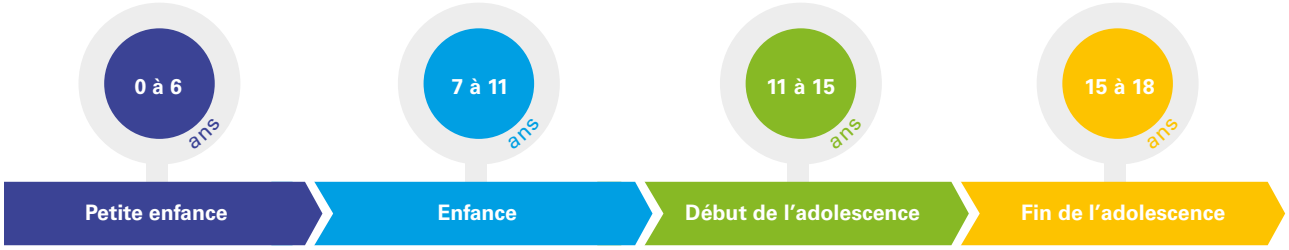
Participation en fonction de l'âge

Les capacités et les compétences des enfants évoluent au gré de leurs expériences directes et de leur participation significative, qui renforcent également leur développement. L'importance cruciale de la participation des enfants et des adolescents tient en grande partie à ce cycle de renforcement mutuel.

Les compétences cognitives, émotionnelles, physiques et sociales des enfants se développent au fil du temps, parallèlement à leurs besoins, leurs capacités et leurs intérêts. Le développement des enfants va de pair avec leur croissance, mais est également lié aux outils et aux espaces mis à leur disposition pour participer et interagir. Dans le cadre des programmes, cela se traduit par l'adoption de stratégies adaptées visant à mobiliser et à consulter différents groupes d'âge[40].

La figure 8 présente les différentes phases du développement de l'enfant depuis la naissance jusqu'à l'âge adulte. Les tranches d'âge sont indicatives, étant donné que le passage d'une phase à la suivante varie d'un enfant à l'autre.

Figure 8 : Phases du développement de l'enfant et de l'adolescent

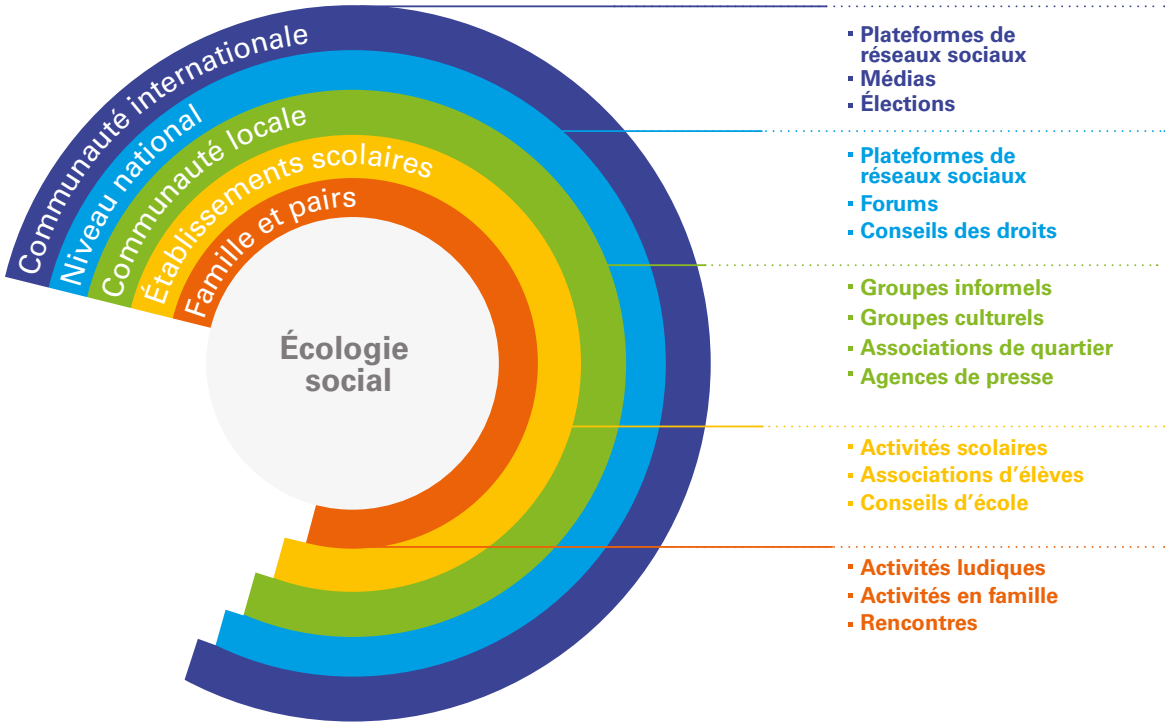


Pour couvrir les différentes capacités et phases du développement, il est nécessaire de proposer des espaces variés où l'enfant ou l'adolescent peut participer et exprimer ses vues et ses opinions. La conception des programmes et des outils doit tenir compte de ces espaces afin d'encourager la participation des enfants et d'étayer le développement de compétences relatives au compromis, au leadership et à l'indépendance dans les processus décisionnels.

En participant à des espaces appropriés et en faisant entendre leur voix auprès d'audiences pertinentes, les enfants et les adolescents peuvent influer sur l'écologie sociale de leur communauté (*voir la figure 9*). En avançant dans la vie, leurs capacités se développeront, et les occasions de participation s'offrant à eux s'étendront des espaces privés aux espaces publics, tandis que leur influence passera du niveau local au niveau mondial.

[39] Article 12, UN (1990)
[40] UNICEF (2011)

Figure 9 : Possibilités de participation des enfants et des adolescents à l'écologie sociale dans son ensemble[41]



Stratégies de participation[42]

Les adultes contribuent de manière déterminante à la croissance et au développement des enfants. Notre rôle est, en définitive, de donner aux enfants et aux adolescents les moyens de mettre en place leurs propres solutions et de prendre leurs propres décisions dans la mesure du possible.

De nos jours, la technologie et l'environnement numérique ouvrent des perspectives de participation. De nombreux jeunes sont présents sur les espaces numériques et les réseaux sociaux, où ils s'expriment et laissent libre cours à leur créativité : blogs, vlogs (blogs vidéo), photographie et autres expressions artistiques.

Parmi les stratégies et les plateformes encourageant la participation des enfants et des adolescents dans différentes sphères, allant des programmes aux projets locaux, figurent les suivantes :

- **Soutenir** les consultations de haut niveau axées sur une participation équitable, représentative et appropriée des enfants et des adolescents dans les conseils, les processus de paix, et les plans d'aide humanitaire et de développement.
- **Institutionnaliser** les plateformes favorisant la participation des adolescents à la gouvernance.
- **Soutenir** l'établissement de réseaux autonomes.
- **Soutenir** les parlements, conseils et forums locaux d'enfants et d'adolescents.
- **Soutenir** les projets communautaires gérés par les enfants et les adolescents.
- **Encourager** l'éducation et la formation par les pairs sur les questions qui suscitent leur intérêt.
- **Établir et promouvoir** l'utilisation des plateformes numériques (par exemple, U-Report) afin d'influencer les processus décisionnels.
- **Mettre en place** des mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations adaptés à l'âge des enfants et des adolescents.

[41] UNICEF (2013a) (adapté) ; UNICEF (2018a) (adapté)
[42] UNICEF (2020)

- **Encourager** les enfants et les adolescents à faire entendre leur voix dans les médias, les conférences et les réunions, et les soutenir dans cette démarche.
- **Aider** les enfants et les adolescents à rédiger leurs propres rapports de suivi et d'évaluation.
- **Aider** les enfants et les adolescents à mener et à diriger des projets de recherche et de cartographie.
- **Examiner** et mettre à l'essai les supports à disposition avec les enfants et les adolescents.
- **Avoir recours** au divertissement éducatif pour aider les plus jeunes à exprimer leurs opinions et leurs préférences.

Environnement favorable

Pour faciliter une participation tangible des enfants et des adolescents, nous devons créer des environnements favorisant leur contribution et leur autonomisation.

Les principaux éléments favorisant la participation et les aspects à prendre en considération sont les suivants[43] :

- **Possibilités :** Quelles occasions de participation avons-nous créées ? Avons-nous aidé les enfants et les adolescents à se créer des occasions ?
- **Normes sociales :** Quels facteurs entravent ou facilitent leur participation ? Quels sont les obstacles sociaux et comment pouvons-nous les lever ?
- **Conscience des droits :** Comment pouvons-nous aider les enfants et les adolescents, et en particulier ceux qui sont déjà marginalisés en raison du genre, du handicap ou de normes sociales et culturelles, à prendre conscience de leur droit à participer ?
- **Compétences et capacités :** Comment aidons-nous les enfants et les adolescents à renforcer leurs compétences et leurs connaissances de sorte qu'ils puissent formuler des remises en cause, faire entendre leur voix, exprimer leurs opinions et prendre des décisions ?
- **Lois, politiques et mécanismes :** Comment pouvons-nous faire en sorte de promouvoir les droits des enfants et des adolescents ? Avec qui pouvons-nous collaborer pour garantir que les lois, les politiques et les mécanismes tant au niveau local que national défendront ces droits ?

Boîte 15 : Des adolescents cambodgiens évaluent les activités parrainées par l'UNICEF[44]

En 2018, l'UNICEF au Cambodge a, pour la première fois, soumis ses activités à un examen et a fait appel à une évaluation pilotée par des adolescents pour faire le point sur l'initiative « Magic Classroom », qui assure la diffusion de vidéos éducatives, et les aires de jeux préscolaires, qui offrent aux enfants un espace de jeu sûr.

Trois groupes d'adolescents âgés de 15 à 19 ans, présentant une certaine parité du point de vue ethnique et du genre, ont suivi une formation pour conduire des évaluations basées sur des entretiens et des discussions de groupe. Ils ont recueilli des données, analysé les résultats et émis des recommandations. Une équipe de soutien constituée d'adultes a réuni leurs conclusions dans un rapport d'évaluation complet.

La participation et les contributions de ces jeunes ont renforcé l'inclusivité des programmes et ont amélioré ces derniers. Par ailleurs, les adolescents ont acquis de nouvelles compétences, et ont gagné en assurance et en estime de soi.

[43] UNICEF (2018c)
[44] UNICEF (2018b)

Sauvegarde

La sauvegarde est un aspect essentiel de la redevabilité, particulièrement s'agissant des enfants et des adolescents. Parmi les risques menaçant les enfants et les adolescents, citons :

- la violence physique et/ou sexuelle ;
- l'exploitation et/ou les abus ;
- les violences verbales et/ou émotionnelles ;
- l'exploitation économique ;
- l'absence de sécurité physique ou psychologique ;
- l'absence de prise en compte des besoins physiologiques, émotionnels et/ou psychologiques ;
- les pratiques culturelles néfastes ;
- les violations du droit à la vie privée.

Toute personne participant à des activités avec des enfants et des adolescents, à quelque titre que ce soit, doit respecter la réglementation et les normes en matière de sauvegarde, et il incombe à chacun de faire en sorte qu'il en soit ainsi. Avant de faire participer les enfants aux activités, vous devez obtenir leur consentement, ainsi que celui de leurs parents, de leurs tuteurs ou des personnes qui s'occupent d'eux. Le personnel doit être formé pour être à même de donner suite aux plaintes, mises en cause et révélations émanant des enfants et des adolescents, de façon professionnelle, efficace et juste, et en particulier d'assurer l'orientation vers les tiers concernés sans mettre en danger les plaignants (*voir le chapitre 3, « Code de conduite »*).

Les normes du personnel de l'UNICEF relatives à la sauvegarde de l'enfance s'appliquent à toutes les personnes recrutées par l'UNICEF, qu'elles travaillent directement ou pas auprès des enfants et des adolescents, et qu'elles se trouvent sur leur lieu de travail ou pas[45]. Tout programme ou activité avec des enfants doit être supervisé(e) par l'équipe et le coordonnateur de la sauvegarde de l'enfance, qui connaissent i) les procédures et les politiques de l'UNICEF en la matière[46], ii) la stratégie de l'UNICEF visant à prévenir l'exploitation et les abus sexuels et le harcèlement sexuel, et à y répondre[47], et iii) les autres procédures locales pertinentes. L'équipe et le coordonnateur de la sauvegarde ont pour responsabilité générale de garantir la sécurité et le bien-être des enfants et des adolescents à tout moment.

Consentement éclairé

Tout comme pour les adultes, la participation peut exposer les enfants et les adolescents à des risques. Il est impératif d'obtenir leur consentement éclairé en amont.

Les parents, les tuteurs et/ou les personnes s'occupant d'enfants doivent recevoir des informations orales ou écrites sur les activités prévues afin de pouvoir prendre une décision à cet égard en connaissance de cause. Ils doivent savoir qu'ils ont le droit d'opposer leur refus. Le consentement des enfants et des adolescents doit également être sollicité, et être basé sur des d'informations pertinentes quant aux conséquences de leur éventuelle participation aux activités ou aux programmes. Veillez toujours à sauvegarder le consentement par écrit, sous forme numérique, ou en tant qu'enregistrement.

Outil 8.4 Formulaire pour le consentement éclairé
Outil 8.5 Formulaire pour le consentement concernant la gestion de données personnelles

[45] UNICEF (2016)
[46] UNICEF (2016)
[47] UNICEF (2019b)

Répondre aux préoccupations

Dans le cadre des réglementations de l'UNICEF, la « suspicion de maltraitance » se réfère au cas où il existe des motifs raisonnables de soupçonner qu'un membre du personnel de l'UNICEF est coupable d'exploitation ou d'abus sexuels envers un enfant ou d'autres conduites faisant souffrir un enfant ou risquant de lui infliger une souffrance.

Si un enfant souhaite révéler toute suspicion de maltraitance ou de souffrance, sa déclaration doit être transcrite et transmise conformément aux procédures de rigueur. L'ensemble du personnel et des partenaires qui travaillent auprès des enfants doivent savoir comment enregistrer et orienter de manière sûre les plaintes vers les tiers concernés. Cette procédure d'orientation doit faire l'objet de directives claires.

Prise en considération du traumatisme et de l'adversité

Les personnes travaillant auprès des enfants et des adolescents dans les contextes d'aide humanitaire et de développement doivent absolument prendre en considération le traumatisme et l'adversité qu'ils ont subis. Les réactions individuelles au traumatisme ou à l'adversité varient d'une personne à l'autre et se manifestent sous de multiples formes, parfois inattendues, au niveau physiologique, psychologique et du développement. Il faut s'abstenir d'émettre tout jugement : les enfants confrontés à la détresse et au traumatisme ont besoin d'un soutien spécialisé. Tout programme ou toute activité auxquels ils participent doivent respecter ces conditions.

Ressources utiles relatives au Chapitre 8

*(les ressources principales sont indiquées en **gras**)*

ADCAP, 2015, *Minimum Standards for Age and Disability Inclusion in Humanitarian Action*. Disponible à l'adresse suivante : https://reliefweb.int/report/world/minimum-standards-age-and-disability-inclusion-humanitarian-action

ALNAP et Groupe URD, 2009, *Manuel de la participation à l'usage des acteurs humanitaires*. Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://www.urd.org/fr/publication/manuel-de-la-participation-a-lusage-des-acteurs-humanitaires/

CPI, 2017, Recommendations that promote effective participation of people affected by crisis in humanitarian decisions and incentivize participation as a way of working for GB signatories. Disponible à l'adresse suivante : https://interagencystandingcommittee.org/system/files/final_participation_revolution_workstream_reccomendations.pdf

HCR, 2012, *Listen and Learn: Participatory Assessment with Children and Adolescents*. Disponible à l'adresse suivante : www.unhcr.org/protection/children/50f6d1259/listen-learn-participatory-assessment-children-adolescents.html

Institut danois pour les droits de l'homme, 2012, *AAAQ toolbox*. Disponible à l'adresse suivante : www.humanrights.dk/projects/aaaq-toolbox

ODI, 2018, *Adolescents with disabilities: Enhancing resilience and delivering inclusive development*. Disponible à l'adresse suivante : www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/12323.pdf

ONU, 2006, *Convention relative aux droits des personnes handicapées*. Disponible (en Français) à l'adresse suivante : www.ohchr.org/EN/HRBodies/CRPD/Pages/ConventionRightsPersonsWithDisabilities.aspx

Plan International, 2019, *Guidelines for Consulting with Children & Young People with Disabilities*. Disponible à l'adresse suivante : https://plan-international.org/publications/guidelines-consulting-children-and-young-people-disabilities

Save the Children, 2010, *Putting children at the centre: A practical guide to children's participation*. Disponible à l'adresse suivante : https://resourcecentre.savethechildren.net/node/3583/pdf/3583.pdf

Save the Children, 2013, *Children's participation in the analysis, planning and design of programmes*. Disponible à l'adresse suivante : https://resourcecentre.savethechildren.net/library/childrens-participation-analysis-planning-and-design-programmes-guide-save-children-staff

Save the Children, 2016, *A youth participation best practice toolkit*. Disponible à l'adresse suivante : https://resourcecentre.savethechildren.net/node/12409/pdf/2016_rb_toolkit_part_01_w205xh297_s1-14og73-74_web.pdf

UN (1990), *Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant*. Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CRC.aspx

UNICEF, 2003, *La situation des enfants dans le monde*. Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://www.unicef.org/french/publications/files/pub_sowc03_fr.pdf

UNICEF, 2011, *Communiquer avec les enfants : Principes et pratiques pour protéger, inspirer, passionner éduquer et guérir*. Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://www.unicef.org/cwc/files/Communicating_with_Children_French.pdf

UNICEF, 2013a, *Ethical Research Involving Children*. Disponible à l'adresse suivante : https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/eric-compendium-approved-digital-web.pdf

UNICEF, 2013b, *Prenez-nous au sérieux ! L'implication des enfants handicapés aux décisions qui affectent leurs vies*. Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://www.unicef.org/disabilities/files/take-usseriously_french_rev1.pdf

UNICEF, 2014, *Approches participatives*. Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB5FR.pdf

UNICEF, 2016, *Politique de conduite pour la promotion de la protection et de la défense des enfants*. Disponible à l'adresse suivante : https://www.unicef.org/supply/documents/policy-conduct-promoting-protection-and-safeguardingchildren

UNICEF, 2018a, *UNICEF Programme Guidance for the Second Decade: Programming with and for Adolescents.* Disponible à l'adresse suivante : www.unicef.org/media/57336/file

UNICEF, 2018b, *Voices from the Field: Engaging adolescent evaluators to review UNICEF Cambodia activities*. Disponible à l'adresse suivante : www.unicef.org/evaldatabase/files/VFF-ALE_Cambodia2019.pdf

UNICEF, 2018c, *Conceptual Framework for Measuring Outcomes of Adolescent Participation*. Disponible à l'adresse suivante : www.unicef.org/media/59006/file

UNICEF, 2018d, *Children's Participation in the Work of NHRIs*. Disponible à l'adresse suivante : www.unicef.org/eca/sites/unicef.org.eca/files/2019-02/NHRI_Participation.pdf

UNICEF, 2019a, *Procédure de l'UNICEF relative à un cadre de sauvegarde de l'enfant* DFAM/PROCEDURE/2019/009. Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://www.unicef.org/media/69676/file/GP-2020-Phase-II-Programme-Document-FR.pdf

UNICEF, 2019b, *Strategy to Prevent and Respond to Sexual Exploitation and Abuse and Sexual Harassment (Stratégie de l'UNICEF visant à prévenir l'exploitation et les abus sexuels et le harcèlement sexuel, et à y répondre)*. Disponible (en anglais) à l'adresse suivante : www.unicef.org/sites/default/files/2019-05/UNICEF-Strategy-Prevent-Respond-Sexual-Exploitation-Abuse-Sexual-Harassment-January-2019.pdf

UNICEF, 2019c, *Availability, Accessibility, Acceptability and Quality Framework: A tool to identify potential barriers to accessing service in humanitarian settings*. Disponible à l'adresse suivante : https://gbvguidelines.org/wp/wp-content/uploads/2019/11/AAAQ-framework-Nov-2019-WEB.pdf

UNICEF, 2019d, *Innovation's Blog 'The Birds, the Bees, and now SHNET!'*. Disponible à l'adresse suivante : https://blogs.unicef.org/blog/birds-bees-now-shnet/

UNICEF 2020, *Engaged and Heard! Guidelines on Adolescent Participation and Civic Engagement.* Disponible à l'adresse suivante : https://www.unicef.org/media/73296/file/ADAP-Guidelines-for-Participation.pdf

UNICEF et Conseil norvégien pour les réfugiés, 2020, *IASC Guidelines on Working with and for Young People in Humanitarian and Protracted Crises (à paraître)*. Disponible à l'adresse suivante : www.youthcompact.org

Chapitre 9

MÉCANISMES DE TRAITEMENT DES PLAINTES ET DE RETOUR D'INFORMATIONS

Sans mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations efficace, nous ne pouvons pas être pleinement redevables à l'égard des personnes et des communautés pour lesquelles nous travaillons. Le présent chapitre décrit comment mettre en place et utiliser un mécanisme inclusif et accessible.

Être disposé(e) à l'écoute

L'un des fondements de la redevabilité à l'égard des populations affectées est de veiller à ce que leurs retours d'informations et leurs plaintes soient entendus et pris en compte de sorte que les programmes et les interventions soient efficaces, pertinents et ne nuisent à personne. À cette fin, nous devons disposer de systèmes dédiés grâce auxquels les communautés communiquent en toute sécurité leurs opinions et leurs retours d'informations, que nous recueillons, analysons et utilisons conformément aux politiques établies.

Il est essentiel de s'assurer que toute personne participant à un programme met systématiquement en oeuvre ces mécanismes. L'UNICEF et ses partenaires doivent être prêts à recevoir tous les retours d'informations que les populations affectées ont besoin de formuler, que ce soit à l'aide des mécanismes conçus à cet effet ou de manière plus informelle. Le personnel doit être formé pour recueillir les opinions de ces populations et y donner suite : les retours d'informations sont des vecteurs de plaidoyer, de transparence et d'amélioration.

Il convient de garder à l'esprit que dans de nombreuses cultures, il n'est pas habituel d'émettre et de recevoir des retours d'informations et, en particulier, de formuler des plaintes, et que, par conséquent, l'utilisation d'un mécanisme à cet effet peut sembler artificielle, imposée et anormale. **L'établissement de mécanismes requiert de comprendre ce qui convient le mieux aux communautés, et d'aider ces dernières à se familiariser avec les mécanismes et à leur faire confiance, et à renforcer leurs compétences pour les utiliser.** Un mécanisme de traitement des plaintes et de retour d'informations performant fournit des informations importantes sur :

- la qualité et la pertinence des services, projets ou fournitures ;
- l'accès des populations affectées aux services ;
- le niveau de satisfaction ;
- la performance de l'organisation, notamment s'agissant du comportement du personnel et des partenaires ;
- notre réactivité ;
- les rumeurs et la désinformation.

En utilisant les informations fournies par le mécanisme, nous renforçons notre redevabilité à l'égard des populations affectées. La mise en oeuvre d'un mécanisme efficace comprend plusieurs étapes :

- **définition** consensuelle des principales caractéristiques du mécanisme, dont les supports et les protocoles retenus ;
- **établissement** du processus de gestion des retours d'informations ;
- **intégration** des plaintes et des retours d'informations dans les activités ordinaires de suivi et d'évaluation, afin qu'ils éclairent l'élaboration et la mise en oeuvre des programmes.

Convenir les principales caractéristiques

La mise en place d'un mécanisme de traitement des plaintes et de retour d'informations est chronophage. Elle comprend les étapes clés suivantes :

- **s'assurer du soutien des leaders** pour garantir la promotion et le financement adéquats du mécanisme ;
- **sensibiliser le personnel**, pour que chacun s'approprie le mécanisme et comprenne le rôle qui lui revient ;
- **instaurer une collaboration intersectorielle**, afin de réduire les doubles emplois et la confusion entre les différents secteurs (*voir le chapitre 13*)
- **consulter les populations affectées** sur les différentes caractéristiques du mécanisme pour s'assurer qu'elles le comprennent, l'acceptent et lui font confiance ;
- **sélectionner les moyens de communication** i) correspondant aux préférences de la population locale et au contexte socioculturel, notamment la ou les langues parlées, et ii) étant accessibles aux différents groupes, dont les enfants ;
- **réfléchir aux obstacles à l'accès**, et à la manière de les surmonter ;
- **identifier les outils adaptés** à chaque étape du cycle de gestion des retours d'informations : collecte et gestion des données, analyse, visualisation et établissement d'un rapport (*voir le chapitre 11*)
- **élaborer des directives de fonctionnement** et des procédures relatives à l'éthique, au respect de la vie privée et au traitement des données ;
- **mettre en place un système d'orientation sûr et solide** des plaintes en rapport avec la PSEA, la violence liée au genre et la fraude, notamment en tenant à jour la liste des prestataires de services locaux, y compris les services destinés aux enfants et aux adultes victimes d'exploitation et d'abus sexuels ;
- **former le personnel** aux normes de comportement exigées lorsqu'il a affaire aux populations ;
- **faire connaître le mécanisme**, en veillant à ce que les personnes puissent y accéder, et comprennent son objet ainsi que son fonctionnement.

Boîte 16 : Centre d'information et de retour d'informations au Bangladesh[48]

À la suite d'une évaluation rapide multisectorielle ayant mis en évidence le besoin urgent de mettre en place des mécanismes d'orientation des communautés vivant dans le camp de réfugiés de Cox's Bazar – notamment des femmes rohingya – vers les services compétents, l'UNICEF a créé 12 centres d'information et de retour d'informations.

Situés stratégiquement dans les camps de Rohingya, ils permettent de combler les lacunes en matière d'information et de desservir les populations affectées ainsi que les communautés d'accueil. Ils sont soutenus par des volontaires communautaires qui, outre les entretiens en face-à-face et les conversations, facilitent les diffusions radiophoniques et les discussions communautaires.

Ces centres enregistrent tous les retours d'informations et numérisent les données à l'aide de l'application « Open Data Kit » de l'UNICEF au Bangladesh, ce qui permet de partager les données en temps réel.

En 2018, près de 80 000 personnes se sont rendues dans ces centres pour y solliciter des informations ou faire part de leurs retours d'informations. Cela a contribué à améliorer les relations avec les populations affectées et à renforcer la crédibilité de l'UNICEF et son image auprès de la communauté locale.

[48] UNICEF (2017)

Sélectionner les moyens de communication

Il est impossible d'atteindre tous les groupes d'une population à l'aide d'un seul moyen de communication. Il est par conséquent préférable d'utiliser de multiples moyens en tenant compte des préférences de la population affectée et du contexte. Il convient de réfléchir en amont à la disponibilité, l'acceptabilité et la convivialité des différents moyenss et la confiance qu'ils inspirent. La meilleure option consiste souvent à utiliser à la fois des supports physiques et numériques afin d'avoir plus de chances d'atteindre la plupart des groupes.

Prenez en considération la manière dont chaque moyen mobilise vos ressources : par exemple, les services de téléassistance requièrent un personnel formé pour répondre aux appels, et la collecte de données sur papier par des volontaires exige de saisir ensuite ces données sur une feuille de calcul (*voir le tableau 12, chapitre 7*).

Gérer les retours d'informations et les plaintes

Une fois que le mécanisme est opérationnel, la gestion des retours d'informations suit les procédures préétablies, et les données sont recueillies, analysées et partagées. Les dysfonctionnements signalés font l'objet de mesures correctives. Certains types de retour d'informations (comme les rumeurs et les perceptions) contribuent également à éclairer nos analyses, mais ne nécessitent pas la gestion de dossiers individuels. Enfin, pour compléter la « boucle du retour d'informations », les personnes concernées sont informées des mesures prises pour corriger les dysfonctionnements qu'elles ont signalés (*voir la figure 10*).

Outil 9.1 Diagramme pour gérer l'information liée au feedback
Outil 9.2 Modèle de formulaire pour enregistrer les retours de feedback

Boîte 17 : Mécanisme de traitement des plaintes et de retour d'informations au Liban

L'UNICEF au Liban a mis au point un mécanisme de traitement des plaintes et de retour d'informations sur l'éducation en situation d'urgence. Un centre d'appel, dont le personnel intervient sous la houlette de l'UNICEF, a bénéficié de l'appui d'une équipe d'assistance téléphonique composée de partenaires de l'éducation formés, qui ont été en mesure de traiter rapidement des cas compliqués.

Un portail et un dashboard en ligne ont été créés pour suivre différents indicateurs en temps réel. Les catégories consacrées aux femmes et aux filles ont mis en lumière les raisons du faible taux de scolarisation des filles et de l'attitude des parents à l'égard de l'éducation.

Le suivi d'une intervention visant à accroître les taux de scolarisation a révélé une hausse de 40 % de la demande d'éducation dans les communautés ciblées.

Par ailleurs, le plaidoyer mené auprès du personnel d'encadrement en faveur de la mobilisation de ressources pour les programmes éducatifs s'est largement appuyé sur l'analyse des retours d'informations. Un budget a en outre été alloué au centre d'appels dans le cadre du plan de travail de l'année suivante. Au cours de la deuxième phase, le mécanisme de traitement des plaintes et de retour d'informations a été transféré au Ministère de l'éducation.

Figure 10 : Étapes de la boucle de gestion des retours d'informations

RECEVOIR ET GÉRER LES RETOURS D'INFORMATIONS

- **Enregistrer les retours d'informations** à l'aide d'un outil relié à une base de données centralisée et les classer dans la catégorie prédéfinie correspondante (p. ex., qualité des services, plaintes, perceptions et rumeurs).
- **S'occuper des cas** qui peuvent être traités dans l'immédiat (spécifiques à un secteur).
- **Orienter les retours d'informations délicats** (exploitation et abus sexuels, fraude, corruption, etc.) conformément au protocole correspondant et aux processus en vigueur.

ANALYSER ET DIFFUSER LES DONNÉES

- **Nettoyer les données** et supprimer les éventuelles entrées corrompues ou incorrectes.
- **Analyser** les données et dégager les principales tendances.
- **Visualiser les données** à l'aide d'un dashboard en temps réel.
- **Identifier les problèmes** et les solutions possibles.
- **Rendre compte des résultats** à l'aide de supports visuels et narratifs pour plus de clarté.
- **Transmettre les résultats** à la haute direction, idéalement en tant que point permanent de l'ordre du jour des réunions de gestion.

ÉCLAIRER LES PROCESSUS DÉCISIONNELS

- **Discuter des tendances**, des problèmes et des solutions proposées.
- **Convenir des mesures** à prendre pour donner suite aux retours d'informations ; p. ex., changer les activités inefficaces.
- **Allouer** du temps, répartir les rôles et les responsabilités, et fixer les échéances pour garantir la mise en place de mesures correctives à court terme.
- **Prendre en considération les résultats** pour éclairer le cycle de planification suivant.
- **Utiliser les résultats comme données probantes** lors des discussions avec les donateurs, les gouvernements et d'autres parties prenantes.

PRENDRE DES MESURES ET FERMER LA BOUCLE

- **Vérifier** la suite donnée aux retours d'informations, notamment s'agissant des réorientations.
- **Vérifier** comment les programmes sont adaptés pour tenir compte des retours d'informations.
- **Informer** les populations affectées des interventions et des mesures mises en place.
- **Évaluer le mécanisme de traitement des plaintes et de retour d'informations** pour s'assurer qu'il est adapté à la population et que les préoccupations soulevées sont dûment traitées.

Mettre en place des protocoles

Les populations affectées utilisent généralement le même moyen pour les retours d'information et les plaintes. Il est donc important de veiller à ce que le mécanisme soit suffisamment confidentiel, fiable et jugé digne de confiance pour traiter le plus rapidement possible les plaintes, y compris les plaintes sensibles, notamment celles relatives à l'exploitation, aux abus et au harcèlement sexuels. Si ce n'est pas déjà le cas, il faut mettre en place un mécanisme répondant à ces critères.

Les retours d'informations sont des informations positives, négatives ou neutres communiquées par une personne affectée, qui doivent être prises en compte et entraîner des actions. Les plaintes, en revanche, expriment un mécontentement, une insatisfaction ou une préoccupation à l'endroit d'un fait précis ou d'une personne ; il faut leur consacrer une attention particulière.

Systèmes d'orientation

Les retours d'informations relatifs à l'UNICEF, qui sont généralement liés à un secteur spécifique, peuvent être traités directement. Lorsque les retours d'informations concernent l'action d'autres organismes, il existe des systèmes d'orientation fiables entre différents secteurs, organisations et gouvernements afin de garantir qu'aucun de ces retours ne soit omis ou laissé de côté. Il est important de vous rappeler que, même si les retours d'informations que vous recevez ne concernent pas les programmes gérés directement par l'UNICEF, vous devez tout de même être à l'écoute de leurs auteurs et fermer la boucle du retour d'informations (*voir la figure 10*).

Si, pour quelque raison que ce soit, la réorientation est impossible, dites-le clairement et honnêtement. Indiquez que vous avez bien reçu l'information et expliquez pourquoi il n'est pas possible d'agir au moment de la réception du retour d'informations. Nous ne sommes pas toujours capables de traiter directement les retours d'informations, mais nous pouvons user de notre influence pour inciter les autres partenaires ou les gouvernements à trouver une solution.

Protection des données[49]

Les organisations responsables de la gestion des données personnelles doivent assurer la sécurité et la confidentialité de chacune des personnes qui formulent des retours d'informations. Les étapes à suivre sont les suivantes :

- **Nommer** un coordonnateur de la protection des données formé et qualifié, qui sera responsable de la mise en oeuvre, du suivi et de l'évaluation des mesures de protection des données.
- **Mener** une évaluation de l'incidence sur la confidentialité afin d'identifier et de minimiser les risques liés à la protection des données.
- **Élaborer** des stratégies d'atténuation des risques.
- **Établir** des accords formels avec les partenaires et des tiers concernant la manière dont les données seront protégées.
- **Former** le personnel et les partenaires à la protection des données.
- **Faire connaître** aux populations affectées leurs droits en matière de données personnelles et de consentement éclairé.
- **Attribuer** des catégories de consentement aux différents types de données collectées et de données faisant l'objet d'une réorientation, en vue de protéger les données les plus sensibles.

Conseils relatifs aux retours d'informations

- **Ne recueillez pas plus** d'informations que vous ne pouvez en traiter.
- **Ne dupliquez pas** les mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations : cela risque de susciter un sentiment de frustration et de lassitude.
- **Utilisez différents** moyens de communication afin d'atteindre un large éventail de personnes et de communautés.
- **Veillez à inclure des mécanismes accessibles** aux personnes sous-représentées et vulnérables : les enfants, les femmes et les filles, les personnes handicapées, ainsi que les personnes isolées sur le plan social ou géographique.
- **Prenez les mesures qui s'imposent.** Si cela s'avère impossible, expliquez-en clairement et honnêtement les raisons.

[49] Pour davantage d'informations concernant la protection des données, voir le chapitre 11.

Comment garantir que les retours d'informations entraînent la prise de mesures

Pour être efficaces, les mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations doivent être étroitement liés aux processus de prise de décisions et bénéficier du soutien plein et entier des leaders. **À cet effet, il est nécessaire de mettre en place une culture organisationnelle dans laquelle les retours d'informations et les plaintes ne sont pas perçus comme des critiques, mais comme autant de moyens d'améliorer et de renforcer nos programmes.** Cela signifie que les données issues des mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations doivent être régulièrement analysées et diffusées. De plus, il faut encourager le personnel à adopter des approches innovantes et flexibles fondées sur les retours d'informations reçus. L'environnement ainsi créé pourrait accroître la fréquence à laquelle le personnel recueille les retours d'informations, les utilise et y donne suite, et, à terme, contribuer à l'amélioration de la qualité et de l'efficacité de nos programmes[50].

Pour ce faire, vous devrez :

- **promouvoir** une approche évolutive de la gestion, en vous assurant que la conception des programmes et des plans autorise une certaine flexibilité, afin que les activités puissent être ajustées en fonction des retours d'informations ; pour garantir l'intégration de cette approche à notre action, il faut mettre en place des repères pour l'analyse des retours d'informations et les mesures correctives à engager ;
- **établir** des procédures permettant une réactivité immédiate aux retours d'informations qui mettent en lumière des questions urgentes ;
- **veiller** à ce que les mesures correctives soient prises en toute transparence : tout le monde – y compris les populations affectées – doit comprendre qu'elles sont motivées par des données probantes et qu'elles visent à améliorer la situation ;
- **plaider en faveur** de la flexibilité des financements des donateurs, pour permettre la prise de mesures correctives à tout moment en vue de préserver la pertinence et l'adéquation des interventions ;
- **tirer parti** de la pertinence des retours d'informations pour défendre votre cause auprès des donateurs, des autorités et des autres parties prenantes dans le but d'obtenir des financements et la mise en oeuvre de votre programme.

[50] Comité international de secours et CDA (2018)

Ressources utiles relatives au Chapitre 9

*(les ressources principales sont indiquées en **gras**)*

CDA Collaborative Learning Projects, 2012, *Time to Listen: Hearing people on the receiving end of international aid*. Disponible à l'adresse suivante : www.alnap.org/help-library/time-to-listen-hearing-people-on-the-receiving-end-of-international-aid

Comité international de secours et CDA, 2018, *Feedback to Action: Strategies to improve the use of feedback in programmatic decision-making*. Disponible à l'adresse suivante : https://cdacollaborative.org/publication/strategies-improve-use-feedback-programmatic-decision-making/

CPI, 2016, *Guide des pratiques exemplaires : mécanisme communautaire de plainte interorganisations*. Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://interagencystandingcommittee.org/system/files/guide_des_praticques_exemplaires_0.pdf

FICR et Ground Truth Solutions, 2018, *How to establish and manage a systematic community feedback mechanism*. Disponible à l'adresse suivante : https://media.ifrc.org/ifrc/wp-content/uploads/sites/5/2018/06/IFRC_feedback-mechanism-with-communities_ok_web.pdf

FICR, 2019, *Feedback Starter Kit*. Disponible à l'adresse suivante : https://media.ifrc.org/ifrc/document/tool-15-feedback-starter-kit/

FICR, 2020, *Hotline in a Box*. Disponible à l'adresse suivante : www.communityengagementhub.org/wp-content/uploads/sites/2/2020/03/200325_Full-toolkit.pdf

PAM, 2016, *Guide to Personal Data Protection and Privacy*. Disponible à l'adresse suivante : https://docs.wfp.org/api/documents/e8d24e70cc11448383495caca154cb97/download/

Plan International, 2019, *Child Friendly Feedback Mechanisms: Guide and Toolkit*. Disponible à l'adresse suivante : https://plan-international.org/publications/child-friendly-feedback-mechanisms-guide-and-toolkit

UNICEF, 2017, *C4D in Humanitarian Action: Rohingya Emergency Response: Information feedback centres strengthen community feedback mechanisms*. Disponible à l'adresse suivante : www.unicef.org/cbsc/files/C4D_in_Humanitarian_Action_Case_Study_Bangladesh_Rohingya_IFCs_2017.pdf

UNICEF, 2018, *Discussion Paper: Operational-level grievance mechanisms fit for children*. Disponible à l'adresse suivante : www.unicef.org/csr/css/DISCUSSION_PAPER_GRIEVANCES_final.pdf

UNICEF et GOVLAB, 2019, Responsible Data for Children: Synthesis report. Disponible à l'adresse suivante : www.thegovlab.org/static/files/publications/rd4c-report.pdf

Chapitre 10

PROTECTION CONTRE L'EXPLOITATION ET LES ABUS SEXUELS ET AAP

L'UNICEF est comptable de la conduite de l'ensemble de son personnel, comme le rappellent les mesures que nous mettons en oeuvre en faveur de la protection des personnes contre les risques d'exploitation et d'abus sexuels. Dans ce chapitre, nous étudions différents moyens de renforcer notre action dans ce domaine crucial.

Notre engagement en faveur de la protection contre l'exploitation et les abus sexuels

L'UNICEF s'engage à créer des environnements où la population est en sécurité, respectée par le personnel des organismes humanitaires et de développement, et peut accéder à la protection et à l'assistance nécessaires sans craindre l'exploitation et les abus sexuels. Cet engagement est fondé sur la circulaire du Secrétaire général de l'ONU intitulée *Dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles*[51] et sur les engagements du CPI à ce sujet[52], notamment les six principes du CPI pour la protection contre l'exploitation et les abus sexuels[53].

L'UNICEF a publié une série de documents qui rappellent notre engagement et notre rôle de pionniers dans ce domaine, à l'instar de la *Stratégie de prévention et de répression de l'exploitation et des abus sexuels et du harcèlement sexuel*[54] et de la *Politique de conduite pour la promotion de la protection et de la défense des enfants*[55].

De nombreuses organisations, parmi lesquelles l'UNICEF, ont nommé des coordonnateurs de la PSEA ainsi que des experts techniques dans ce domaine afin de veiller à la mise en oeuvre de mesures de protection dans le cadre des programmes de pays. Les coordonnateurs sont responsables des principales mesures à prendre, par exemple la conception de systèmes internes, la formation et la sensibilisation du personnel, ou encore la coordination avec les autres acteurs concernés. En l'absence de coordonnateur, ses fonctions et responsabilités doivent être réparties de manière cohérente et systématique entre les différentes divisions de l'organisation, par exemple le personnel d'encadrement, les différents départements en charge des ressources humaines et certains membres du personnel.

Outil 10.1 Guide pratique et boîte à outils PEAS

Normes de conduite

L'exploitation et les abus sexuels ainsi que le harcèlement sexuel des populations affectées constituent une violation intolérable des droits humains fondamentaux ainsi qu'une atteinte grave aux valeurs essentielles de l'UNICEF. Le harcèlement sexuel visant nos collègues du secteur humanitaire est tout aussi inacceptable. Les uns comme l'autre sont des motifs de licenciement.

[51] ONU (2003)
[52] CPI (2017)
[53] CPI (2019)
[54] UNICEF (2019)
[55] UNICEF (2016)

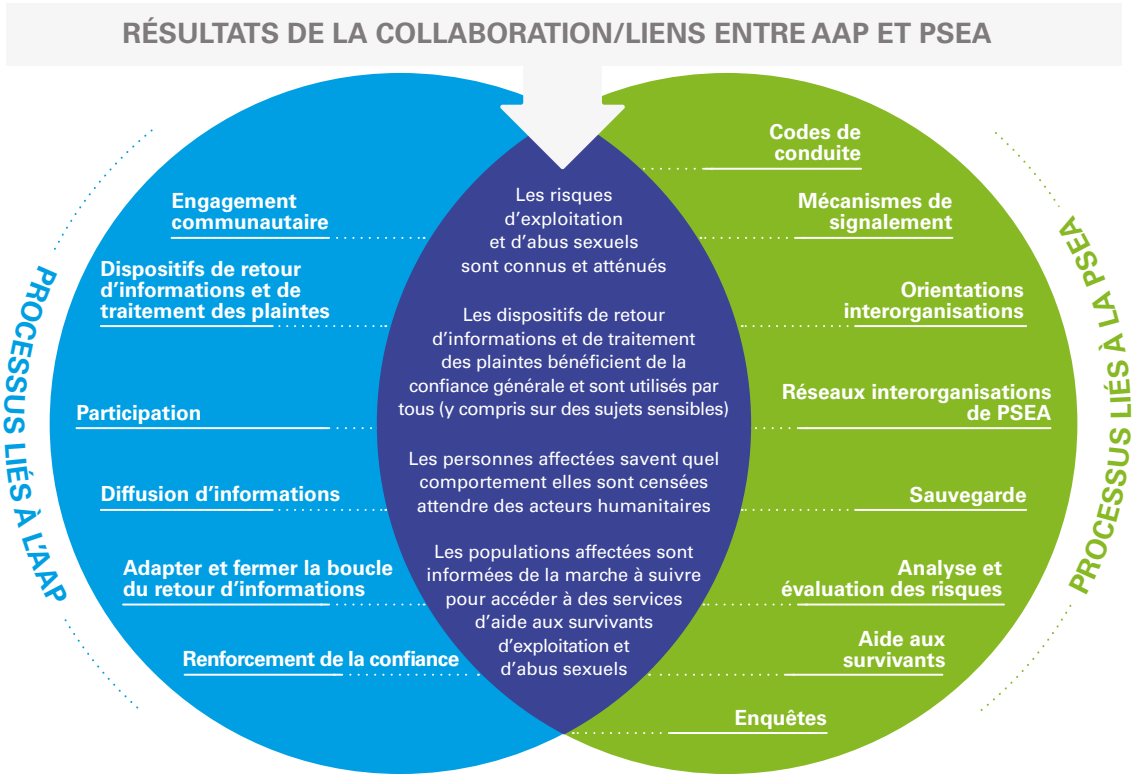
Les membres du personnel de l'UNICEF sont responsables de leur conduite ; on attend d'eux qu'ils soutiennent une culture organisationnelle qui soit i) fondée sur la bienveillance, le respect, l'intégrité, la confiance et la responsabilité, et ii) à même de prévenir tout manquement à ces principes. C'est pourquoi tous les membres du personnel doivent respecter les normes de conduite de l'ONU, notamment l'interdiction de l'exploitation et des abus sexuels, mais aussi être formés à la protection contre l'exploitation et les abus sexuels.

La PSEA a pour objectif de créer un environnement dans lequel les populations affectées sont en sécurité, respectées, et en mesure de bénéficier de la protection et de l'assistance dont elles ont besoin sans crainte d'une quelconque forme d'exploitation ou d'abus. En créant des systèmes organisationnels et en sensibilisant leur personnel et les populations affectées à la protection contre l'exploitation et les abus sexuels, les organisations contribuent à renforcer l'efficacité des mécanismes de signalement et de traitement des violations. De plus, les mécanismes efficaces de signalement et de traitement des violations peuvent servir de mesures préventives, en encourageant par exemple les survivants et les témoins à signaler les actes répréhensibles ou en dissuadant les auteurs potentiels.

Protection contre l'exploitation et les abus sexuels et redevabilité envers les populations affectées

La PSEA garantit un usage du pouvoir éthique et responsable de la part des organisations et de leur personnel, ce qui constitue un des objectifs de l'AAP. De même, les approches liées à l'AAP améliorent la protection contre l'exploitation et les abus sexuels car elles garantissent que les populations affectées i) savent à quoi s'attendre de la part des acteurs humanitaires et ii) ont accès à des mécanismes fiables et dignes de confiance pour émettre des réclamations. La PSEA et l'AAP sont interdépendantes ; elles se complètent et se renforcent mutuellement (*voir la figure 11*).

Figure 11 : Liens entre la protection contre l'exploitation et les abus sexuels et la redevabilité envers les populations affectées [56]



[56] IASC (2018b) (adapted)

Renforcement de la PSEA grâce à des approches centrées sur les personnes

Les liens entre l'AAP et la PSEA sont particulièrement utiles dans le cadre du partage d'informations et du signalement de problèmes par le biais des mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations.

Partage d'informations

Les populations affectées doivent connaître les normes de conduite que les membres du personnel sont censés respecter, et avoir conscience de leur droit à tenir les organisations pour responsables de leurs actes. Les organisations doivent informer la population affectée, de sorte :

- **qu'elle comprenne** i) ce que recouvrent l'exploitation et les abus sexuels, ii) les dangers qu'elles constituent, et iii) la manière dont les organisations y répondent ;
- qu'elle ait véritablement conscience du comportement qu'elle est en droit d'attendre de la part du personnel de l'organisation ;
- qu'elle **sache** comment signaler les incidents et comment les organisations traitent les rapports (notamment sur les plans de la sécurité, de la confidentialité et de l'assistance) ;
- qu'elle puisse **influer** sur la mise en oeuvre i) des politiques de PSEA et ii) des mécanismes de signalement, notamment en ce qui concerne les moyens de communication préférés ou les modalités d'accès.

Veillez à atteindre les femmes, les enfants, les personnes handicapées et les autres groupes vulnérables. Bien informer la population au sujet des procédures de signalement de cas d'exploitation et d'abus sexuels renforce sa confiance dans le système.

Mécanismes de signalement de cas d'exploitation et d'abus sexuels

L'existence de procédures efficaces de signalement de cas d'exploitation et d'abus sexuels est cruciale pour garantir une aide adaptée à tous les survivants ayant subi une exploitation ou des abus sexuels, ou des violences liées au genre, mais aussi pour mettre fin à l'impunité. Les survivants et les témoins parlent rarement des faits d'exploitation ou d'abus sexuels, par peur de représailles (perte d'aides, vengeance, etc.) et du fait des mécanismes de signalement défaillants. Dans de nombreux contextes, les survivants sont également confrontés à des obstacles au signalement, qui peuvent être physiques, culturels, linguistiques ou encore liés à la sécurité. L'augmentation des tensions sociales, la désintégration des normes sociales, le non-respect de la vie privée (par exemple dans les camps de déplacés ou de réfugiés surpeuplés), entre autres facteurs, tendent à renforcer les obstacles physiques ou psychologiques préexistants compromettant tout recours au signalement d'actes répréhensibles dans les situations d'urgence.

Concevoir et mettre en oeuvre des mécanismes de signalement efficaces et capables de minimiser ou d'éliminer certains de ces obstacles est donc une priorité capitale. À cette fin, il est important de connaître les différents types de mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations existants et de comprendre comment les utiliser afin que chaque enfant, adolescent et adulte puissent avoir accès à un mécanisme de signalement sûr et adapté aux enfants, tout en tenant compte du contexte et des questions liées au genre.

Les mécanismes de signalement des cas d'exploitation et d'abus sexuels doivent être fondés sur les préférences et les opinions des populations affectées, y compris celles des groupes marginalisés. Ils doivent s'appuyer sur différents moyens de communication afin de toucher le public le plus vaste possible (*voir le tableau 12, le chapitre 7 et le chapitre 9*).

Principes fondamentaux permettant un signalement efficace

Il existe quatre principes fondamentaux communs aux mécanismes de signalement efficaces et fiables. Les mécanismes de signalement de cas d'exploitation et d'abus sexuels doivent être :

- **sûrs :** assurez-vous que les procédures d'orientation et les mesures de protection limitent l'accès aux rapports de signalement d'incidents en conservant tous les documents en sécurité, par exemple en utilisant des mots de passe et un cryptage sûrs pour les ordinateurs et en gardant sous clé les rapports papier ;
- **confidentiels :** autorisez les informateurs à signaler un incident de manière anonyme et faites respecter les bonnes pratiques en matière de partage d'informations : limitation du nombre de personnes ayant accès aux rapports, codage des rapports, modes de rédaction empêchant d'identifier les personnes concernées, ou encore dissociation des informations personnelles et des rapports d'incidents ;
- **transparents :** avant d'enregistrer la plainte, obtenez le consentement éclairé du ou de la plaignant(e), et expliquez comment les informations seront partagées, avec qui et dans quel but, y compris en ce qui concerne les enquêtes et l'aide aux survivants ;
- **accessibles :** veillez à la facilité d'utilisation des mécanismes de signalement, éliminez tous les obstacles à leur emploi, notamment linguistiques, assurez-vous qu'ils ne sont ni chronophages ni payants, et gardez à l'esprit le public visé, en tenant compte de la diversité liée à l'âge, au genre, à l'éducation, aux capacités, etc.

Boîte 18 : Un réseau pour la protection contre l'exploitation et les abus sexuels au Mozambique[57]

Le cyclone tropical Idai a frappé le Mozambique en mars 2019. Un mois plus tard, l'équipe de pays pour l'action humanitaire mettait en place un réseau de protection contre l'exploitation et les abus sexuels à l'échelle nationale et plus particulièrement à Beira, la zone la plus touchée. Le coordonnateur de l'action humanitaire a transmis à tous les membres de l'équipe le mandat et les procédures opérationnelles standard de traitement des plaintes interorganisations, indiquant clairement le caractère prioritaire de la protection contre l'exploitation et les abus sexuels.

Le réseau de protection a rapidement mis en oeuvre un plan d'action approuvé par l'équipe de pays et assorti d'indicateurs clairs pour le suivi des progrès. Ses coprésidents ont envoyé des rapports réguliers au coordonnateur de l'action humanitaire afin de l'informer des progrès et des domaines dans lesquels une aide était nécessaire. Des mécanismes de communication assortis d'informations concernant la procédure de signalement de cas d'exploitation ou d'abus sexuels ont été mis en place dans les centres d'hébergement et les sites de réinstallation, et deux millions de personnes ont reçu un SMS au sujet de l'interdiction de l'exploitation et des abus sexuels et du droit à bénéficier gratuitement de l'aide humanitaire.

Le réseau de protection contre l'exploitation et les abus sexuels a travaillé en collaboration avec les sous-clusters sur la violence liée au genre et la protection de l'enfance afin de créer des systèmes d'orientation vers l'aide nécessaire pour toutes les victimes signalant des abus. Un lien direct avec le bureau du procureur a également été mis en place afin de discuter des cas présumés impliquant des entités gouvernementales.

[57] CPI et UNICEF (2019)

Privilégier les approches interconnectées

Le renforcement des liens entre l'AAP et la PSEA accroît la fiabilité des systèmes. Il convient ainsi de mettre à profit cette interdépendance :

- **Chargez** les coordonnateurs et les réseaux de PSEA de fournir un soutien technique pour intégrer cette protection à tous les programmes et interventions. Ils peuvent prodiguer des conseils au sujet i) des mécanismes de signalement adaptés, y compris lorsqu'ils sont communs à plusieurs organisations, et ii) de la manière de recevoir et de transmettre des informations sensibles confidentiellement et en toute sécurité ;
- **Assurez-vous** que tous les partenaires participent aux efforts pour traiter et prévenir les violations : il faut mettre en place une culture commune de redevabilité qui rejette, sanctionne et prévienne l'exploitation et les abus sexuels, et qui protège les victimes. Les formations, documents et ressources relatifs à la PSEA doivent être mis à la disposition de l'ensemble du personnel de l'UNICEF, mais aussi des organisations partenaires ;
- **Inscrivez la PSEA ainsi que l'AAP** au coeur de l'ordre du jour permanent des réunions des équipes de pays pour l'action humanitaire et des réunions de coordination interorganisations ;
- **Faites en sorte** que les coordonnateurs de la PSEA et l'AAP puissent travailler en étroite collaboration et être présents à toutes les réunions qui les concernent ;
- **Mettez en place** les mécanismes de signalement de cas d'exploitation et d'abus sexuels en partenariat avec les populations affectées afin de renforcer leur confiance ;
- **Formez** le personnel qui traite les retours d'informations et les plaintes à la protection contre l'exploitation et les abus sexuels, notamment aux procédures relatives au signalement, à l'orientation et aux plaintes concernant des cas sensibles ;
- Dès que possible, **diffusez** des informations concernant la PSEA, en particulier le droit à recevoir de l'aide sans condition préalable, les comportements escomptés, les procédures de signalement, ainsi que des garanties concernant la confidentialité et la sécurité des plaignants.

Ressources utiles relatives au Chapitre 10

*(les ressources principales sont indiquées en **gras**)*

CHS Alliance, 2017, *PSEA Implementation Quick Reference Handbook*. Disponible à l'adresse suivante : https://d1h79zlghft2zs.cloudfront.net/uploads/2019/07/PSEA_Handbook.pdf

CPI, 2017, *Engagements du CPI en matière de redevabilité vis-à-vis des populations affectées et de protection contre l'exploitation et les abus sexuels.* Disponible à l'adresse suivante : https://interagencystandingcommittee.org/accountability-affected-populations-including-protection-sexual-exploitation-and-abuse/documents-56

CPI, 2018a, *Plan for Accelerating Protection from Sexual Exploitation and Abuse in Humanitarian Response at Country Level*. Disponible à l'adresse suivante : https://interagencystandingcommittee.org/iasc-champion-protection-sexual-exploitation-and-abuse-and-sexual-harassment/iasc-plan-accelerating

CPI, 2018b, graphique : *AAP and PSEA linkages/collaboration*. Disponible à l'adresse suivante : https://interagencystandingcommittee.org/accountability-affected-populations-including-protection-sexual-exploitation-and-abuse/news-97

CPI, 2019, *Six Core Principles Relating to Sexual Exploitation and Abuse.* Disponible à l'adresse suivante : https://interagencystandingcommittee.org/principals/documents-public/iasc-six-core-principles-relating-sexual-exploitation-and-abuse-2019

CPI et UNICEF, 2019, *Protection from Sexual Exploitation and Abuse: UNICEF IASC Championship 2018-2019*. Disponible à l'adresse suivante : https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2019-12/IASC%20Championship%202018-2019%20v11%20WEB.pdf

FICR et CICR, 1994, *Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les organisations non gouvernementales (ONG) lors des opérations de secours en cas de catastrophe*. Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://www.icrc.org/fr/doc/assets/files/publications/icrc-001-1067.pdf

HCR, 2004, *Code de conduite et commentaires sur le Code*. Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://www.unhcr.org/fr/admin/policies/4ad2fb301d/code-conduite-commentaires-code.html

ONU, 2003, *Circulaire du Secrétaire général : Dispositions spéciales visant à assurer une protection contre l'exploitation et les abus sexuels.* Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://undocs.org/fr/ST/SGB/2003/13

UNICEF, 2016, *Politique de conduite pour la promotion de la protection et de la défense des enfants, CF/EXD/2016-006*. Disponible à l'adresse suivante : www.unicef.org/supply/media/886/file/Policy%20on%20Conduct%20Promoting%20the%20Protection%20and%20Safeguarding%20of%20Children.pdf

UNICEF, 2018, formation en ligne sur AGORA : *Prevention of Sexual Exploitation and Abuse*. Disponible à l'adresse suivante : https://agora.unicef.org/course/info.php?id=7380

UNICEF, 2019, *Strategy to Prevent and Respond to Sexual Exploitation and Abuse and Sexual Harassment*. Disponible à l'adresse suivante : www.unicef.org/sites/default/files/2019-05/UNICEF-Strategy-Prevent-Respond-Sexual-Exploitation-Abuse-Sexual-Harassment-January-2019.pdf

UNICEF, 2020, *Principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire*. Disponible (en Français) à l'adresse suivante : www.corecommitments.unicef.org

UNICEF (2020), *Protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PEAS) : Un guide pratique et une boîte à outils pour l'UNICEF et les partenaires.* Disponible à l'adresse suivante : https://www.unicef.org/about/partnerships/index_81428.html

Chapitre 11

LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DE LA REDEVABILITÉ ENVERS LES POPULATIONS AFFECTÉES

La technologie peut s'avérer un outil précieux dans le cadre de notre engagement auprès des communautés et des personnes. Comment peut-elle nous aider sur le plan de la redevabilité, et comment nous assurer que les nouvelles technologies sont sans danger et utilisées de manière éthique ? Le présent chapitre est consacré à ces questions capitales.

Une nouvelle manière de travailler

L'évolution rapide de la technologie au cours des dernières décennies a transformé notre manière de travailler. Des outils tels que les téléphones portables et les plateformes en ligne sont devenus de nouveaux moyens de fournir de l'aide, de recueillir des données à distances et de communiquer avec les populations, en particulier lorsque l'accès physique et la communication en personne ne sont pas possibles.

Néanmoins, des enquêtes successives ont montré que, même si de nombreux acteurs humanitaires investissent avec succès dans des technologies qui leur permettent de mieux atteindre les populations affectées et de mieux les aider, la plupart des gens préfèrent le contact direct. Par conséquent, la technologie ne doit jamais être le seul moyen d'échange avec les communautés. Il est crucial de comprendre les habitudes et les préférences des différents groupes concernés avant de recourir aux nouvelles technologies.

Questions éthiques

Les innovations, solutions et outils technologiques peuvent permettre de répondre aux difficultés émergentes de façon innovante et optimisée, en améliorant l'efficacité et la rentabilité de notre action et en maximisant ses effets. **L'utilisation éthique des technologies implique toutefois de ne pas négliger certains aspects :**

- **Quelles mesures** prenez-vous pour réduire la « fracture numérique », c'est-à-dire l'inégalité d'accès aux technologies et l'exclusion des groupes vulnérables qui résultent d'obstacles liés au genre, au revenu, à l'alphabétisation et au handicap ?
- **Quels risques** relatifs aux nouvelles technologies avez-vous identifiés, par exemple dans les domaines de la confidentialité, de la protection des données, de l'interception et de la surveillance ?
- **La technologie est-elle** imposée aux populations, ou existe-t-il un processus de coproduction et de collaboration entre ses concepteurs et les utilisateurs visés ?

Le temps consacré à l'analyse du contexte et des caractéristiques des utilisateurs favorise la pertinence et la durabilité des outils et permet d'éviter les chevauchements avec les autres initiatives existantes.

Mise en place de systèmes sûrs

Il est nécessaire de consulter certains documents essentiels lors de la mise en place de systèmes et de protocoles de collecte des données, à savoir :

- *UN Principles on Personal Data Protection and Privacy*, qui propose un cadre élémentaire pour le traitement des données personnelles[58] ;
- Principles for Digital Development, qui vise à faciliter l'intégration des bonnes pratiques en matière d'utilisation des technologies dans les programmes[59].

Les neuf principes de l'ONU pour la protection des données personnelles et de la confidentialité (UN Principles on Personal Data Protection and Privacy) constituent un guide précieux pour l'élaboration de politiques et de directives relatives au traitement des informations personnelles, dans le respect du mandat de votre organisation[60] :

- **définition de l'objectif :** les données personnelles doivent être traitées dans un objectif clairement défini, conforme au mandat de l'organisation ;
- **proportionnalité et nécessité :** le traitement des données personnelles doit être pertinent, limité et conforme aux besoins ;
- **conservation :** les données personnelles ne doivent être conservées que le temps nécessaire à l'accomplissement des objectifs définis ;
- **exactitude :** les données personnelles doivent être exactes et à jour pour que les objectifs définis puissent être atteints ;
- **confidentialité :** les données personnelles doivent être traitées en toute confidentialité ;
- **sécurité :** il faut mettre en place des procédures et des protections organisationnelles, administratives, physiques et techniques en vue d'assurer la sécurité des données personnelles ;
- **transparence :** le traitement des données personnelles doit respecter le principe de transparence envers les personnes ayant fourni leurs données ;
- **transferts :** les données personnelles peuvent être communiquées à une tierce partie, si elle a mis en place des mesures de protection des données personnelles suffisantes ;
- **redevabilité :** l'organisation doit disposer de politiques et de mécanismes appropriés pour assurer son adhésion à ces principes.

Boîte 19 : Agencement de l'intervention en Sierra Leone[61]

L'intervention menée par l'UNICEF en réponse aux coulées de boue qui ont frappé la Sierra Leone en août 2017 s'est appuyée sur la plateforme de messagerie sociale U-Report pour inscrire l'avis des membres de la communauté au coeur des processus de conception, de mise en oeuvre et de réorientation de l'action humanitaire.

Dans les 24 heures qui ont suivi les coulées de boue, le bureau de pays est entré en communication directe avec les populations affectées au sujet de leur approvisionnement en eau et de leur situation générale, en s'appuyant sur U-Report pour envoyer ces messages et recueillir des informations sur la situation grâce à des enquêtes. À ce moment-là, aucun autre moyen ne permettait de recueillir ces données.

L'intervention prévue par l'UNICEF dans le domaine de l'EAH consistait à acheminer de l'eau par camion, mais un sondage organisé sur U-Report a montré que seule une minorité de la population pouvait recevoir ces réserves, en raison de problèmes d'accès. Cela a permis de prendre des mesures correctives étayées par ces informations, au moment opportun : pour la première fois en situation d'urgence, l'équipe EAH a distribué des kits de collecte d'eau, qu'elle a assemblés avec des jeunes de la région.

[58] ONU (2016)
[59] Digital Impact Alliance (2016)
[60] ONU (2016)
[61] UNICEF (2017)

Sécurité des données

Les organisations et leur personnel doivent avoir conscience du risque que les données recueillies ou produites par leur programme soient consultées par des tiers et utilisées à des fins néfastes, notamment la surveillance, la répression ou le ciblage. **Toute divulgation de données, intentionnelle ou non, peut avoir des conséquences désastreuses.**

Une grande variété de données entrent dans la catégorie des données personnelles, par exemple : le nom des personnes, les identifiants d'utilisateur, les adresses électroniques (même si elles ne comportent pas de nom), les numéros de compte, les pseudonymes et publications sur des forums et en ligne, tous les profils qui peuvent servir à identifier une personne dans une base de données, les données biométriques et les données de localisation[62].

Il est impossible d'annuler les effets d'une rupture de la confidentialité ; celle-ci peut entraîner des conséquences négatives pour les personnes concernées jusqu'à la fin de leur existence, voire mettre leur vie en danger. Pour commencer à réfléchir sérieusement aux risques et aux bénéfices de la collecte de données, posez-vous les questions suivantes :

- Quelles données recueillez-vous ?
- Dans quel objectif les recueillez-vous, et cet objectif sert-il les intérêts des participants ?
- Vos méthodes de collectes de données sont-elles transparentes et ouvertes aux critiques des participants ?
- Demandez-vous le consentement informé des personnes concernées avant de recueillir des données, et toutes, y compris les membres des groupes vulnérables et les enfants, comprennent-elles quelles informations vous allez recueillir, comment elles seront utilisées et quels sont leurs droits en matière de confidentialité ?
- Comment les données seront-elles obtenues, utilisées, analysées, conservées et partagées ?
- La confidentialité et la dignité des personnes sont-elles préservées tout au long de la collecte, de l'analyse, de la conservation et du partage des données ?
- Quel est le risque que des personnes soient identifiées ?
- Quels sont les risques que des données soient consultées et/ou manipulées par des tiers ?
- Quelles sont les mesures prises pour atténuer ces risques ?
- Disposez-vous d'un personnel formé capable de mettre en place et de gérer les systèmes de gestion de l'information de manière à assurer la sécurité des données lors de leur traitement, de leur conservation et de leur partage ?
- Quelles mesures de sécurité physiques, organisationnelles et technologiques avez-vous mises en place pour protéger les données personnelles de tout risque de perte et/ou dégradation accidentelle, consultation par une personne non autorisée, divulgation, modification ou destruction ?
- À quelle fréquence évaluez-vous vos processus et vos protocoles ?
- Les PCA qui vous lient à vos partenaires établissent-ils des exigences élevées en matière de protection des données ?
- Votre approche tient-elle compte des besoins et des vulnérabilités propres aux enfants ?

[62] ONU (2016)

Boîte 20 : Comment surmonter les obstacles physiques pendant une épidémie

En cette année, alors que l'épidémie de COVID-19 sévit, l'UNICEF utilise l'Internet des bons objets pour transmettre des informations vitales fiables à des populations à faibles revenus vivant dans des zones difficiles d'accès. Cette application a permis à l'UNICEF de maximiser l'accès à l'information alors que la proximité physique et le contact direct s'avéraient impossibles. L'UNICEF a écrit et adapté le contenu de l'application dans 13 langues et a noué des partenariats avec des opérateurs de réseaux de téléphonie mobile et Facebook pour qu'elle soit accessible dans 63 pays.

Les jeunes et leurs parents ont ainsi pu naviguer dans l'application, y lire et y visualiser gratuitement des documents conviviaux, tout en accédant à des informations et des conseils simples sur la manière de se protéger, de protéger sa famille ou de gérer le stress, les mesures à prendre en cas de survenue de symptômes, etc. Les utilisateurs peuvent également tester leurs connaissances et signaler les rumeurs.

Solutions numériques

La technologie peut améliorer la portée des interventions et la mobilisation des communautés affectées, mais nous ne pouvons pas partir du principe qu'une solution technologique est en mesure, à elle seule, de résoudre tous les problèmes. Les solutions numériques doivent s'inscrire dans une stratégie éprouvée et globale en faveur de l'AAP.

De plus, dans certains cas, il peut être nécessaire de combiner plusieurs outils numériques pour soutenir votre action. Les mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations, par exemple, peuvent s'appuyer sur des plateformes numériques, mais aussi sur des outils de collecte de données, et – lors de l'analyse des retours d'informations – sur des outils d'analyse et de visualisation des données.

De plus en plus de solutions sont disponibles pour renforcer la mobilisation des communautés et le partage d'informations, notamment des outils conçus récemment par l'UNICEF en vue d'éliminer la fracture numérique qui isole les enfants, les familles et les groupes vulnérables qui n'ont toujours pas accès à des informations crédibles et de qualité, aussi bien dans les contextes de développement que dans les contextes humanitaires (*voir les tableaux 16 et 17*).

Tableau 16 : Solutions numériques pour appuyer les approches d'AAP

NOM ET LIEN INTERNET	DESCRIPTION	FINALITÉ
U-Report https://ureport.in/	U-Report est une plateforme destinée à l'engagement communautaire, conçue par l'UNICEF. Les abonnés à la plateforme reçoivent des messages via différents canaux. Leurs réponses sont recueillies en temps réel et peuvent être visualisées sur un site Internet.	■ Interagir avec des personnes par le biais des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, TikTok), des messageries instantanées (What's App, Viber) et des SMS autour de sujets qui les intéressent et dont elles souhaitent parler. ■ Encourager tous les participants, en particulier les jeunes, à s'exprimer librement et à échanger leurs points de vue. ■ Analyser en temps réel les opinions des participants afin d'éclairer les mesures de développement et – de plus en plus – les interventions humanitaires (*voir « Participation des jeunes réfugiés et migrants en Italie », au chapitre 6*). ■ Partager les résultats et les informations avec la communauté.
Rapid Pro https://app.rapidpro.io/	Mise au point par l'UNICEF, l'interface Rapid Pro permet de mettre en place des systèmes de messagerie interactifs qui peuvent être adaptés à différents moyens de communication. Elle est gratuite, facile à utiliser et propose un code source ouvert.	■ Fournir des informations en temps réel grâce à un organigramme associant des réponses automatiques aux questions, à l'aide de différents moyens de communication (p. ex., SMS ou Facebook). ■ Gérer de grands groupes de contacts employant différents moyens de communication et différentes langues.
Ushahidi www.ushahidi.com/	La plateforme Ushahidi recueille des données par différents moyens, les gère, les analyse et les représente visuellement. Le coût dépend des fonctions dont l'utilisateur a besoin.	■ Interagir avec les communautés et recueillir leurs opinions et points de vue sur des sujets spécifiques à l'aide de différentes technologies. ■ Atteindre les personnes vivant dans des lieux difficiles d'accès et disposant d'un accès limité aux technologies.
Development Check https://integrityaction.org/devcheck/	Development Check est une application simple d'utilisation pour téléphone mobile qui permet à tout un chacun d'assurer le suivi de différents éléments de projets et de services, de signaler des problèmes et de partager ses impressions. Les données recueillies sont publiées sur un site Internet.	■ Mobiliser des personnes ou des communautés pour assurer le suivi d'initiatives ou de projets spécifiques.

Tableau 16 : Solutions numériques pour appuyer les approches d'AAP *(continuation)*

NOM ET LIEN INTERNET	DESCRIPTION	FINALITÉ
Community Response Map https://communityresponsemap.org/	L'application Community Response Map de l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) facilite le suivi, la compilation et la visualisation en ligne des communications reçues par les communautés ciblées. Elle fonctionne également hors ligne.	■ Interagir avec les personnes et recueillir leurs opinions et points de vue sur des sujets spécifiques à l'aide de différentes technologies. ■ Assurer le suivi des projets, évaluer les avancées et communiquer les résultats.
Internet des bons objets www.unicef.org/innovation/IoGT	L'application Internet des bons objets a été conçue par l'UNICEF pour assurer, gratuitement, la mise à disposition des informations nécessaires à la survie et à l'amélioration de la vie. Elle est opérationnelle même sur les appareils les moins sophistiqués.	■ Donner – aux enfants, aux adolescents, aux membres de leur famille, aux formateurs du domaine de la santé, aux personnes s'occupant d'enfants et aux communautés – un accès à des informations de qualité, à jour, adaptées à la région sur différents sujets, par exemple la santé maternelle ou l'hygiène, mais aussi à des informations d'urgence sur les maladies et à des conseils relatifs à la santé sexuelle. ■ Offrir un moyen simple d'accéder aux informations pour les groupes les plus vulnérables et les plus marginalisés.
Magic Box www.unicef.org/innovation/Magicbox	Magic Box est une plateforme en ligne créée par l'UNICEF et des partenaires du secteur privé pour analyser les données afin de mieux comprendre les besoins des populations affectées.	■ Tirer parti des données produites en temps réel par le secteur privé pour prendre des décisions éclairées. ■ Échanger des données avec des partenaires humanitaires et de développement fiables, le secteur privé et le monde universitaire, et combiner leurs ensembles de données.

Tableau 17 : Outils de collecte, analyse et présentation visuelle de données

NOM ET LIEN INTERNET	DESCRIPTION	FINALITÉ
Open Data Kit (ODK) https://opendatakit.org/	ODK est un logiciel gratuit et ouvert qui permet de concevoir des questionnaires pour des enquêtes. Il fonctionne en ligne et hors ligne.	
Kobo Toolbox www.kobotoolbox.org/	La boîte à outils Kobo Toolbox a été mise au point par le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA). Elle est également ouverte, gratuite, et permet de concevoir des questionnaires pour des enquêtes, en ligne comme hors ligne.	■ Concevoir des questionnaires pour des enquêtes. ■ Recueillir des données en ligne et hors ligne sur différents appareils. ■ Rassembler les données dans une base de données et les gérer.
SurveyGizmo www.surveygizmo.com/	SurveyGizmo est une plateforme de retour d'informations qui permet de recueillir l'opinion des personnes et de regrouper, gérer et analyser des données. Le coût dépend des fonctions dont l'utilisateur a besoin.	
Magpi https://home.magpi.com/	Magpi regroupe les réponses à des questionnaires, quel que soit l'appareil utilisé, y compris lorsque les réponses ont été transmises par SMS et par réponse vocale interactive. L'outil permet, par ailleurs, de visualiser les données. Le coût dépend des fonctions dont l'utilisateur a besoin.	
Microsoft Excel	Microsoft Excel est un tableur communément utilisé pour rassembler, organiser et visualiser des données sous forme de tableaux, de diagrammes et de graphiques.	■ Rassembler et organiser des données. ■ Analyser des données. ■ Visualiser des données sous forme de diagrammes, tableaux et graphiques.
JASP https://jasp-stats.org	Le logiciel ouvert et gratuit JASP a été élaboré par l'Université d'Amsterdam. Il permet la conduite d'analyses statistiques interactives poussées, comme STATA et SPSS.	
Tableau	Le logiciel Tableau permet de parcourir des données et de créer des tableaux de bord et des graphiques. Le coût peut être ajusté pour correspondre aux besoins variés des organisations.	■ Rassembler et organiser des données. ■ Analyser des données. ■ Visualiser des données sous forme de diagrammes, de tableaux et de graphiques. ■ Créer des tableaux de bord.
Microsoft Power BI	Microsoft Power BI est avant tout un tableaux de bord. logiciel d'analyse des opérations, qui permet de parcourir les données et de créer des tableaux de bord et des graphiques. Le coût est modéré et les différentes options permettent d'adapter le logiciel aux besoins variés des organisations.	

Ressources utiles relatives au Chapitre 11

*(les ressources principales sont indiquées en **gras**)*

Digital Impact Alliance, 2016, *Principles for Digital Development*. Disponible à l'adresse suivante : https://digitalprinciples.org

Fondation des Nations Unies, 2009, *New technologies in emergencies and conflicts: the role of information and social networks*. Disponible à l'adresse suivante : https://reliefweb.int/report/world/new-technologies-emergencies-and-conflicts-role-information-and-social-networks

GSMA, 2019a, *Landscaping the Digital Humanitarian Ecosystem*. Disponible à l'adresse suivante : www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2018/12/Landscaping-the-digital-humanitarian-ecosystem.pdf

GSMA, 2019b, *The Digital Lives of Refugees: How displaced populations use mobile phones and what gets in the way*. Disponible à l'adresse suivante : www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2019/07/The-Digital-Lives-of-Refugees.pdf

ONU, 2016, *Principles on Personal Data Protection and Privacy*. Disponible à l'adresse suivante : www.unsystem.org/principles-personal-data-protection-and-privacy

UIT, 2018, *Fast-forward progress leveraging tech to achieve the global goals*. Disponible à l'adresse suivante : www.itu.int/en/sustainable-world/Documents/Fast-forward_progress_report_414709%20FINAL.pdf

UNICEF, 2017, *C4D in Humanitarian Action: Sierra Leone Mudslide Response – Using digital platforms to place affected populations at the heart of the response*. Disponible à l'adresse suivante : https://reliefweb.int/report/sierra-leone/c4d-humanitarian-action-sierra-leone-mudslide-response-2017-using-digital

Section 4 : Coordination et partenariats

Chapitre 12

COLLABORATION LOCALE ET NATIONALE

Nous nous efforçons de rendre l'action humanitaire aussi locale que possible et aussi internationale que nécessaire. Le présent chapitre montre que, pour accomplir nos objectifs en matière de redevabilité envers les populations affectées, il vaut mieux respecter, soutenir et renforcer les capacités de leadership locales plutôt que les remplacer.

Adopter une approche mondiale, agir à l'échelle locale —

L'adaptation des interventions humanitaires au contexte local est un processus qui impose de reconnaître, de respecter et de renforcer le leadership et les capacités des communautés locales, des autorités, des gouvernements et de la société civile en vue de mieux répondre aux besoins des personnes affectées par les crises humanitaires. Cette approche correspond à nos valeurs fondamentales en matière de redevabilité, et prépare les acteurs locaux et nationaux au rôle qu'ils joueront dans les actions humanitaires à l'avenir.

Il existe un lien étroit entre notre engagement en faveur de la création de partenariats avec les acteurs locaux et nationaux, dans le cadre du Pacte relatif au financement de l'action humanitaire (Grand Bargain)[63], et nos efforts pour renforcer l'AAP. Et pour cause, l'engagement communautaire, sur laquelle repose toute action cohérente centrée sur les personnes, n'inclut pas que les populations affectées, mais aussi les ONG locales, les groupes de femmes et de jeunes, les réseaux sociaux, les groupes confessionnels et les chefs religieux, ainsi que les autres réseaux ancrés dans la communauté. **L'inclusion des acteurs locaux présente des avantages évidents :**

- **Ces derniers comprennent très bien** le contexte et les dynamiques politiques, sociaux et culturels locaux ;
- **Ils bénéficient généralement de la confiance** de la population locale ;
- Ils sont **souvent les premiers à intervenir** en cas de crise ;
- **Ils ont accès aux populations affectées**, ce qui n'est pas toujours le cas des acteurs internationaux.

Outil 12.1 Fiche conseils pour la participation des acteurs locaux dans le cycle de programmation

Les étapes suivantes permettent de garantir l'engagement total des acteurs locaux en faveur de l'AAP :

- **Partager les manuels, politiques et documents de formation** de l'UNICEF avec les acteurs locaux et inviter ceux-ci aux formations et ateliers ;
- **Veiller à ce que les PCA et les accords de financement à petite échelle comprennent des obligations mutuelles** explicites concernant l'engagement communautaire et l'AAP, qui indiquent clairement les responsabilités des partenaires et celles de l'UNICEF ;
- **Aider les partenaires à prendre part aux structures de coordination interorganisations pour l'AAP,** notamment en débloquant les ressources nécessaires à leur participation (*voir le chapitre 8*)
- **Plaider en faveur de la participation des organisations locales aux mécanismes de coordination** dont l'UNICEF est un membre clé : groupes de coordination de clusters et inter-clusters, équipes de pays pour l'action humanitaire, etc. (*voir le chapitre13*).

[63] Programme d'action pour l'humanité (2016)

Collaborer avec les autorités nationales et les collectivités locales

Les États sont les principaux responsables, en situation d'urgence comme dans un contexte de développement. La mise en place de l'AAP doit donc, dans la mesure du possible, s'appuyer sur la coopération et le soutien des autorités.

Néanmoins, dans certaines situations, il peut arriver que les autorités se méfient des tentatives des organisations caritatives visant à instaurer des mécanismes de reddition de comptes. La situation est ainsi particulièrement sensible lorsque l'État est partie à un conflit : la coordination avec les autorités peut alors s'avérer risquée, voire inappropriée. Si possible, concevez le processus d'AAP en collaboration avec les acteurs gouvernementaux afin d'obtenir leur soutien, et adaptez votre message en fonction de la situation.

Boîte 21 : Collaborer avec les gouvernements et les populations affectées en Inde

L'Initiative Janakiya Pankalithavum Punarnirmanavum (JPP-I) du gouvernement du Kerala est un programme de redevabilité envers les populations affectées qui vise à faciliter la participation des populations concernées, en particulier des groupes marginalisés, grâce à la mise en place de différents mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations.

Elle repose sur des partenariats avec plusieurs organismes gouvernementaux, agences de l'ONU, institutions universitaires et organisations de la société civile indienne, noués dans le cadre du réseau d'ONG nationales et internationales Sphere India.

En 2018, 19 765 habitants des sept districts les plus touchés par des catastrophes au Kerala ont soumis des retours d'informations en temps réel sur les secours et la préparation aux situations d'urgence afin d'éclairer les plans de reprise et de développement en cours.

Renforcer les partenariats

Les avantages inhérents à des partenariats solides sont en phase avec nos objectifs en matière d'AAP. **En présence de partenariats forts, la qualité de notre travail augmente, tout comme la confiance.** Voici quelques mesures que vous pouvez prendre pour inscrire les principes de l'AAP dans vos activités de partenariat :

- **vous familiariser** avec les protocoles, supports et procédures de communication étatiques ;
- **établir** des liens entre les différentes actions relatives à l'AAP dans les domaines des secours, de la remise en état, de la reprise et du développement, en veillant à ce que la redevabilité envers les populations affectées soit une composante clé de la préparation et puisse être assurée à grande échelle ;
- **élaborer** avec les autorités une stratégie d'AAP qui renforce les liens avec les acteurs du gouvernement, des médias et du secteur local des télécommunications ;
- **identifier** les points de départ pour nouer des liens avec le gouvernement ;
- **ne pas perdre de vue** la méfiance qui frappe tout « examen de la redevabilité » visant les performances des gouvernements : il faut expliquer que l'AAP consiste tout autant à demander des comptes aux organisations (y compris à l'UNICEF et à ses partenaires) ;
- **discuter** de la manière dont vous pouvez soutenir et renforcer les procédures d'urgence en collaboration avec les gouvernements nationaux, au lieu de les remplacer ;

- lorsque le gouvernement est partie à un conflit, **demander** l'autorisation des chefs de bureaux nationaux, en vous appuyant sur la communication relative à la redevabilité des interventions étrangères ;
- **faire participer** les partenaires gouvernementaux à l'AAP dès le départ et permettre aux acteurs gouvernementaux de contribuer, de collaborer et d'assurer l'encadrement ;
- **défendre** auprès des partenaires gouvernementaux la participation des ministères, en particulier ceux liés aux télécommunications et aux médias ;
- **disposer d'une stratégie** permettant de soutenir toute approche d'AAP adoptée par l'État ;
- **intégrer** l'AAP aux partenariats déjà en place avec des acteurs gouvernementaux, en mentionnant par exemple les indicateurs et normes y afférents dans les documents relatifs à ces partenariats ;
- **déterminer** de manière documentée la nature des données pouvant être partagées : les plaintes sensibles, par exemple, doivent être transmises à des organismes de protection agréés (*voir les chapitres 9 et 11*)
- **dépolitiser** les données issues de retours d'informations, en modifiant par exemple les déclarations qui blâment des acteurs de façon ciblée ;
- **effacer** les noms et autres informations qui pourraient permettre d'identifier une personne (*voir le chapitre 11*).

Boîte 22 : Communication et préparation aux crises au Vanuatu[64]

Le Vanuatu est régulièrement frappé par des cyclones, tsunamis, séismes et manifestations d'activité volcanique. Le Gouvernement du pays, des ONG et des représentants communautaires ont indiqué que des mécanismes d'AAP plus fiables étaient nécessaires pour répondre aux crises.

En 2019, s'est constitué un sous-cluster, rassemblant la population et des organisations du Vanuatu, ainsi que des représentants des autorités, des ONG locales et internationales, et des entités médiatiques et de télécommunications. Cette démarche a ouvert de nouvelles perspectives de collaboration et de partage d'expertise et d'idées.

Le groupe a mis à l'essai l'outil de collecte de données RapidPro pour mobiliser les réseaux locaux. RapidPro s'est appuyé sur le réseau de télécommunications pour recueillir des données en temps réel par SMS, messages vocaux et messages sur les réseaux sociaux, y compris depuis des régions isolées. Les données recueillies viendront étayer la plateforme de préparation aux situations d'urgence et contribueront à orienter toute intervention coordonnée par le groupe.

[64] CDAC (2018)

Ressources utiles relatives au Chapitre 12

CDAC, 2018, *Communications Preparedness and Accountability for Disaster Response – Vanuatu Scoping Report*. Disponible à l'adresse suivante : www.communityengagementhub.org/wp-content/uploads/sites/2/2019/11/JointCDACGTSScopingMissionReportVanuatuJuly2018-1.pdf

Dispositif mondial d'aide humanitaire, 2007, *Principes en matière de partenariat*. Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://www.icvanetwork.org/system/files/versions/Principles%20of%20Partnership%20-%20French.pdf

Humanitarian Leadership Academy, 2019, *Unpacking Localization*. Disponible à l'adresse suivante : www.humanitarianleadershipacademy.org/wp-content/uploads/2019/10/Whitepaper-Localisation-Online.pdf

Programme d'action pour l'humanité, 2016, *The Grand Bargain: A shared commitment to better serve people in need*. Disponible à l'adresse suivante : www.agendaforhumanity.org/initiatives/3861

Chapitre 13

COORDINATION INTERORGANISATIONS

Le nombre d'exemples de bonnes pratiques de collaboration en matière de redevabilité envers les populations affectées ne cesse de croître. Le présent chapitre aborde les enseignements tirés de ces pratiques, en particulier concernant les possibilités de renforcer l'AAP grâce à la collaboration interorganisations et à l'échelon des clusters.

Avantages de la coordination et de la collaboration

Pour qu'elle soit menée à bien, la réforme humanitaire nécessite une participation des communautés, à la fois coordonnée et exercée tout au long de l'intervention. Dans les situations d'urgence, l'équipe de pays pour l'action humanitaire a l'obligation d'accomplir certaines responsabilités, notamment d'adopter une approche collective d'AAP afin d'étayer la prise de décisions et de mesures correctives[65].

Les avantages d'une approche collective d'AAP ont été clairement mis en évidence : il ne fait aucun doute que les besoins et les préoccupations de la population ne sont pas nécessairement du ressort d'une seule organisation, et que les questions plus globales risquent d'être ignorées en l'absence d'une action collective. La collaboration et la coordination permettent également de gagner en efficacité : en regroupant leurs ressources, les organismes et leurs partenaires évitent de noyer les communautés sous des questions ou messages contradictoires ou redondants, et peuvent ainsi mieux appréhender les tendances qui se dessinent. Les communautés elles-mêmes semblent préférer les approches collectives[66].

Il existe différents degrés de collaboration, allant d'un rapprochement très limité à une intégration totale (*voir le tableau 18*).

Outil 13.1 TdR pour Coordonnateur/ Conseiller senior/ Conseiller technique interagence AAP
Outil 13.2 Example de TdR pour le groupe de travail relatif à AAP

[65] CPI (2018)
[66] Global Public Policy Institute (2016)

Tableau 18 : Degrés de collaboration

COLLABORATION LIMITÉE	COLLABORATION PARTIELLE	COLLABORATION TOTALE
■ Il n'existe aucune coordination en matière d'AAP.	■ Il existe un groupe de travail sur l'AAP. ■ Les mécanismes de retour d'informations sont coordonnés et des systèmes d'orientation ont été créés, mais ils ne sont pas liés de manière formelle à la prise de décisions collectives. ■ Le processus d'élaboration de l'aperçu des besoins humanitaires (HNO) et du plan d'intervention humanitaire (HRP) tient compte de l'AAP, mais ce n'est pas une priorité de l'équipe de pays pour l'action humanitaire.	■ Le groupe de travail sur l'AAP (également appelé groupe de travail sur la communication avec les communautés ou groupe de travail sur l'engagement communautaire) est piloté par un coordonnateur chargé spécifiquement de ladite redevabilité. ■ Il existe un mécanisme de traitement des plaintes et de retour d'informations commun, qui produit un ensemble de données centralisé afin d'éclairer les processus de prise de décisions au niveau de l'équipe de pays pour l'action humanitaire. ■ L'équipe de pays pour l'action humanitaire dispose d'une stratégie d'AAP mentionnée dans son plan d'intervention humanitaire ; la redevabilité est régulièrement à l'ordre du jour de ses réunions.
■ Chaque organisation met en place ses propres mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations.	■ Les mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'information sont coordonnés et des systèmes d'orientation ont été créés, mais ils ne sont pas formellement liés à la prise de décisions collectives.	■ Il existe des mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations commun, qui produisent un ensemble de données centralisé afin d'éclairer les processus de prise de décisions au niveau de l'équipe de pays pour l'action humanitaire.
■ Il n'existe aucune coordination de l'AAP en lien avec l'aperçu des besoins humanitaires ou le plan d'intervention humanitaire.	■ Les processus d'élaboration de l'aperçu des besoins humanitaires et du plan d'intervention humanitaire tiennent compte de l'AAP, mais ce n'est pas une priorité de l'équipe de pays pour l'action humanitaire.	■ La stratégie d'AAP est mentionnée dans l'aperçu des besoins humanitaires et le plan d'intervention humanitaire, et figure à l'ordre du jour permanent des réunions de l'équipe de pays pour l'action humanitaire.
■ L'équipe de pays pour l'action humanitaire n'a pas de stratégie d'AAP.	■ Le plan d'intervention humanitaire mentionne une stratégie instituée par l'équipe de pays pour l'action humanitaire, mais elle n'est pas intégralement mise en oeuvre.	■ L'équipe de pays pour l'action humanitaire dispose d'une stratégie qui bénéficie des ressources adéquates et est bien mise en oeuvre.

Boîte 23 : Mise en place d'un service commun au Népal[67]

Le projet interorganisations de retour d'informations commun a été lancé après le séisme qui a frappé le Népal en 2015. Il rassemble les retours d'informations des populations affectées par le séisme et transmet leurs contributions à l'équipe de pays pour l'action humanitaire, aux clusters et au Groupe de coordination inter-clusters, en vue de garantir la prise en compte de leurs points de vue dans les processus de prise de décisions, les interventions et les efforts de reprise.

La plateforme du projet était constituée de plusieurs éléments :

- **une composante de collecte de données**, qui ne visait pas seulement les communautés bénéficiaires d'aide mais l'ensemble de la population affectée ;
- **une composante d'analyse et d'établissement de rapports**, garantissant la transmission des retours d'informations à tous les acteurs humanitaires en temps réel, la prise en compte desdits retours dans le processus décisionnel et l'instauration de mesures en conséquence ;
- **une composante de plaidoyer,** fondée sur les résultats des retours d'informations effectués par les populations affectées, éclairant l'intervention dans son ensemble ;
- **une composante permettant de fermer la boucle du retour d'informations** à l'aide de trois mécanismes complémentaires : des réunions communautaires, des programmes communautaires radiodiffusés et un système de réponse vocale interactive.

Ces composantes ont guidé la mobilisation collective et ont permis une meilleure coordination ainsi qu'une amélioration de la qualité de l'intervention.

Le cycle de programmation humanitaire

Le cycle de programmation humanitaire a pour but de garantir la prise en considération de l'ensemble des besoins des populations affectées et leur intégration dans les plans d'intervention des clusters, ainsi qu'aux niveaux inter-clusters et du cycle de programmation humanitaire. Il est essentiel de connaître le point de vue des populations affectées pour mettre en oeuvre le cycle de programmation humanitaire comme prévu.

Le cycle de programmation humanitaire ne doit pas être un processus statique : il faut évaluer les produits de chacune de ses étapes, les ajuster en fonction de l'évolution de la situation et du contexte opérationnel, et les adapter aux priorités et besoins changeants des populations affectées. Cela signifie que les clusters doivent harmoniser leurs approches d'interaction avec les communautés, afin de maximiser la qualité, la couverture et les résultats de leur intervention pour les populations affectées.

Apprendre comment intégrer les aspects principaux de l'AAP à chaque étape du cycle de programmation humanitaire aide à garantir que celui-ci produit des analyses et données probantes s'agissant des besoins et priorités des populations affectées, ce qui contribue à améliorer la conception, la mise en oeuvre et le suivi de l'intervention dans son ensemble. Les sections suivantes indiquent les mesures d'AAP recommandées aux coordonnateurs de clusters à chaque étape du cycle de programmation humanitaire, ainsi que d'autres outils, suggestions et orientations.

Outil 13.3 Cadre pour intégrer AAP dans le cycle de programmation humanitaire collectif

[67] Équipe de pays pour l'action humanitaire (2015)

Tableau 19 : Intégration de l'AAP dans le cycle de programmation humanitaire

CYCLE DE PROGRAMMATION HUMANITAIRE	ACTIONS MINIMALES RECOMMANDÉES
Préparation	■ Identifiez les ressources, les connaissances et les capacités de tous les partenaires en matière d'AAP, de préférence avant le lancement du cluster. ■ Évaluez les plans d'action pour la préparation aux situations d'urgence du bureau de pays de l'UNICEF et du CPI et intégrez-les à l'analyse de la situation effectuée par le cluster. ■ Identifiez les formations, outils et ressources susceptibles de renforcer vos connaissances et capacités en matière d'AAP ainsi que celles des partenaires du cluster.
Évaluation des besoins et analyse	■ Définissez et accordez-vous sur une approche et une méthodologie communes pour l'engagement communautaire. ■ Veillez à la collecte et à la prise en compte systématiques de données ventilées en fonction de l'âge et du sexe. ■ Intégrez une analyse des risques liés au genre et à la protection. ■ Mettez en lumière les opinions, priorités et préférences formulées par les populations affectées.
Planification stratégique	■ Intégrez au moins un objectif stratégique lié à la redevabilité envers les populations affectées dans le projet, la stratégie du cluster ou le plan d'intervention. ■ Définissez des normes et des niveaux de référence communs à tous les partenaires sur les plans techniques et qualitatifs. ■ Créez des indicateurs des performances du cluster relatifs à la qualité de l'intervention, à la cohérence et à la redevabilité. ■ Veillez à inclure au moins un indicateur mesurant la satisfaction des populations affectées par rapport aux interventions. ■ Appuyez-vous sur les critères relatifs à la redevabilité envers les populations affectées pour examiner et évaluer les projets proposés par les partenaires.
Mise en oeuvre et suivi	■ Définissez et accordez-vous sur une approche commune relative à l'engagement communautaire. ■ Établissez les modalités de suivi des indicateurs techniques, qualitatifs et de redevabilité pertinents. ■ Choisissez les approches des mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations les plus adaptées et assurez-vous que tous les partenaires du cluster disposent d'un système fonctionnel. ■ Assurez un suivi régulier de la satisfaction des populations affectées par rapport à la qualité et à l'efficacité des interventions. ■ Évaluez régulièrement les performances du cluster afin d'identifier les problèmes nuisant à la coordination et de les résoudre.

Clusters

Au fil des années, des progrès considérables ont été réalisés en faveur de l'intégration d'approches de la redevabilité envers les populations affectées dans les clusters : nous constatons ainsi que l'AAP est devenue l'une des fonctions principales des clusters et que les clusters mondiaux de l'UNICEF ont adopté la Norme humanitaire fondamentale en l'intégrant dans le cadre de leur action.

En tant que chef de file sectoriel, l'UNICEF doit veiller à ce que l'AAP soit l'une des fonctions principales des clusters. Cela signifie qu'il faut i) appliquer les mécanismes adoptés au sein des clusters pour consulter les populations affectées et les faire participer aux processus de prise de décisions, et ii) recevoir les plaintes et les retours d'informations, enquêter à leur sujet et prendre les mesures nécessaires.

Les coordonnateurs d'un cluster doivent s'assurer que celui-ci remplit sa fonction de coordination du travail des partenaires afin d'en maximiser la qualité et la couverture, de combler les lacunes, de minimiser les chevauchements et d'aboutir à des résultats pour les populations affectées. Les mesures suivantes peuvent être envisagées pour renforcer le statut de l'AAP au sein de l'action des clusters :

- **Consacrer le temps nécessaire** à l'examen des facteurs facilitant ou, au contraire, compromettant l'AAP, ce qui facilitera l'établissement de plans pour surmonter les obstacles et définir l'approche la plus appropriée pour le cluster.
- **Communiquer avec vos partenaires** et les autres acteurs pour vous assurer que l'approche prévue s'intègre aux systèmes communs et ne les duplique pas.
- **Faire de l'AAP un point à l'ordre du jour permanent** des réunions du cluster et communiquer les résultats de ses réunions lors des réunions de plus haut niveau, notamment avec les groupes de coordination inter-clusters.
- **Inclure l'AAP dans le mandat** des groupes consultatifs stratégiques.
- **Nommer un coordonnateur** d'AAP pour le cluster.
- **Organiser des formations** et des ateliers de partage des connaissances à destination des partenaires et d'autres acteurs afin de diffuser les bonnes pratiques.
- **Consulter les communautés** et les différents groupes, en invitant par exemple des représentants communautaires à donner leur avis sur la qualité et la redevabilité des interventions.
- **Mener des visites communes sur le terrain** auprès des communautés pour assurer le suivi de la situation, partager les bonnes pratiques et les enseignements tirés, et trouver des solutions aux problèmes liés aux opérations et à l'AAP.

Boîte 24 : Projet relatif à l'assurance de la qualité et à la redevabilité du cluster EAH mondial

En 2019, le cluster EAH mondial, en collaboration avec Oxfam, Solidarité International, l'université de Tufts et l'UNICEF, a lancé l'Initiative d'assurance de la qualité et de redevabilité. Celle-ci se concentre sur la mise en oeuvre d'interventions EAH centrées sur les personnes qui répondent aux normes de qualité de manière fiable et cohérente. Le cadre du projet a été élaboré à partir des informations issues de visites sur le terrain au Myanmar, au Bangladesh, en Colombie et au Soudan du Sud.

Il s'agit de faire en sorte que les clusters garantissent la qualité des interventions :

- **en favorisant** une participation et une appropriation tangibles par tous les partenaires du secteur EAH ;
- **en veillant** à la participation de tous les partenaires, autres acteurs et populations affectées et à la reddition de comptes mutuelle ;
- **en assurant** une gestion efficace de la qualité par la transmission aux décideurs d'informations pertinentes sur le plan opérationnel, afin qu'ils puissent convenir de mesures correctives et les mettre en oeuvre au moment opportun.

Boîte 25 : Renforcement de la redevabilité envers les populations affectées au Myanmar

Au Myanmar, le cluster EAH a intégré des indicateurs relatifs à l'AAP dans son plan d'intervention humanitaire et a révisé son cadre de suivi pour prendre en compte des indicateurs tels que « le pourcentage de personnes affectées interrogées qui se sentent informées au sujet des services EAH à leur disposition » ou « le pourcentage de personnes interrogées qui savent comment émettre une suggestion ou déposer une plainte, sans subir de contraintes ».

Les partenaires font régulièrement participer les populations affectées à l'élaboration de stratégies et à la conception des services dans les camps. Ainsi, les latrines destinées aux enfants ont été conçues en consultant ceux-ci dans le cadre d'activités adaptées (voir le chapitre 8). Une approche fondée sur le partage des installations sanitaires par les membres du même foyer (en lieu et place d'installations communautaires séparées selon les sexes) a été adoptée en réponse aux retours d'informations. Elle fait actuellement l'objet d'une évaluation indépendante.

Différents partenaires ont mis en place des mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations qui couvrent la majeure partie de l'État du Rakhine. Oxfam-SI a élaboré et amélioré des mécanismes numériques que des ONG plus modestes envisagent d'utiliser à présent.

Certains retours d'informations ont révélé que les kits d'hygiène étaient incomplets : il manquait par exemple les serviettes hygiéniques et le savon. Ces informations ont permis de réaliser des ajustements.

Chefs de file de cluster *(Cluster Leads)*

Si chaque cluster impliquait systématiquement les communautés à un niveau considéré comme « optimal », celles-ci seraient littéralement submergées. C'est pourquoi nous recommandons d'agir au niveau inter-clusters, plutôt qu'à l'échelle de clusters distincts. Cela signifie que les chefs de file des clusters peuvent inciter et contribuer à la mise en place d'une intervention coordonnée sur le plan de l'AAP, menée de manière responsable et sans redondances.

Le comportement le plus responsable à adopter en tant que chef de file d'un cluster est de promouvoir et de faciliter les actions collectives (*voir le tableau 20*). Les clusters doivent impérativement :

- encourager leurs membres à collaborer sur le plan de l'AAP, en élaborant ensemble leurs plans et en se partageant la charge de travail ;
- agir au niveau des groupes de coordination inter-clusters pour s'assurer que des actions collectives sont menées en vue d'honorer les engagements de l'équipe de pays pour l'action humanitaire en matière de redevabilité à l'échelle de l'intervention ;
- assumer la responsabilité de certaines composantes des efforts collectifs en tant que parties d'un tout, sous réserve qu'une planification collective ait été assurée et que tous les acteurs se soient entendus quant à la démarche.

Outil 13.4 Fiche conseils pour le suivi de la performance AAP dans la Coordination des Clusters

Conseils à l'attention des coordonnateurs de clusters

- **Familiarisez-vous avec la Norme humanitaire fondamentale**[68] et avec les normes actualisées du projet Sphere[69].
- **Habituez-vous aux outils et ressources** de formation liés à l'AAP en vue de renforcer vos connaissances et celles de vos partenaires du cluster.
- **Étudiez** les rapports et les évaluations relatifs aux précédentes crises afin de repérer les bonnes pratiques en matière d'AAP et d'engagement communautaire, ainsi que les stratégies d'intervention les plus efficaces et les plus adaptées à votre contexte.
- **Consultez** le bureau de pays et les bureaux régionaux de l'UNICEF, vos partenaires du cluster, le Bureau des Nations Unies pour la Coordination des Affaires Humanitaires, l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), le Haut-Commissariat pour les réfugiés (HCR), le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) et la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FIRC) pour obtenir des informations sur les interventions à l'échelle nationale (passées et actuelles) relatives à l'AAP.
- **Consultez** des acteurs locaux connaissant bien le contexte afin de solliciter leur avis sur la manière d'intégrer l'AAP dans l'intervention.

Redevabilité collective

Une approche collective de la redevabilité envers les populations affectées permet de rendre potentiellement un large éventail de services à la communauté humanitaire, de soutenir la coordination des partenaires mobilisés en faveur de l'engagement communautaire et de l'AAP, et de garantir que les décisions prises sont fondées sur le point de vue et les retours d'informations émanant des populations affectées (*voir la figure 12*).

Vous adopterez une approche collective différente en fonction du contexte, mais aussi de l'expertise technique et des ressources disponibles dans votre situation. Le soutien des dirigeants est indispensable pour assurer une adoption plus vaste de l'approche d'AAP. Pour mettre en place des approches collectives, appuyez-vous sur les plateformes et réseaux d'engagement communautaire existants.

Assurez-vous que votre approche collective d'AAP :

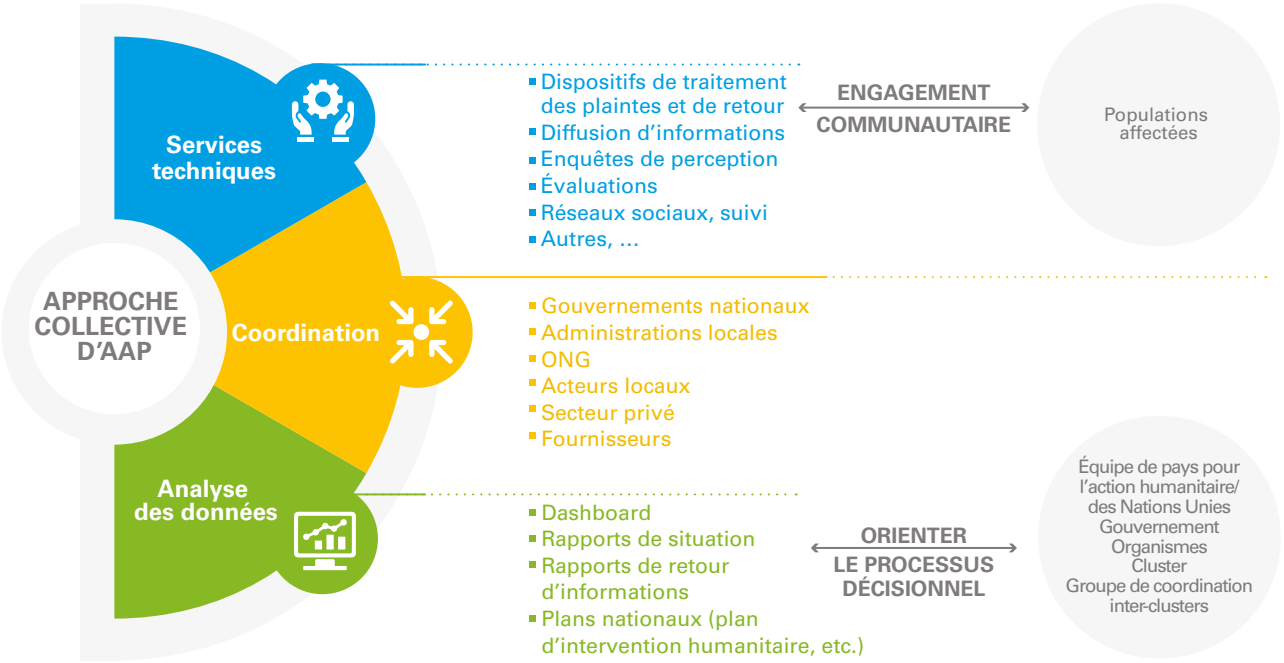
- **identifie les besoins en matière de communication** et les moyens de communication appropriés ;
- **permet de coordonner la transmission d'informations** appropriées et pertinentes aux communautés affectées ;
- **est à l'écoute** des rumeurs et des impressions des populations affectées concernant la qualité de l'intervention humanitaire ;
- **soutient la création de mécanismes de traitement des plaintes** et de retour d'informations ;
- **regroupe et analyse des données** afin d'éclairer les processus de prise de décisions collectives et de mesures correctives (dans le cadre du groupe de coordination inter-clusters et/ou de l'équipe de pays pour l'action humanitaire) ;
- **veille à l'inclusion d'approches d'AAP** dans les actions de préparation à l'échelle nationale.

L'UNICEF soutient activement les approches collectives d'AAP dans de nombreux pays, et peut :

- **fournir** des coordonnateurs interorganisations spécialisés au groupe de travail sur l'AAP ;
- **présider,** seul ou avec d'autres organismes, le groupe de travail sur l'AAP ;
- **préconiser** que l'équipe de pays pour l'action humanitaire adhère aux approches collectives ;
- **veiller** à ce que les clusters pilotés par l'UNICEF adoptent une approche collective ;
- **être aux commandes** s'agissant des fonctions principales de l'approche collective ;
- **soutenir** les initiatives interorganisations de renforcement des capacités.

[68] CHS Alliance (2019)
[69] CHS Alliance, Sphere Project et Groupe URD (2015)

Figure 12 : Approche collective de la redevabilité envers les populations affectées



Avantages des mécanismes de retour d'informations collectifs

Des données montrent que les mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations partagés sont plus conviviaux et plus réactifs. Lorsque de nombreux organismes humanitaires interviennent, il arrive fréquemment que les communautés ne sachent pas auquel adresser leurs plaintes. Une étude des populations affectées en Afghanistan, en Somalie centrale du sud et en Syrie a ainsi révélé que, à l'exception de quelques représentants communautaires bien informés, la plupart des gens ne savaient pas quel organisme leur fournissait l'aide dont ils bénéficiaient[70].

Même si les populations affectées font souvent part de préoccupations générales, ne relevant pas d'un organisme spécifique, les organisations persistent malgré tout à créer chacune leur propre mécanisme. Cette fragmentation rend difficiles le regroupement et l'analyse commune des données. Par conséquent, les organisations ne réussissent pas toujours à identifier les tendances globales qui pourraient éclairer et améliorer la conception de leurs programmes.

Pour être efficaces, les mécanismes collectifs doivent :

- **refléter** les réalités opérationnelles ;
- **être conçus** en collaboration avec leurs utilisateurs ;
- **définir** la manière dont nous interagissons avec les communautés au niveau interorganisations ;
- **reconnaître** la valeur et l'importance des pratiques existantes, au lieu de les remplacer ;
- **identifier** des manières de partager les enseignements tirés des expériences passées pour continuer à s'améliorer ;
- **déterminer** oles étapes à suivre en pratique pour améliorer la manière dont nous partageons ensemble les informations et dont nous recueillons les retours d'informations, les écoutons et y répondons ;
- **veiller** à ce que les communautés puissent participer aux décisions qui les concernent.

[70] Global Public Policy Institute (2016)

Boîte 26 : Mise en place d'une approche commune pour la redevabilité envers les populations affectées en République centrafricaine[71]

En 2019, le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires et ses partenaires ont adopté une approche collective d'AAP en République centrafricaine, à laquelle ils ont affecté des financements, un groupe de travail et un coordonnateur.

Le groupe de travail sur l'AAP est présidé conjointement par le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires et l'UNICEF. Hiérarchiquement, il se situe au niveau du Groupe de coordination inter-clusters. Parmi ses membres, on compte des responsables de l'AAP et des responsables du suivi et de l'évaluation issus d'ONG nationales et internationales, notamment le Conseil danois pour les réfugiés, Finn Church Aid, Ground Truth Solutions, REACH et le Réseau des journalistes pour les droits de l'homme, ainsi que les personnes occupant des fonctions semblables dans les associations locales, gouvernementales et médiatiques, les groupes de jeunes, les organisations de la société civile et le secteur privé.

Le groupe de travail sur l'AAP met en oeuvre des actions et des services communs pour soutenir l'ajustement des programmes et des interventions en fonction des retours d'informations provenant des populations affectées :

- Il veille à la mise en oeuvre et au suivi des actions collectives d'engagement communautaire et d'AAP (notamment en gérant un numéro d'écoute et des centres d'information et de retour d'informations, en coordonnant des émissions de radio et des groupes de discussion, ou en assurant le suivi et l'analyse des retours d'informations, plaintes et impressions des populations) ;
- Il analyse régulièrement les retours d'informations, au moyen d'une base de données commune sécurisée, afin d'identifier les tendances en matière de satisfaction, de besoins prioritaires et de diffusion des rumeurs pour pouvoir adapter les interventions ;
- Il conseille les partenaires, le Groupe de coordination inter-clusters et l'équipe de pays pour l'action humanitaire au sujet des mesures à prendre en réponse aux retours d'informations, plaintes et rumeurs, en mettant à profit ses analyses de tendances et ses actions de plaidoyer ;
- Il veille à l'inclusion de l'AAP dans le cycle de programmation humanitaire et dans l'action humanitaire, notamment dans le cadre des évaluations des besoins, des produits de communication et du suivi (notamment en intégrant des questions sur l'AAP dans les évaluations intersectorielles des besoins et en évaluant les perceptions à l'aune d'indicateurs spécifiques).

Redevabilité organisationnelle et redevabilité collective

L'UNICEF a été l'un des pionniers de la promotion des approches collectives d'AAP, en collaboration avec la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, et le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires ou encore dans le cadre du CPI, mais cela ne l'exonère pas de ses responsabilités internes, notamment celle de veiller à l'intégration de l'AAP dans tous les aspects de son action humanitaire et de développement (*voir le tableau 20*).

Les approches collectives d'AAP s'appuient sur le travail de chaque organisation et sont généralement plus centrées sur la participation, les retours d'informations et les impressions de l'ensemble des personnes concernées par l'intervention, y compris celles qui ne bénéficient pas d'une aide ou d'une protection. Les approches collectives sont essentielles pour permettre aux coordonnateurs humanitaires, aux équipes de pays pour l'action humanitaire et aux clusters de comprendre l'ensemble des besoins et des préférences des populations affectées par l'intervention, d'identifier les lacunes et de définir les priorités de l'intervention.

[71] ODI (2020)

Tableau 20 : Responsabilités de l'UNICEF

	PROGRAMMES DE L'UNICEF	CHEF DE FILE DU CLUSTER	MEMBRE DU GROUPE DE COORDINATION INTERCLUSTERS
Diffusion d' informations	Déterminer les moyens de communication préférés et garantir leur inclusivité. Veiller à ce que tous les programmes de l'UNICEF transmettent des informations essentielles et vitales aux populations affectées.	Évaluer la conception de messages clés liés à des domaines d'intervention spécifiques. Coordonner la diffusion d'informations par le biais du groupe de travail sur l'AAP.	Garantir l'existence d'un mécanisme de test des messages clés et l'utilisation des moyens de communication préférés. La diffusion d'informations est coordonnée par le groupe de travail sur l'AAP. Évaluer les moyens de communication préférés de tous les clusters et leur inclusivité.
Participation	Veiller à ce que tous les groupes qui constituent les populations affectées puissent prendre part à des processus participatifs efficaces.	S'assurer que toutes les évaluations sectorielles emploient une méthodologie participative. Garantir la prise en compte de stratégies pour une participation inclusive dans les plans des clusters. Veiller à ce que les activités du cluster fassent l'objet d'un suivi réalisé à l'aide d'approches participatives.	Garantir la prise en compte des priorités des communautés dans les processus d'élaboration de l'aperçu des besoins humanitaires et du plan d'intervention humanitaire. Les évaluations des besoins multisectoriels comprennent des questions relatives à la manière dont les communautés souhaitent effectuer des retours d'informations et recevoir les réponses des organismes.
Retour d'informations	Tous les programmes de l'UNICEF donnent à la population un accès à un mécanisme de retour d'informations sûr et fiable, en tenant compte de leur(s) moyen(s) de communication préféré(s). Les mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations sont harmonisés et liés à des mécanismes collectifs de manière à accroître l'efficacité et à aider les populations affectées à se faire entendre. Il existe une plateforme de gestion et d'utilisation des données qui garantit que les opinions et les retours d'informations parviennent aux phases de prise de décisions de l'UNICEF et que la boucle du retour sera fermée.	Veiller à la mise en place de mécanismes de retour d'informations collectifs et les lier, le cas échéant, au mécanisme de retour d'informations interorganisations existant (en pratique, cela signifie qu'il faut communiquer les retours d'informations reçus par les moyens de communication du cluster au mécanisme global de retour d'informations interorganisations, lorsque celui-ci existe). Garantir la mise en place de systèmes d'orientation pour rediriger les cas vers d'autres secteurs si nécessaire.	Établir des mécanismes de retour d'informations collectifs répartissant clairement le travail de collecte, d'analyse et de clôture de la boucle du retour d'informations entre les organisations. Les évaluations en temps réel et les évaluations humanitaires interorganisations comprennent une analyse des ajustements apportés à l'intervention en réponse aux opinions et retours d'informations formulés par les populations affectées. Nouer des liens avec les clusters pour s'assurer que l'ensemble des plaintes et retours d'informations sont regroupés au sein d'un système unique permettant une analyse commune.

Ressources utiles relatives au Chapitre 13

*(les ressources principales sont indiquées en **gras**)*

CHS Alliance, 2019, *Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité*. Disponible (en Français) à l'adresse suivante : https://corehumanitarianstandard.org/files/files/CHS_French.pdf

CPI, 2017, *Standard Terms of Reference for Humanitarian Country Teams*. Disponible à l'adresse suivante : https://interagencystandingcommittee.org/system/files/hct_tors.pdf

Global Protection Cluster, 2016a, *Checklist on Incorporating Protection and Accountability to Affected Populations in the Humanitarian Programme Cycle*. Disponible à l'adresse suivante : www.globalprotectioncluster.org/_assets/files/tools_and_guidance/protection-cluster-coordination-toolbox/gpc-edg-note-checklist-on-incorporating-protection-and-accountability-in-the-hpc.en.pdf

Global Protection Cluster, 2016b, *Suggested actions for inter-cluster coordination groups to strengthen accountability to affected populations and protection in the humanitarian programme cycle*. Disponible à l'adresse suivante : https://interagencystandingcommittee.org/system/files/suggested_actions_to_strenghten_aap_and_protection_for_clusters_final_02092016.pdf

Global Public Policy Institute, 2016, *Listening to Communities in Insecure Environments*. Disponible à l'adresse suivante : www.gppi.net/media/SAVE__2016__Listening_to_communities_in_insecure_environments.pdf

Inter Agency Common Feedback Project (2015) *Community Perception Report - Nepal Earthquake*. At https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Community%20Perception%20Report%20May%202018.pdf

ODI, 2020, *Collective approaches to communication and community engagement in the Central African Republic*. Disponible à l'adresse suivante : www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/cce_in_car_web_0.pdf

Réseau CDAC, 2017, *Document d'orientation : Le rôle des plateformes, services et outils collectifs pour soutenir la communication et l'engagement communautaire dans l'action humanitaire*. Disponible (en Français) à l'adresse suivante : http://www.cdacnetwork.org/contentAsset/raw-data/18ba1109-1445-4e8e-ab8c-4ffeb18c8892/attachedFile

Réseau CDAC, 2019, *Approches collectives de la communication et de l'engagement communautaire dans l'action humanitaire : Guide pratique pour les dirigeants et les intervenants*. Disponible (en Français) à l'adresse suivante : http://www.cdacnetwork.org/contentAsset/raw-data/c5ee7753-af1b-4054-a6ff-5d4d44738cfc/attachedFile

Boîte à outils

La boîte à outils du Manuel de redevabilité envers les populations affectées est disponible en ligne à l'adresse suivante : corecommitments.unicef.org/aap

Liste d'outils

Outil 2.1 Questions et réponses relatives à AAP

Outil 2.2 Vidéo de l'UNICEF sur AAP (en anglais)

Outil 3.1 TdR pour point focal AAP

Outil 3.2 Descriptif du poste de Spécialiste AAP

Outil 3.3 Aperçu des responsabilités relatives à AAP dans le bureau pays

Outil 5.1 Fiche conseils pour intégrer AAP dans l'analyse de situation

Outil 5.2 Menu de questions AAP pour les évaluations multisectorielles des besoins

Outil 5.3 Fiche conseils pour intégrer l'AAP dans les notes stratégiques

Outil 5.4 Example de théorie du changement axée sur AAP

Outil 5.5 Fiche conseils pour intégrer l'AAP dans les Plans d'intervention Humanitaire et la préparation aux situations d'urgence

Outil 5.6 Aperçu de budget pour la AAP

Outil 5.7 Example inclusion de la AAP dans un Accord de Coopération au titre des Programmes

Outil 5.8 Liste d'indicateurs d'AAP suggérés

Outil 6.1 Fiche Conseils de AAP et l'inclusion

Outil 8.1 Conseils pour les discussions de groupe

Outil 8.2 Conseils pour les réunions communautaires

Outil 8.3 Exigences de base pour une participation de qualité des enfants et des adolescents

Outil 8.4 Formulaire pour le consentement éclairé

Outil 8.5 Formulaire pour le consentement concernant la gestion de données personnelles

Outil 9.1 Diagramme pour gérer l'information liée au feedback

Outil 9.2 Modèle de formulaire pour enregistrer les retours de feedback

Outil 10.1 Guide pratique et boîte à outils PEAS

Outil 12.1 Fiche conseils pour la participation des acteurs locaux dans le cycle de programmation

Outil 13.1 TdR pour Coordonnateur/ Conseiller senior/ Conseiller technique interagence AAP

Outil 13.2 Example de TdR pour le groupe de travail relatif à AAP

Outil 13.3 Cadre pour intégrer AAP dans le cycle de programmation humanitaire collectif

Outil 13.4 Fiche conseils pour le suivi de la performance AAP dans la Coordination des Clusters

Cette liste n'est pas exhaustive. La boîte à outils sera testée et, à mesure que nous gagnerons collectivement en expérience sur le sujet, elle sera révisée et adaptée. De nouveaux outils pourront être ajoutés en ligne.

unicef

pour chaque enfant