

REDEVABILITÉ ENVERS LES PERSONNES AFFECTÉES CADRE INSTITUTIONNEL DU CICR

Le Cadre institutionnel de redevabilité envers les personnes affectées est fondé sur la version de juillet 2017 du Cadre, à laquelle ont été intégrées les conclusions et les recommandations issues de l'évaluation externe de 2018 sur la diversité, l'inclusion et la redevabilité envers les personnes affectées dans les opérations du CICR.

Le Cadre sera complété par :

- des exemples et des études de cas illustrant les principes directeurs ;
- une liste de ressources pour chacun de ces principes ;
- une politique détaillée relative à la diversité et l'inclusion.

Ces documents seront publiés sur la [page Intranet consacrée à la redevabilité envers les personnes affectées](#). Ils resteront séparés du Cadre afin de pouvoir être mis à jour régulièrement.

A. Introduction

Le Cadre de redevabilité envers les personnes affectées par les conflits rassemble des idées soulevées lors de discussions internes, des éléments clés des politiques et des pratiques actuelles du CICR et des normes humanitaires reconnues. Il s'inspire notamment du *Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge*, du guide *Impact Measurement and Accountability in Emergencies: The Good Enough Guide*, et de la *Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité*. Établi en 2017, le Cadre a été finalisé à la suite d'une évaluation externe de la diversité, de l'inclusion et de la redevabilité envers les personnes affectées dans les opérations du CICR¹.

Bien qu'il ne remplace pas les politiques et les approches propres à chaque programme, le Cadre nous permet d'avoir une compréhension commune de ce que nous entendons par « redevabilité envers les personnes affectées » et de comprendre en quoi cette responsabilité est importante. En proposant un langage commun et en rappelant au personnel ce que nous nous efforçons d'accomplir grâce à nos programmes, le Cadre consolide la réponse pluridisciplinaire que nous apportons aux problèmes humanitaires et pose les bases de la manière dont nous devrions travailler avec d'autres pour optimiser notre impact.

Face à des besoins de plus en plus vastes, complexes et interdépendants, le CICR s'attachera à adapter son action et ses modalités de collaboration avec les autres acteurs.

Stratégie institutionnelle 2019-2022

Le **Cadre de redevabilité envers les personnes affectées** explique comment faire usage du pouvoir de façon responsable en prenant en considération ceux qui sont touchés par l'exercice de ce pouvoir et en leur rendant des comptes. Nous reconnaissons l'importance de recueillir le point de vue des personnes affectées sur leurs besoins afin d'identifier et de mettre sur pied avec elles leurs propres solutions, tout en ayant conscience de la diversité des membres qui forment une communauté et de l'éventail de leurs besoins et de leurs capacités. Notre objectif est d'assurer qu'elles jouent un rôle actif dans la conception des activités humanitaires, en particulier en veillant à :

- informer les personnes affectées ;
- comprendre l'ensemble de leurs vulnérabilités et capacités ;

- favoriser la participation de différents groupes ;
- adapter nos activités aux priorités, aux vulnérabilités et aux capacités des personnes.

Le Cadre fournit, notamment au personnel sur le terrain, une approche cohérente et intégrée pour mettre en œuvre des programmes de qualité tout en restant redevable vis-à-vis des personnes affectées. Il ne présente donc pas seulement des idées relatives à l'inclusion sociale, à la communication, à la participation et au feedback, mais traite également de l'évaluation des besoins, de la coordination, de l'apprentissage et des partenariats.

Dès sa création, le CICR a adopté une approche de l'action humanitaire au service des victimes de conflits armés, fondée sur le principe de « ne pas nuire » et sur les Principes fondamentaux d'humanité et d'impartialité. Nos efforts continus pour rester proches des personnes affectées par un conflit armé ou d'autres situations de violence sont essentiels pour comprendre leurs besoins, leurs priorités, leurs vulnérabilités, leurs capacités et leurs mécanismes d'adaptation. Nous considérons la redevabilité envers les personnes affectées à la fois comme une démarche éthique en vue d'assumer les responsabilités qui nous incombent et comme un moyen efficace d'instaurer la confiance et de favoriser l'acceptation. Au final, cela concourt à renforcer l'impact de notre action.

Un paysage humanitaire en mutation

Consolider l'approche du CICR en matière de redevabilité envers les personnes affectées est également nécessaire pour s'adapter à l'évolution du paysage humanitaire. Avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information, les gens peuvent réagir plus facilement aux crises, exprimer plus clairement leurs besoins et ils s'attendent à ce que leurs préoccupations soient mieux entendues et prises en compte. Les médias sociaux et les progrès de la connectivité ont accéléré le rythme des échanges et conduit les personnes à exiger davantage d'interaction, de transparence, de réactivité et de responsabilité de la part d'autrui, notamment du CICR². Cette évolution est d'ailleurs reconnue dans les engagements en faveur d'une « révolution participative » que le secteur humanitaire a pris dans le cadre du *Grand Bargain*.

¹ Cette **évaluation externe** a été menée à son terme en septembre 2018 par le Global Public Policy Institute.

² Le CICR collabore avec la Fédération internationale et les Sociétés nationales à l'élaboration d'une approche commune relative à l'interaction communautaire et à la redevabilité, qui s'appuie sur le présent Cadre et le complète.

La Stratégie institutionnelle 2019-2022 du CICR met également l'accent sur la participation des personnes affectées aux décisions qui ont un impact sur leur vie. En vue d'assurer la pertinence de notre action et la durabilité de notre impact humanitaire, la Stratégie recommande que nos modalités de travail visent à :

- maintenir et renforcer notre proximité physique et notre interaction numérique avec les populations

affectées par les conflits armés ou d'autres situations de violence ;

- échanger systématiquement avec les personnes affectées sur la pertinence, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de nos activités ;
- améliorer la rapidité, la fiabilité et la portée des évaluations des besoins et des mécanismes de feedback.

B. L'approche du CICR en matière de redevabilité envers les personnes affectées

Figure 1: l'approche du CICR en matière de redevabilité envers les personnes affectées



Notre travail repose sur des bases éthiques solides et sur les meilleures pratiques afin de garantir la qualité et la redevabilité de nos programmes. Nous créons un environnement propice à la mise en œuvre de ces principes et pratiques par notre personnel (voir la figure 1).

Une action humanitaire fondée sur des principes

Les Principes fondamentaux du Mouvement, en particulier l'humanité et l'impartialité, constituent le cadre éthique du CICR, plaçant les *personnes* affectées par les conflits armés et d'autres situations de violence au centre de notre mandat. Le principe d'humanité, ainsi que notre engagement à défendre la dignité des personnes, guident nos décisions lorsque nous sommes confrontés à des choix difficiles. L'impartialité et la priorité donnée aux besoins dans la planification de nos programmes nous poussent à répondre aux besoins des populations, plutôt que de nous concentrer uniquement sur ce que nous pouvons faire en tant qu'organisation. Une planification inclusive des

programmes est essentielle au maintien de l'impartialité : dans de nombreux cas, ne pas chercher à comprendre les besoins spécifiques des individus, en tenant compte de facteurs tels que le genre, l'âge ou le handicap, risque d'aboutir au final à l'exclusion de personnes ayant besoin de notre aide.

Résultats des programmes

Le CICR vise à mettre en œuvre des programmes qui soient conformes aux critères relatifs à l'aide au développement définis par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), qui sont souvent utilisés pour évaluer l'impact des opérations humanitaires. Les programmes devraient ainsi être : réalisés au moment opportun, efficaces, accessibles, inclusifs, adaptés au contexte, pertinents pour les besoins des populations, exempts de conséquences négatives et propres à soutenir les capacités locales. Or les personnes affectées elles-mêmes sont les mieux placées pour juger si ces critères sont remplis.

Principes directeurs

Afin de placer consciemment les personnes au centre de notre action humanitaire et d'augmenter les chances de succès de nos programmes, nous prenons systématiquement en compte un ensemble de mesures clés d'abord dans l'évaluation de la situation, puis dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de nos programmes. Pour être efficaces, les interventions humanitaires lors de conflits armés et d'autres situations de violence doivent reposer sur une compréhension de tous les problèmes auxquels sont confrontées les personnes affectées; c'est pourquoi notre action conjugue des programmes d'aide et des activités de sensibilisation, d'information et de prévention.

Un environnement propice

Les systèmes et les processus peuvent soit favoriser, soit entraver l'obtention de résultats. Lorsque les

systèmes, les outils de planification et l'allocation de ressources permettent au personnel de prendre des mesures propres à soutenir des activités inclusives, appropriées et menées en temps voulu, nous pouvons nous surpasser et optimiser les résultats de nos programmes. Il s'agit notamment de recruter et de former les bonnes personnes, d'utiliser les outils de planification et de compte rendu de manière à encourager l'application de mesures adéquates, d'allouer les ressources nécessaires et de faire un usage responsable de la technologie le cas échéant.

La section C énonce les principes directeurs qui forment la base du Cadre de redevabilité envers les personnes affectées.

Dilemmes et contraintes

Bien que le CICR s'attache en permanence à mener des activités humanitaires conformes au haut niveau d'exigence qu'il s'est fixé, nul ne peut ignorer les contraintes auxquelles il fait face. Nous rencontrons souvent des obstacles logistiques et sécuritaires qui limitent nos choix. Le personnel est ainsi régulièrement confronté à toute une série de dilemmes et de choix que l'évaluation externe de la diversité, de l'inclusion et de la redevabilité a contribué à mettre en lumière.

Dilemmes opérationnels

- Atteindre un plus grand nombre de personnes avec une aide moins ciblée *versus* atteindre un plus petit nombre de personnes avec une aide plus ciblée.
- Déployer rapidement une assistance standard *versus* fournir à plus long terme une assistance plus participative et adaptée.
- Assurer l'accès des personnes handicapées (à l'information, par exemple) *versus* investir dans une communication de plus vaste portée (moins ciblée).

Le principe consistant à « ne pas nuire »

- Risquer d'isoler des personnes déjà marginalisées en les consultant séparément.
- Assurer la transparence *versus* créer des attentes irréalistes en fournissant des informations sur tous les services du CICR ou en consultant les personnes sans fixer de cadre.
- Exposer les personnes affectées à une souffrance psychologique en procédant à des évaluations approfondies.
- Créer des risques (p. ex. de pillage ou de déplacement) en communiquant de façon transparente sur les distributions.

Choix en matière d'investissement

- Investir dans des systèmes formels de feedback et de traitement des réclamations *versus* privilégier le contact direct et investir plutôt dans les programmes.
- Consacrer du temps aux activités de consultation *versus* privilégier la mise en œuvre.
- Consacrer du temps à documenter le feedback à des fins de redevabilité *versus* l'investir dans d'autres activités.

Problèmes de représentation

- S'en remettre aux leaders communautaires pour relayer l'information et accepter les éventuels partis pris *versus* investir le temps nécessaire pour informer chaque personne individuellement.
- Répondre aux priorités de la majorité *versus* faire en sorte que les plus vulnérables soient entendus.
- Risquer de contrarier les personnes au pouvoir en consultant directement les groupes marginalisés.

Choix en lien avec notre expertise professionnelle

- Priorités des populations *versus* nos préoccupations et notre expertise en matière de sécurité.
- Préférences alimentaires des populations *versus* notre expertise nutritionnelle.
- Préférence des gens pour des emplois qu'ils connaissent *versus* notre préférence pour des projets micro-économiques diversifiés.

Principes humanitaires et droit international humanitaire

- Les priorités des populations peuvent reproduire des dynamiques néfastes ou violer le principe de neutralité.
- Les normes des personnes affectées peuvent aller à l'encontre du droit international humanitaire.

Choix stratégiques

- Nous concentrer sur les domaines dans lesquels nous pouvons offrir un soutien spécialisé *versus* nous en tenir aux priorités de la communauté.
- Mettre l'accent sur les vulnérabilités liées aux conflits *versus* privilégier une approche globale en faveur de l'ensemble des victimes ou faire une interprétation créative de notre mandat.
- Assurer la continuité des services *versus* prendre le risque d'endosser des responsabilités incombant au gouvernement.

S'il y a rarement une bonne réponse à ces questions, deux principes peuvent guider la prise de décision. Le premier est de veiller à ce que les points de vue des personnes affectées par un conflit armé ou d'autres situations de violence soient pris en compte. Le second est d'être transparent sur les raisons qui nous ont poussés à faire certains choix.

C. Principes directeurs en matière de redevabilité envers les personnes affectées

Ces principes directeurs décrivent les mesures que les personnes affectées par les conflits armés et d'autres situations de violence peuvent attendre du CICR pour garantir que les activités humanitaires déployées soient appropriées, efficaces et menées en temps voulu. Ces principes sont interconnectés et ont davantage d'impact lorsqu'ils sont associés. La plupart d'entre eux sont multidimensionnels et liés à des indicateurs spécifiques. Les délégations opérationnelles peuvent évaluer leur propre situation et son évolution dans le temps en procédant à une auto-évaluation de la redevabilité envers les personnes affectées.

1. Comprendre le contexte, les besoins des populations et les capacités locales

1.1 Procéder à une analyse systématique, objective et continue de la situation et des personnes affectées

Afin d'être aussi objectives que possible, les équipes doivent fonder leur analyse sur des comparaisons entre différentes sources telles que les données secondaires (p. ex. rapports externes et statistiques officielles ; voir également la section 5.3), l'observation (p. ex. visites dans les lieux de détention et déplacements sur le terrain) et les discussions directes avec les personnes frappées par la crise. Il est important de comprendre les dynamiques de pouvoir, les facteurs sociaux, la culture et les différents éléments qui façonnent les identités (notamment l'âge, le handicap, le genre, l'orientation sexuelle et d'autres facteurs de diversité), car ils influent sur les dynamiques d'inclusion et d'exclusion et, partant, sur la pertinence de l'analyse des problèmes et de la situation.

Une méthode améliorée, axée sur les vulnérabilités et fondée sur des évaluations plus participatives et holistiques des besoins et de l'impact, nous aiderait à développer des solutions mieux à même de répondre aux diverses menaces qui pèsent sur la sécurité et la dignité des personnes touchées.

Stratégie institutionnelle 2019-2022

1.2 Impliquer les personnes affectées par le conflit armé pour mieux comprendre les problèmes auxquels elles sont confrontées

Nous ne devrions pas présumer des besoins des communautés affectées, mais les identifier en discutant avec les gens pour trouver des réponses appropriées. Pour ce faire, les assistants terrain (field officers) et

les délégués peuvent collaborer avec les dirigeants officiels et les comités communautaires, les comités de femmes, les associations de personnes handicapées ou, le cas échéant, les organisations dirigées par des personnes appartenant à des minorités sexuelles (du fait de leur orientation sexuelle ou de leur identité de genre). Les sections ou les volontaires des Sociétés nationales constituent une autre source clé d'information dans de nombreux contextes. Le CICR s'efforce d'associer davantage les communautés à son action précisément parce que les leaders communautaires, ou les personnes qui font le plus entendre leur voix et sont les plus médiatisées, n'offrent pas toujours une représentation équitable de l'ensemble de la communauté.

1.3 Comprendre les vulnérabilités propres au contexte, les stratégies d'adaptation et les capacités locales

La vulnérabilité est le résultat d'une combinaison de facteurs spécifiques (p. ex. le statut socio-économique, l'éducation, le lieu ou la culture), de caractéristiques individuelles (p. ex. l'âge, le sexe, le handicap, l'orientation sexuelle ou l'identité de genre³) et des dynamiques de pouvoir qui en découlent. Comprendre les vulnérabilités propres au contexte aide les délégations à identifier les facteurs à surveiller lors de la collecte et de l'examen des données (voir la section 5.3).

Les individus et les communautés peuvent agir pour gérer le changement en situation de choc ou de stress, démontrant leur résilience et leur capacité à devenir les acteurs de leur propre protection. Certains mécanismes d'adaptation peuvent accroître la résilience tandis que d'autres peuvent se révéler néfastes. Par conséquent, il importe que les chargés de programme comprennent comment la société civile, les institutions existantes et d'autres mécanismes favorisent la résilience, pour qu'ils puissent identifier les mécanismes positifs à soutenir et sur lesquels s'appuyer.

1.4 Comprendre quels canaux de communication et de feedback les gens utilisent en toute confiance

Une cartographie du paysage médiatique peut montrer quels sont les canaux de communication préférés et considérés comme les plus fiables, ce qui permet de savoir comment communiquer au mieux dans une situation donnée. Des groupes différents (p. ex. les mères de jeunes enfants, les hommes âgés ou les personnes handicapées) auront des besoins différents en matière de communication et d'information. Ils feront probablement confiance à différents types de médias et

3 Aucune de ces caractéristiques ne doit être interprétée comme constituant une vulnérabilité en soi.



I. Brenda/CIOR

Il sera essentiel de « maintenir et renforcer notre proximité physique afin de favoriser l'instauration d'une relation de confiance avec les personnes affectées et d'améliorer notre capacité à répondre aux différents besoins qui se font jour ».

Stratégie institutionnelle 2019-2022

risquent de ne pas pouvoir accéder aux mêmes sources d'information et de communication. Il en va de même de leur capacité à donner un feedback ou à formuler une réclamation. C'est pourquoi nous devons non seulement connaître les canaux de communication existants, mais aussi savoir quels sont ceux que les gens jugent dignes de confiance et sont en mesure d'utiliser.

2. Rester proches des personnes affectées par les conflits

La proximité est essentielle pour comprendre la situation et évaluer les besoins matériels et de protection des personnes en fonction de leurs vulnérabilités spécifiques (âge, genre, handicap, etc.). En étant présents physiquement, les membres du personnel peuvent engager un dialogue avec les communautés, écouter attentivement les craintes et les aspirations de chacun et chacune, leur donner la parole et établir les relations humaines nécessaires pour « faire respecter la personne humaine », un aspect essentiel du Principe fondamental d'humanité. La proximité permet également aux équipes d'être au courant de la situation locale, y compris des initiatives locales visant à répondre aux besoins de la population. Il est ainsi possible de mettre au point des programmes qui complètent ou soutiennent l'action menée par les communautés locales, au lieu de dupliquer ou de saper leur travail. S'efforcer de répondre aux besoins réels des communautés, en respectant le Principe fondamental d'impartialité, contribue à préserver l'acceptation et l'accès. En ce sens, la proximité est à la fois un facteur clé de redevabilité et une condition préalable à l'efficacité et à la pertinence de notre action⁴.

Cependant, la proximité ne se limite pas à notre capacité à accéder aux populations ; elle implique aussi que nous soyons nous-mêmes accessibles. Le personnel devrait établir et maintenir une relation de proximité en fonction des préférences et des contraintes locales, en tenant compte de l'état des routes, des distances et de l'aptitude des personnes à se déplacer. Dans les situations où le CICR intervient par l'intermédiaire des Sociétés nationales de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge parce qu'il ne peut pas être

présent physiquement, nous devons veiller à être un intermédiaire fiable et respectueux des principes via la Société nationale et par d'autres biais. Les moyens de communication, notamment numériques (radio, téléphonie mobile, télévision, journaux, Internet ou médias sociaux), peuvent être essentiels pour établir et maintenir la proximité.

3. Mettre en place des canaux de communication bidirectionnels efficaces

L'évaluation externe de 2018 a montré que le personnel explique régulièrement le mandat et l'approche du CICR à ses principaux interlocuteurs et aux personnes visées par ses programmes, en prenant soin de gérer les attentes suscitées. L'évaluation a mis en lumière trois éléments essentiels à une communication bidirectionnelle efficace.

3.1 Communiquer dans des langues, des formats et des médias faciles à comprendre, accessibles et culturellement appropriés

Des groupes différents (p. ex. les mères de jeunes enfants, les hommes âgés ou les femmes handicapées) ont des besoins différents en matière de communication et d'information et font probablement confiance à différents moyens de communication. De même, la connaissance des nouvelles technologies de l'information, ou l'accès à celles-ci, sont inégaux au sein de toute population. Les groupes les plus marginalisés ont souvent le moins accès aux médias grand public, ce qui les rend plus vulnérables aux rumeurs et à la désinformation⁵.

Le CICR ne recourt pas uniquement au moyen de communication le plus populaire, mais choisit plutôt la combinaison la plus appropriée selon les personnes et les groupes avec lesquels il cherche à interagir, en adaptant les médias, les formats et les langues en fonction des besoins – par exemple, pour rendre nos communications adaptées aux personnes ayant une déficience visuelle ou auditive ou des difficultés d'apprentissage. La cartographie dressée à l'étape de l'analyse du contexte (voir la section 1.4) peut aider à choisir les canaux appropriés.

4 Jérémie Labbé, « How do humanitarian principles support humanitarian effectiveness? » in *The Humanitarian Accountability Report*, CHS Alliance, 2015.

5 Les rumeurs et la désinformation peuvent révéler des craintes réelles que les gens sont incapables d'exprimer. Nous ne devrions donc pas les ignorer mais analyser leur raison d'être et déterminer si nous devrions y répondre.

Assistance sous forme d'information

En cas de conflit armé ou de catastrophe naturelle, la priorité des membres du personnel devrait être d'utiliser les réseaux disponibles localement pour fournir des informations précises et à jour aux personnes affectées. Fournir la bonne information au bon moment et dans le bon format peut sauver des vies, empêcher d'autres crises et protéger les foyers et les moyens de subsistance. En voici quelques exemples :

- informations dont les gens ont besoin pour se protéger contre des menaces telles que les bombardements aériens, les mines, les tempêtes ou les épidémies ;
- informations visant à atténuer les répercussions d'une crise, par exemple déconseillant de boire les eaux de crue ;
- informations sur les moyens d'accéder à l'aide et aux services, p. ex. réseau de rétablissement des liens familiaux, hôpitaux qui sont ouverts, date et lieu des distributions de secours ;
- informations sur les droits des personnes affectées et les organismes à contacter pour obtenir un abri, une protection ou des soins de santé.

3.2 Informer à propos du CICR, de ses programmes, de ses normes de comportement et des moyens de le contacter

Les personnes peuvent être vulnérables à l'exploitation et aux abus si elles ne connaissent pas leurs droits. Il en est de même si elles ne savent pas quel comportement elles peuvent attendre des travailleurs humanitaires, comment contacter le CICR ou comment formuler une réclamation si elles ne sont pas satisfaites des services fournis. Communiquer en temps voulu des informations claires, exactes et accessibles renforce la confiance, la compréhension et la participation et permet la prise de décisions éclairées. Par exemple, la transparence sur les critères de participation à un programme peut réduire le nombre de plaintes formelles reçues.

Le CICR et ses partenaires n'ont souvent pas la capacité ou l'expertise nécessaires pour répondre à tous les besoins et à toutes les demandes. En pareil cas, il est utile d'expliquer au préalable à quelles contraintes notre action est soumise. Ne partez toutefois pas du principe que tout le monde comprend les informations que vous fournissez. Utilisez les discussions, les enquêtes de perception et d'autres outils pour savoir comment les gens perçoivent le CICR et comprennent ce que nous faisons. Assurez-vous d'être capable d'identifier les différences découlant des facteurs de diversité (p. ex. le genre ou l'âge) afin de pouvoir adapter votre action.

3.3 Demander l'avis des personnes affectées

L'approche centrée sur les personnes est au cœur de la Stratégie institutionnelle du CICR et constitue l'une des six compétences clés de notre système d'évaluation de la performance. Recevoir un feedback permet de mieux comprendre ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas, de cerner les problèmes auxquels les gens font face et d'en tirer des enseignements. Un feedback inclut souvent des suggestions concrètes sur la façon dont les choses peuvent être améliorées. En outre, les plaintes peuvent alerter le CICR sur des actes répréhensibles ou des manquements sérieux, ce qui permet de traiter les réclamations et d'éviter que les problèmes ne s'aggravent⁶.

Obtenir un feedback exige non seulement de mettre à disposition des canaux formels et informels pour contacter le CICR, mais aussi de solliciter les gens de manière proactive afin de confirmer la pertinence et l'efficacité de notre action. Pour que cela fonctionne, les personnes affectées doivent savoir comment donner leur avis et ce que cela implique. Il est aussi important qu'elles sachent quand le CICR (ou la Société nationale) ne peut pas donner suite à leur feedback et pourquoi. Les membres du personnel devraient donc posséder les compétences relationnelles nécessaires pour gagner et conserver la confiance des gens de même qu'encourager leurs suggestions et commentaires. Ils devraient savoir comment répondre aux retours positifs, comme négatifs, et comprendre en quoi certains aspects de l'identité des personnes peuvent influencer la façon dont elles perçoivent notre action. Voir les principes directeurs 8.2 et 8.3 pour l'analyse et la suite à donner aux feedbacks reçus.

Des mesures spécifiques devront être prises pour prévenir et réduire au minimum les effets néfastes de l'inégale répartition du pouvoir entre les acteurs internationaux et les communautés vulnérables, ainsi qu'au sein des communautés elles-mêmes (entre les hommes et les femmes, les différents groupes d'âge ou les différentes classes sociales).

Stratégie institutionnelle 2019-2022

⁶ Les plaintes doivent toujours être traitées en temps opportun, de manière équitable et appropriée, en veillant en priorité à la sécurité des plaignants et des personnes affectées à toutes les étapes.

4. Favoriser la participation

L'évaluation réalisée en 2018 sur la diversité, l'inclusion et la redevabilité envers les personnes affectées dans les opérations du CICR a relevé que «le CICR consulte les dirigeants locaux plus systématiquement que les communautés lorsqu'il établit ses priorités opérationnelles». Elle a fait valoir qu'en s'en remettant aux dirigeants pour identifier ses interlocuteurs, le CICR risquait de reproduire des schémas d'exclusion.

La Stratégie institutionnelle du CICR (2019-2022) dispense des conseils importants pour faire en sorte que les personnes affectées par les conflits armés et d'autres situations de violence nous considèrent comme un interlocuteur ouvert, accessible et à l'écoute de leurs points de vue. Les questions suivantes soulignent précisément le lien essentiel qui existe entre participation, inclusion et accessibilité (voir aussi le principe directeur 5) :

- Qui devrait être consulté?
- Qui est légitime pour exprimer les besoins des personnes affectées?
- Comment recueillir la parole des plus vulnérables et traiter avec les intermédiaires locaux?
- Comment réagir lorsque les besoins sont difficiles à évaluer ou que nous sommes confrontés à de nouveaux besoins auxquels nous ne sommes pas encore en mesure de répondre?
- Comment instaurer la confiance et obtenir un large consensus dans les situations d'extrême instabilité?
- Comment articuler au mieux notre processus interne de prise de décisions opérationnelles?
- Comment mettre à profit les nouvelles technologies pour interagir plus facilement avec les personnes affectées, faire en sorte que leurs voix soient entendues et répondre plus rapidement et efficacement à leurs attentes?
- Quels sont les moyens à notre disposition pour surmonter les problèmes de sécurité et les obstacles politiques, sociaux et bureaucratiques que nous rencontrons au niveau local?
- Enfin, comment nous assurer que l'aide humanitaire parvienne bien aux personnes auxquelles elle est destinée?

Ces questions représentent des défis réels et importants.

4.1 Consulter les personnes affectées sur la pertinence, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des activités humanitaires

Les populations locales sont généralement les premières à réagir lorsqu'une crise éclate et sont les mieux placées pour comprendre leurs propres problèmes et besoins. Aux premiers stades de l'intervention, il peut être difficile d'assurer la participation et le feedback. Au fil du temps, cependant, il y aura toujours des occasions de faire participer les individus et les groupes à la prise de décision. Le temps investi en amont dans la discussion des problèmes, des options et des contraintes avec les personnes affectées peut empêcher que de mauvaises décisions soient prises et réduire le temps nécessaire pour régler ultérieurement des problèmes qui auraient pu être évités. En discutant des indicateurs de réussite, on s'assure également que tout le monde a la même compréhension du but à atteindre.

Selon la situation ou les rapports de force existants (reposant, par exemple, sur le genre, l'ethnie, la classe, la caste ou le handicap), la participation n'est pas toujours spontanée. Les équipes devraient accorder une attention particulière aux groupes et aux individus traditionnellement exclus du pouvoir et des processus décisionnels. Cela implique d'identifier les sous-groupes au sein des communautés et de s'entretenir séparément avec eux pour analyser les risques spécifiques auxquels ils sont confrontés, leurs capacités, leurs besoins, leurs intérêts et leurs priorités. Ces sous-groupes peuvent comprendre des groupes de femmes, des personnes âgées, handicapées ou appartenant à des minorités sexuelles, ou encore des associations culturelles pour minorités. En faisant participer ces groupes, on s'assure qu'ils soutiendront les activités et que leurs besoins et capacités spécifiques seront pris en compte.

Figure 2: une typologie de la participation⁷

Type de participation	Description
La participation passive	La population affectée est informée de ce qui va se passer ou de ce qui s'est déjà passé. Bien que ce soit un droit fondamental de la population concernée, il n'est pas toujours respecté.
La participation par l'apport d'information	Les populations affectées fournissent de l'information en réponse aux questions posées mais n'ont pas d'influence sur le processus (les résultats des enquêtes ne sont pas partagés et leur exactitude n'est pas vérifiée).
La participation par la consultation	La population affectée est consultée et écoutée sur un sujet donné, mais elle n'a pas de pouvoir décisionnel, ni de garantie que ses opinions soient prises en considération.
La participation par l'incitation matérielle	La population affectée participe en fournissant des ressources, par exemple de la main-d'œuvre ou des matériaux nécessaires à l'opération, en échange d'un paiement en argent ou en nature par l'organisation humanitaire.
La participation par l'apport de matériaux, d'argent ou de main-d'œuvre	La population affectée apporte des matériaux, de l'argent et/ou de la main-d'œuvre nécessaires pour mettre en place une intervention. Sont inclus ici les systèmes de recouvrement des coûts.
La participation interactive	La population affectée participe à l'analyse des besoins et à la conception des programmes. Elle a un pouvoir décisionnel.
Les initiatives locales	La population affectée prend l'initiative, en agissant indépendamment des organisations et institutions externes. Bien que la communauté puisse faire appel à une structure externe pour soutenir ses initiatives, le projet est conçu et mené par elle ; c'est l'organisation humanitaire qui participe au projet de la population.

Le niveau de participation devrait être adapté au niveau de confiance et aux rapports existants, le but étant de parvenir à un degré de participation permettant la conception conjointe des interventions humanitaires. Le niveau approprié de participation peut également être déterminé et adapté en fonction du contexte, des contraintes de temps, des partenaires et du type de programme envisagé. Il est à noter que l'inclusion effective des enfants exige du temps, la mise en place de mesures de protection, des compétences et des techniques spéciales.

5. Élaborer des programmes inclusifs et accessibles

Dans un souci d'impartialité, le CICR dispense son aide en se fondant uniquement sur les besoins et non sur ce qu'il pourrait apporter en tant qu'organisation humanitaire. Cela peut être un défi. Il est essentiel d'être inclusif lors de la planification des programmes pour préserver l'impartialité : dans de nombreux cas, ne pas faire l'effort de comprendre les besoins spécifiques des personnes en fonction des différents aspects de leur identité peut conduire à leur exclusion.

5.1 Évaluer le rôle que jouent la culture, le genre, l'âge, le handicap ou l'orientation sexuelle dans la structure communautaire et les dynamiques de pouvoir

Comprendre les rôles, les activités et les comportements généralement associés au genre, à l'âge ou au handicap peut apporter des éclairages utiles à l'action humanitaire, tout comme analyser les dynamiques de pouvoir dans la société et au niveau des ménages. Les rapports liés au genre et les dynamiques de pouvoir sont susceptibles de changer en période de conflit armé et dans d'autres situations de violence, créant des risques supplémentaires particuliers pour les uns et les autres. Le genre n'est cependant qu'une composante de l'identité et de la position d'une personne dans la société. Il faut tenir compte également d'éléments comme l'âge, le handicap, l'origine ethnique, la religion, la nationalité, le statut migratoire, la classe sociale, la santé, la caste ou l'orientation sexuelle.

Les besoins spécifiques en termes d'assistance et de protection peuvent être différents selon les groupes. La prise en compte de la diversité dans la planification des programmes nous permet de comprendre comment ces groupes font face aux menaces et aux problèmes liés à leurs propres vulnérabilités. L'analyse de la diversité peut être l'occasion pour les délégations de renforcer leurs activités humanitaires en s'appuyant sur la résilience et les mécanismes d'adaptation existants et en les consolidant. Comprendre la diversité peut également réduire l'exposition aux risques.

7 Tiré du « Manuel de la participation à l'usage des acteurs humanitaires », Groupe URD, p. 42, 2009.



A. Hussain/CICR

En reconnaissant et respectant le fait que les membres des communautés affectées sont des experts de leur propre situation, des acteurs du changement et des intervenants de première ligne dans les opérations humanitaires, le CICR veut aller au-delà de son approche traditionnelle (analyse des besoins, puis fourniture d'une assistance sous la forme de biens, de fonds et de services) pour élaborer une réponse qui tienne compte de l'évolution des priorités des populations affectées, indépendamment de savoir si leurs besoins peuvent être couverts par l'éventail d'activités dont il dispose actuellement.

Stratégie institutionnelle 2019-2022

5.2 Déterminer qui ne reçoit pas d'aide et pourquoi

Comprendre la structure communautaire, les rôles existants et les dynamiques de pouvoir peut aider les équipes à cerner ce qui pourrait entraver l'accès à l'aide humanitaire. L'un de ces obstacles peut être la discrimination à laquelle sont confrontés certains groupes de la société. Pour comprendre ces obstacles, le personnel devra souvent déployer des efforts particuliers afin d'évaluer les besoins des personnes difficiles à atteindre, comme celles qui ne se trouvent pas dans des camps, parlent des langues différentes, ont un faible niveau d'alphabétisation, vivent dans des zones géographiques peu accessibles ou dans des familles d'accueil. Il en va de même pour les personnes identifiées comme étant à risque, telles que les personnes âgées ou handicapées, celles qui appartiennent à des minorités sexuelles, celles qui sont confinées à domicile et les enfants. Par conséquent, pour être inclusif, le CICR doit renverser la charge de la preuve et démontrer comment chaque projet atteint les plus vulnérables, plutôt que de partir du principe que ses services sont accessibles à tous.

Il convient également d'être attentif à la composition des équipes. Par exemple, les personnes âgées peuvent ne pas se sentir à l'aise pour partager leurs préoccupations avec un jeune travailleur humanitaire, alors que les femmes peuvent être réticentes à se confier à des équipes composées uniquement d'hommes. Il ne sera peut-être pas toujours possible d'assurer une diversité idéale au sein des équipes, mais il est important d'avoir conscience du problème afin de prendre les mesures qui s'imposent lorsque cela est réalisable.

5.3 Désagréger les données

Pour assurer la désagrégation des données au minimum par sexe, âge et handicap, il faut à la fois que la méthode de collecte des données le permette et que les données soient ensuite analysées en tenant compte de ces catégories lors des étapes d'évaluation, de mise en œuvre et de suivi. Cette manière de procéder permet de réunir des éléments objectifs pour évaluer l'impact d'une situation donnée sur les gens en fonction de facteurs particuliers. Elle aide également le personnel à savoir dans quelle mesure des groupes de population différents sont satisfaits de la pertinence ou de l'efficacité de nos programmes et, ainsi, à recueillir des indications plus précises sur les aspects que les équipes devraient adapter ou améliorer.

6. Atténuer les effets négatifs involontaires de notre action

6.1 Évaluer et atténuer les dommages potentiels

Le pouvoir économique de l'aide et la position privilégiée des travailleurs humanitaires créent une dynamique de pouvoir qui peut favoriser les abus, la concurrence, les conflits, le détournement ou l'usage impropre de l'assistance⁸. Si les activités du CICR ont un impact positif sur les bénéficiaires directs de ses services, elles peuvent aussi avoir des conséquences économiques, sociales ou environnementales négatives pour d'autres. Par exemple, des distributions de vivres à grande échelle peuvent déstabiliser les marchés, et la réalisation de forages pour répondre aux besoins des déplacés internes peut menacer les sources d'eau locales. De même, un programme ciblant des groupes spécifiques peut créer des tensions s'il n'est pas correctement présenté et expliqué. En réfléchissant avec soin aux conséquences que nos programmes peuvent avoir non seulement sur les personnes directement affectées, mais aussi sur l'ensemble de la communauté, l'environnement ou l'économie locale, nous reconnaissons notre responsabilité d'éviter les effets négatifs (ou celle des Sociétés nationales qui agissent au nom du CICR). Les personnes affectées sont bien placées pour avertir les chargés de programme de ces risques.

6.2 Assurer la protection des données

Il y aura toujours des risques associés à la collecte de données personnelles. Aussi est-il important de protéger les données personnelles et de les traiter de manière responsable pour établir la confiance et éviter de créer des problèmes, surtout lors de conflits armés. Pour ce faire, il convient d'analyser les risques de manière rigoureuse, de les prévenir et d'assumer la responsabilité des risques pris, tout en respectant les principes fondamentaux de la protection des données, à savoir l'équité, la transparence, la proportionnalité et la sécurité (qui peut inclure la confidentialité). Les gens doivent également savoir comment leurs données sont et seront traitées, et connaître leurs droits à cet égard. Cette question est particulièrement importante dans le monde connecté qui est le nôtre, compte tenu de l'énorme potentiel d'utilisation des données non seulement pour fournir des services plus efficaces et efficients, mais aussi à des fins de surveillance numérique, d'exploitation abusive ou de violation des données. Pour ces raisons, le personnel doit suivre les *Règles du CICR en matière de protection des données personnelles*, qui sont conformes aux autres cadres

8 Voir les travaux que le Bureau de la conformité institutionnelle du CICR consacre à l'intégrité.

réglementaires modernes sur la protection des données. Quiconque craint que le CICR ait violé ces règles lors du traitement de ses données peut s'adresser à la **Commission indépendante de contrôle en matière de protection des données du CICR**, un organe indépendant doté de pouvoirs décisionnels.

Le CICR est une institution de référence en ce qui concerne la gestion des données personnelles des gens qui vivent dans des contextes d'insécurité et veille partant à appliquer des normes de protection des données, de sécurité numérique, de sécurité informatique et de cybersécurité, aptes à préserver l'intégrité, la confidentialité et la disponibilité des systèmes d'information et des données.

Stratégie institutionnelle 2019-2022

7. Promouvoir la coordination et les partenariats

7.1 Assurer la complémentarité

Aucune organisation humanitaire ne dispose à elle seule des ressources et de l'expertise nécessaires pour répondre à tous les besoins humanitaires. C'est pourquoi la coordination est particulièrement importante pour établir une répartition claire des tâches et identifier les lacunes en termes de couverture et de qualité. Cette coordination est également importante pour éviter de répondre à des besoins qui peuvent et doivent être satisfaits par les autorités locales, et prévenir les doubles emplois et donc le gaspillage de ressources. Même si le CICR peut ne pas participer formellement aux organes de coordination pour préserver son indépendance, il n'en a pas moins le devoir de connaître les rôles, les responsabilités, les capacités et les intérêts des différentes parties afin de déterminer où il peut apporter une valeur ajoutée de la manière la plus efficace et la plus durable qui soit.

7.2 Faire appel à des partenaires lorsque le CICR ne peut pas répondre aux besoins

Certains besoins ne peuvent être satisfaits sans l'intervention du gouvernement (p. ex. accès à la terre ou droits de propriété foncière), tandis que d'autres ne relèvent pas du domaine de compétence, du mandat ou des priorités du CICR. Dans ces cas, le CICR devrait solliciter ceux qui sont les mieux placés pour répondre à ces besoins, tels que les partenaires du Mouvement. Il peut aussi lancer directement un appel à l'action.

Cet écart entre besoins et assistance ne peut être pallié, ni la complexité des défis qui se font jour gérée, au moyen d'une approche unique ou par une seule organisation. Il est plus important que jamais pour les différents acteurs et parties prenantes de travailler en coopération et en complémentarité.

Stratégie institutionnelle 2019-2022

7.3 Renforcer les capacités locales et la résilience

Le personnel et les volontaires des Sociétés nationales étant membres des communautés locales, parfois eux-mêmes touchés par la crise, ils sont bien placés pour nous aider à comprendre les besoins et les priorités à l'échelle locale. Les partenariats avec les Sociétés nationales peuvent être l'occasion de renforcer leur capacité à mettre en œuvre des programmes plus responsables, contribuant à accroître la résilience de la Société nationale et de la communauté. Soutenir les Sociétés nationales, que ce soit sur le plan de l'expertise technique ou de la gouvernance, aura également pour effet de mieux faire accepter à la fois les Sociétés nationales et le CICR. Il est important de les impliquer dans la formation, l'encadrement et la gestion du cycle de programme. Mais si les Sociétés nationales sont souvent des partenaires privilégiés, conclure des partenariats fondés sur des principes avec d'autres acteurs, tels que les autorités locales et la société civile, peut aussi être un moyen d'améliorer la résilience et de soutenir les capacités locales.

La planification des programmes peut elle aussi renforcer la résilience et soutenir les capacités locales. Contribuer à rétablir les services et l'accès à l'éducation, aux marchés et à l'emploi peut ainsi favoriser un relèvement. De même, fournir une aide en espèces lorsque les conditions le permettent, ou acheter localement des biens et des services peut soutenir l'économie locale.

8. Apprendre et s'adapter sur la base d'éléments objectifs

Le CICR est placé face à des choix et des dilemmes difficiles lorsqu'il s'agit d'adapter sa stratégie aux vulnérabilités, capacités et priorités des populations. Ainsi, les priorités exprimées par les bénéficiaires de notre aide se heurtent souvent à notre désir d'éviter d'assumer des responsabilités gouvernementales ou à

notre volonté de donner la priorité à nos domaines de spécialité. Pour nous adapter à des besoins multiples, nous devons trouver un équilibre entre notre réponse aux besoins les plus urgents – dont beaucoup sont structurels – et une approche guidée par notre mandat et axée sur les vulnérabilités découlant des conflits.

8.1 Tirer les leçons de l'expérience passée

On ne peut tirer profit des expériences antérieures que si elles ont été documentées et sont facilement accessibles au personnel. La collecte d'informations et la mise à disposition d'évaluations, de rapports sur les enseignements tirés ou d'autres documents utiles sur l'Intranet ou dans les espaces collaboratifs (Team Spaces), dans la langue appropriée, sont des moyens d'assurer l'accessibilité en ligne. À cela vient s'ajouter la mémoire institutionnelle des programmes passés que possède souvent le personnel résident et qui peut alimenter les nouveaux programmes. Cela vaut également pour les personnes et les communautés affectées par les conflits armés et d'autres situations de violence, dont l'expérience des succès et des échecs passés est essentielle pour éviter de reproduire des erreurs ou d'en commettre de nouvelles. Enfin, assurer le passage de relais entre collègues et fournir aux nouveaux venus une formation et des dossiers d'information appropriés peut contribuer dans une large mesure à la réalisation de cet objectif.

8.2 Assurer le suivi des programmes

Le suivi permet de s'assurer que les projets et les programmes respectent les budgets et les délais prévus. C'est aussi un moyen de contrôler la qualité de ce que nous faisons, de vérifier si une activité a produit les résultats escomptés ou si les programmes atteignent bien les personnes ciblées. Le suivi est également très utile aux managers pour identifier les nouveaux problèmes ou tendances (surveillance des données épidémiologiques, par exemple) et pour donner suite aux retours d'information.

Un suivi efficace repose sur une combinaison d'éléments. Au niveau des projets, les données **quantitatives** permettent de mesurer ce qui a été fait et les résultats (p. ex. nombre de puits construits, tonnes de nourriture distribuée, situation économique des ménages ou niveaux de nutrition). Les données **qualitatives** nous donnent des indications pour comprendre les problèmes, l'évolution des besoins et évaluer le

degré de satisfaction à l'égard d'un service en particulier ou du CICR en général⁹. Le suivi qualitatif peut prendre la forme de discussions ou d'enquêtes structurées ou semi-structurées et devrait toujours associer les personnes affectées et les groupes clés. On prendra soin de noter toute différence en termes de feedback ou de satisfaction liée à des facteurs tels que l'âge, le genre ou le handicap.

Les personnes affectées elles-mêmes sont les mieux placées pour évaluer la pertinence et l'efficacité des programmes du CICR. Il est donc essentiel que le personnel recueille des données sur la perception en plus d'assurer le suivi des résultats du programme.

Les données sur la perception peuvent être recueillies de différentes manières :

- en intégrant des indicateurs tirés de l'autoévaluation de la redevabilité envers les personnes affectées dans le suivi postdistribution, dans les mécanismes formels et informels de feedback, ou sous forme de questions posées par l'intermédiaire des centres de contact communautaires ;
- en organisant des discussions de groupe avec un échantillon représentatif de membres des communautés où le CICR est présent ou dans les endroits où il a mis en œuvre des programmes ;
- en chargeant un tiers de mener des enquêtes de perception pour le compte du CICR¹⁰.

Quel que soit le type d'indicateur, les données doivent être recueillies régulièrement afin de pouvoir évaluer l'impact des changements apportés en réponse au feedback reçu. La collecte de données devrait également permettre, dans la mesure du possible, de désagréger les données par catégories pertinentes afin de recenser toute différence en termes de satisfaction et d'obtenir des informations plus précises sur les moyens d'améliorer les programmes.

8.3 Adapter les programmes

Le CICR devrait rester suffisamment flexible pour repenser toute intervention en fonction de l'évolution des besoins, des commentaires reçus ou des données épidémiologiques et de suivi. Le personnel devrait consulter en permanence les communautés tout au long de son action pour savoir dans quelle mesure elle répond à leurs besoins et si des activités supplémentaires ou différentes sont nécessaires.

9 Consulter le guide du CICR *Results-Based Management Planning and Monitoring Guide*, ainsi que les lignes directrices propres à chaque programme, pour en savoir plus sur l'utilisation des données de référence, les groupes témoins et les différents types de suivi.

10 Le CICR a par exemple travaillé avec Ground Truth aux Philippines et en Afghanistan et avec ORB International en Syrie.

Il est essentiel de répondre aux commentaires et d'y donner suite, y compris en adaptant au besoin les programmes, si l'on veut que les mécanismes de feedback soient perçus comme fiables. Il ne s'agit pas nécessairement d'informer chaque personne individuellement des mesures qui sont prises¹¹, mais plutôt de veiller à ce que les chargés de programme tiennent les communautés au courant des changements apportés ou non en réponse à leurs commentaires.

Cela suppose de passer d'un modèle vertical de supervision opérationnelle à un mécanisme horizontal de concertation avec les communautés touchées et les acteurs et décideurs locaux.

Stratégie institutionnelle 2019-2022

9. Apporter une réponse pluridisciplinaire

9.1 Comprendre les problèmes et pas seulement les besoins

Le CICR vise à assurer le respect de la vie, de la dignité et du bien-être physique et mental des personnes affectées par les conflits et d'autres situations de violence. Pour ce faire, nous menons des activités d'assistance, de protection, de prévention et de coopération fondées sur une compréhension solide et multidimensionnelle du contexte et des différents besoins et capacités des populations. Pour acquérir une telle compréhension, le personnel devrait mener avec les personnes affectées des discussions centrées sur les problèmes qu'elles rencontrent et la manière dont elles y font face, avant de réaliser des évaluations des besoins et des études de faisabilité plus précises. Maintenir le dialogue avec les communautés tout au long du cycle de programme contribue à une meilleure compréhension du contexte et de l'ensemble, souvent complexe, de facteurs qui créent et alimentent les besoins humanitaires. En fonction de l'analyse de la situation et des défis identifiés, le CICR peut alors décider, avec les personnes affectées, quelle est la réponse la plus appropriée – qu'il s'agisse d'un programme unique ou d'une combinaison d'activités.

9.2 Apporter une réponse pluridisciplinaire

Une réponse pluridisciplinaire rend les interventions plus efficaces et durables en traitant les problèmes à trois niveaux :

- répondre aux besoins immédiats ;
- atténuer l'impact d'un risque ;
- éviter que ce risque ne se matérialise.

Pour prendre l'exemple des accidents de la route, dispenser des soins au conducteur blessé répond aux

besoins immédiats, les dispositifs de sécurité dans les voitures (p. ex. airbags et ceintures de sécurité) réduisent l'impact des accidents, alors que la formation des conducteurs ou la construction et l'entretien de routes sûres diminuent en amont le risque que des accidents se produisent.

Pour le CICR, la prévention est un effort de longue haleine visant à influencer les comportements par la diplomatie humanitaire, la sensibilisation ou la formation des forces armées. Dans les programmes de soins de santé, par exemple, un changement de comportement peut contribuer à prévenir les risques sanitaires. Les programmes de transferts monétaires constituent souvent une réponse pluridisciplinaire car on peut répondre à des besoins et des problèmes différents avec un seul programme. La communication et la coordination entre les différents métiers au sein du CICR sont également un aspect essentiel pour garantir le caractère pluridisciplinaire de ses projets.

Dans le cadre de sa stratégie d'influence et de son approche centrée sur les personnes, le CICR devra en outre faire en sorte de mener ses activités humanitaires et ses initiatives institutionnelles de manière décloisonnée en mobilisant toutes les compétences internes requises. Ce faisant, nous espérons renforcer la perception, par les populations touchées, du caractère intégré et pluridisciplinaire de notre action, et donner à tous nos employés, mobiles comme résidents, les moyens de répondre plus efficacement aux besoins en matière de protection et d'assistance.

Stratégie institutionnelle 2019-2022

Faire respecter le Code de conduite

Les personnes peuvent être vulnérables à l'exploitation et aux abus si elles ne connaissent pas leurs droits, ne savent pas quel comportement elles peuvent attendre des travailleurs humanitaires ou comment formuler une réclamation si elles ne sont pas satisfaites des services fournis ou du comportement des travailleurs humanitaires. Il est donc crucial de communiquer sur ces sujets.

Il en va de même pour le personnel du CICR. Il est tout aussi important de veiller à ce que nos collaboratrices et collaborateurs sachent comment ils doivent se comporter, comment leurs collègues doivent se comporter et comment déposer une plainte en cas d'actes répréhensibles. Au CICR, le Bureau de la conformité institutionnelle permet au personnel de signaler d'éventuelles violations du Code de conduite et des politiques et procédures connexes, favorisant ainsi la prévention, la détection et le traitement des cas.

¹¹ Sauf en cas de plaintes formelles ou pour la gestion de cas particuliers exigeant un suivi individuel.

D. Un environnement propice

1. Gestion des équipes : favoriser l'inclusion et la diversité des effectifs

Nous ne voulons pas seulement aider les personnes affectées. Nous voulons aussi que chaque membre du personnel se sente valorisé, respecté et motivé à donner le meilleur de soi. Un CICR plus inclusif et plus diversifié aide les équipes à dialoguer avec différents interlocuteurs et à tenir compte de leur avis. Chacun et chacune contribue à créer un environnement de travail inclusif et diversifié. Les managers jouent un rôle essentiel pour mettre à profit le potentiel de tous les collaborateurs et collaboratrices, en veillant à ce que chaque membre de l'équipe se sente pleinement inclus et que notre diversité nous rende plus accessibles. Un CICR plus inclusif et diversifié nous permet de répondre aux priorités opérationnelles :

- en comprenant mieux les expériences et les points de vue des gens ;
- en nous associant à un plus large éventail de partenaires ;
- en instaurant un environnement de dignité et de respect, et en réduisant les préjugés et les stéréotypes à notre égard et à l'égard des personnes affectées par les conflits armés et d'autres situations de violence ;
- en constituant une force de travail durable et en accédant à un vivier de talents au niveau mondial ;
- en favorisant la créativité et l'innovation dans l'élaboration des solutions.

Valoriser la diversité nous permet d'améliorer notre action humanitaire et de donner le meilleur de nous-mêmes. Il est essentiel que nous fassions le choix délibéré d'ancre l'inclusion dans notre façon de travailler ensemble. Pour ce faire, nous devons veiller à ce que les membres du personnel se sentent liés les uns aux autres et respectés tout en leur offrant des possibilités d'apprentissage et de développement, quels que soient leur type de contrat, leur culture, leur origine ethnique, leur genre, leur orientation sexuelle ou leurs capacités physiques.

La principale force et l'atout le plus précieux du CICR et des autres composantes du Mouvement sont leurs employés et leurs volontaires. C'est dans cette force de travail globale que l'un comme l'autre puisent non seulement leurs compétences et leurs connaissances essentielles, mais aussi leur infatigable détermination à mener à bien leur action et leur mission humanitaires.

Stratégie institutionnelle 2019-2022

2. Outils de planification et de suivi

Même si tout le monde s'accorde à dire que la planification conjointe, l'inclusion, la prise en compte du feedback et le principe de ne pas nuire sont des caractéristiques fondamentales du modèle opérationnel du CICR, il est possible que les procédures, les processus et les systèmes fassent obstacle à la réalisation de ces objectifs dans la pratique quotidienne. Des priorités contradictoires, des procédures qui empêchent de répondre facilement à l'évolution des besoins ou des entraves à une collaboration transversale efficace n'en sont que quelques exemples. Les systèmes de planification et de suivi, en particulier, doivent être alignés sur les priorités institutionnelles pour permettre une action efficace tout en encourageant les comportements appropriés.

3. Ressources

Nous n'atteindrons notre objectif – placer les personnes affectées par les conflits armés et d'autres situations de violence au centre de notre action – qu'avec des investissements à la hauteur. Il s'agira, par exemple, d'allouer des ressources suffisantes à la dotation en personnel pour que les équipes puissent consacrer assez de temps aux personnes et aux communautés, de rendre nos locaux accessibles aux personnes handicapées ou de créer des centres de contact communautaires auprès desquels les gens pourront formuler leurs observations et leurs réclamations.

4. Technologie

La technologie peut soutenir de plusieurs façons l'objectif du CICR d'être plus redevable envers les personnes affectées. Une infrastructure informatique, une connectivité et des logiciels efficaces et adaptés peuvent réduire le temps nécessaire pour accomplir les tâches administratives et libérer du temps pour interagir avec les personnes affectées. Les logiciels et les bases de données modernes permettent également de collecter, d'analyser et d'utiliser les données plus rapidement et plus efficacement. Enfin, dans les endroits où l'accès au CICR est difficile mais où il existe un réseau de téléphonie mobile, les médias sociaux nous permettent de communiquer avec des personnes qui ne peuvent pas nous atteindre en personne.



E. La redevabilité envers les personnes affectées tout au long du cycle des programmes

Une approche de la gestion axée sur les résultats, appliquée tout au long du processus de planification (PFR), permet d'améliorer l'efficacité des opérations. On peut vérifier à chacune de ses quatre phases si les programmes sont sur la bonne voie pour atteindre leurs objectifs ou si des ajustements s'imposent. En définitive, le CICR applique la gestion axée sur les résultats pour renforcer sa redevabilité envers les personnes affectées et pour garantir l'utilité et la pertinence de ses projets.

Le CICR opérant souvent longtemps dans le même lieu, son activité n'est pas toujours soumise à la logique du cycle de programme. De même, de nombreuses caractéristiques du Cadre de redevabilité envers les personnes affectées sont destinées à faire partie d'un processus continu plutôt qu'à être mises en œuvre uniquement à un stade précis du cycle de programme. Il est néanmoins utile d'identifier les objectifs clés en matière de redevabilité envers les personnes affectées à différentes étapes du cycle de programme, surtout quand ils sont utilisés parallèlement aux outils de planification existants du CICR.

Étape	Objectifs clés en matière de redevabilité envers les personnes affectées
Évaluer et analyser	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre les problèmes auxquels les gens font face et qui nécessitent des activités de protection et d'assistance, comment ces problèmes sont liés entre eux et quelles stratégies d'adaptation sont utilisées pour y remédier. Comprendre comment le genre, l'âge, le handicap, la culture, l'orientation sexuelle et d'autres aspects influencent les dynamiques sociales, et comment leur association avec certains facteurs sociaux engendrent des vulnérabilités. Comprendre de quelles informations les gens ont besoin et quels canaux de communication sont utilisés et considérés comme fiables par différentes catégories de personnes. Identifier les contraintes inhérentes au contexte (sécurité¹², capacités, logistique, etc.) qui devraient être prises en compte.

Formuler et planifier

- Prendre en compte et atténuer toute conséquence négative que notre action pourrait avoir pour l'environnement, l'économie, la population en général ou des personnes en particulier, en tenant compte de l'expérience et des points de vue des personnes affectées elles-mêmes.
- Utiliser les canaux et les langues appropriés pour informer les gens sur le CICR, ses services, ses normes de comportement, les contraintes auxquelles il est soumis et d'autres informations pertinentes.
- Collaborer avec les autorités locales et les personnes affectées pour planifier les projets.
- Faire en sorte que les programmes remédient aux problèmes immédiats tout en réduisant les risques et en s'attaquant aux causes profondes. Dans la mesure du possible, s'appuyer sur les capacités existantes, en collaborant avec d'autres acteurs le cas échéant, dans le respect des principes humanitaires.
- Examiner les obstacles éventuels à l'accès aux programmes, aux services et aux mécanismes de feedback, en accordant une attention particulière aux groupes vulnérables et marginalisés.

Mettre en œuvre et assurer le suivi

- Vérifier que tous les groupes ciblés – surtout les plus marginalisés – soient en mesure d'accéder aux programmes.
- Suivre l'avancement des programmes et la satisfaction de la population vis-à-vis des résultats. Désagréger les données, p. ex. par genre, par âge et par handicap.
- Veiller à ce que les personnes affectées soient informées de l'évolution des programmes, notamment de leur portée et des mesures prises, et qu'elles connaissent les mécanismes de feedback et de réclamation disponibles.
- Demander un feedback et en tenir compte, en adaptant les programmes le cas échéant.

Examiner, évaluer et apprendre

- Faire participer les personnes affectées aux bilans et aux évaluations, les informer des résultats et les associer aux décisions qui les concernent.
- Évaluer et documenter les stratégies et les approches qui ont un impact positif (ou négatif) sur les opérations ainsi que sur la satisfaction des personnes affectées vis-à-vis du CICR et de ses programmes.
- Diffuser les enseignements tirés à l'interne et à l'externe et agir en conséquence.

12 La redevabilité envers les personnes affectées est étroitement liée à la sécurité. Par exemple, l'accès peut être une contrainte, tandis que l'amélioration de la qualité des programmes et de la redevabilité peut renforcer la sécurité de notre personnel et de nos opérations. Afin d'aider le personnel à gérer les risques de

manière plus cohérente dans le monde entier, le CICR a récemment mis en place une méthodologie commune de [gestion des risques en matière de sécurité et de sûreté](#). De plus, depuis 2018, chaque lieu d'affectation sur le terrain est censé appliquer les [normes minimales de sécurité](#) du CICR.

F. Mesurer les progrès

Mesurer les progrès accomplis nous permet de mettre en évidence les domaines dans lesquels nous devons nous améliorer. C'est pourquoi le Cadre de redevabilité envers les personnes affectées s'accompagne d'une auto-évaluation¹³, qui permet aux délégations de comprendre leurs forces et leurs faiblesses dans leur propre contexte, de hiérarchiser les domaines à renforcer et de répartir les ressources en conséquence.

Dans un premier temps, des auto-évaluations peuvent être effectuées au besoin avant le cycle de planification annuel. Par la suite, le processus d'auto-évaluation devrait être de plus en plus lié au suivi continu, aux bilans, rapports et autres sources d'information au sein de la délégation – à l'écoute notamment de l'opinion des personnes affectées. Cette approche améliore la précision des résultats et fait de l'auto-évaluation une base solide sur laquelle fonder notre action. Une auto-évaluation fiable et mise à jour chaque année est un outil de gestion précieux qui permet également de répondre plus facilement aux attentes en matière de compte rendu, notamment celles émanant de l'audit interne, du Bureau de la conformité institutionnelle ou des donateurs. Grâce à l'auto-évaluation, les délégations peuvent :

- sensibiliser le personnel à la notion de programmes inclusifs et centrés sur les personnes ;
- faciliter l'analyse des problèmes et de la situation aux fins du cycle de planification annuel ;
- adopter plus facilement une approche pluridisciplinaire ;
- mieux comprendre les pratiques actuelles et être encouragées à apprendre de leurs pairs ;
- gérer les lacunes et les risques ;
- se fonder sur des éléments objectifs afin d'identifier les ressources nécessaires pour aller de l'avant ;
- mesurer et démontrer les progrès accomplis.

Des résultats mitigés lors de l'auto-évaluation ne traduisent pas forcément un manque d'engagement des délégations en faveur de programmes responsables et de qualité. Divers facteurs et contraintes, tels que l'accès aux personnes affectées, des difficultés logistiques ou des problèmes d'effectifs, peuvent avoir une incidence sur la performance des opérations. Recenser les lacunes nous permet, en tant qu'organisation, de comprendre les difficultés et les failles auxquelles nous nous heurtons, d'adapter notre approche en

matière de redevabilité envers les personnes affectées et de nous concentrer sur les domaines apparaissant comme prioritaires au niveau de la délégation et à l'échelle mondiale.

L'outil d'auto-évaluation est particulièrement utile pour les délégations opérationnelles. On trouvera plus de détails sur cet outil ainsi que les derniers résultats sur la [page Intranet consacrée à la redevabilité envers les personnes affectées](#).

G. Responsabilités

Nous avons toutes et tous un rôle à jouer dans la mise en œuvre du Cadre de redevabilité envers les personnes affectées :

- la Direction doit veiller à ce que le Cadre soit approuvé, promu et soutenu ;
- les directeurs régionaux au siège doivent assurer l'intégration du Cadre dans les stratégies régionales ;
- les équipes de direction des délégations, dont le personnel est le plus proche des personnes affectées, doivent évaluer et améliorer les pratiques, notamment le caractère pluridisciplinaire des activités, en se servant de l'auto-évaluation de la redevabilité envers les personnes affectées et d'autres outils ;
- les chefs d'unité sont chargés d'incorporer les aspects pertinents du Cadre dans leurs normes techniques, les cadres de référence de leurs programmes et leurs modules de formation, de sorte que les mesures recommandées portent sur des programmes précis, permettant dès lors au personnel d'intégrer plus facilement ces mesures dans leur travail quotidien ;
- le personnel chargé d'élaborer les procédures et les outils de planification devrait utiliser le Cadre pour promouvoir les bons comportements au sein des programmes et garantir la capacité des systèmes à collecter et à examiner des données désagrégées ;
- le personnel des ressources humaines devrait utiliser le Cadre pour embaucher les bonnes personnes, leur donner des moyens d'action et les former, favoriser leur inclusion et leur bien-être et prendre de meilleures décisions grâce à l'analyse des données RH ;
- l'équipe et les conseillers responsables de la redevabilité envers les personnes affectées utilisent naturellement le Cadre pour travailler

¹³ Un projet pilote a été mené en 2017 avec une première version de l'outil d'auto-évaluation, puis celui-ci a été rationalisé pour en faciliter l'utilisation et mieux orienter les délégations.

avec les délégations et les chargés de programme et les aider à tester, affiner et améliorer les outils, ainsi qu'à diffuser les meilleures pratiques.

Il convient de rappeler que près de la moitié des programmes du CICR sont mis en œuvre par des Sociétés nationales opérant dans leur propre pays (et parfois à l'échelle internationale). Le CICR ne peut donc être redevable et inclusif que si ses partenaires le sont. Cette partie de la « chaîne de responsabilité » doit recevoir une attention suffisante à tous les niveaux du CICR, des délégations à la Direction. Les équipes de coopération sur le terrain et la Division de la coopération et de la coordination au sein du Mouvement

jouent à cet égard un rôle d'orientation et de facilitation. Les partenariats avec les Sociétés nationales devraient en outre être considérés comme une occasion d'accroître leur capacité à mettre en œuvre des programmes plus responsables. Dans certains cas, le CICR peut adopter une approche similaire avec des organisations internationales et des ONG locales ou internationales.

Enfin, l'intégration des bases de la redevabilité envers les personnes affectées dans les politiques – notamment celles relatives à l'inclusion – aide le personnel à porter un regard plus inclusif et responsable sur ces questions.

Le CICR porte assistance aux personnes touchées par un conflit armé ou d'autres situations de violence partout dans le monde, mettant tout en œuvre pour améliorer leur sort et protéger leur vie et leur dignité, souvent en collaboration avec ses partenaires de la Croix Rouge et du Croissant-Rouge. Il s'efforce en outre de prévenir la souffrance par la promotion et le renforcement du droit et des principes humanitaires universels. En tant qu'institution de référence dans le domaine du droit international humanitaire, il contribue au développement et à la mise en œuvre de cette branche du droit.

Dans les zones de conflit, les communautés savent qu'elles peuvent compter sur le soutien du CICR, qui mène toute une série d'activités d'importance vitale consistant notamment à fournir des vivres, de l'eau potable, du matériel d'assainissement, des abris et des soins de santé. L'institution contribue en outre à réduire les risques dus aux mines et aux munitions non explosées, réunit les membres de familles dispersées par un conflit et visite les personnes détenues pour s'assurer qu'elles sont traitées convenablement. Elle travaille en étroite coopération avec les communautés afin de comprendre leurs besoins, et met à profit son expérience et son savoir-faire pour y répondre de manière rapide, efficace et impartiale.

 facebook.com/icrcfrancais

 twitter.com/cicr_fr

 instagram.com/icrc



CICR

Comité international de la Croix-Rouge

19, avenue de la Paix

1202 Genève, Suisse

T +41 22 734 60 01

shop.icrc.org

© CICR, juin 2019