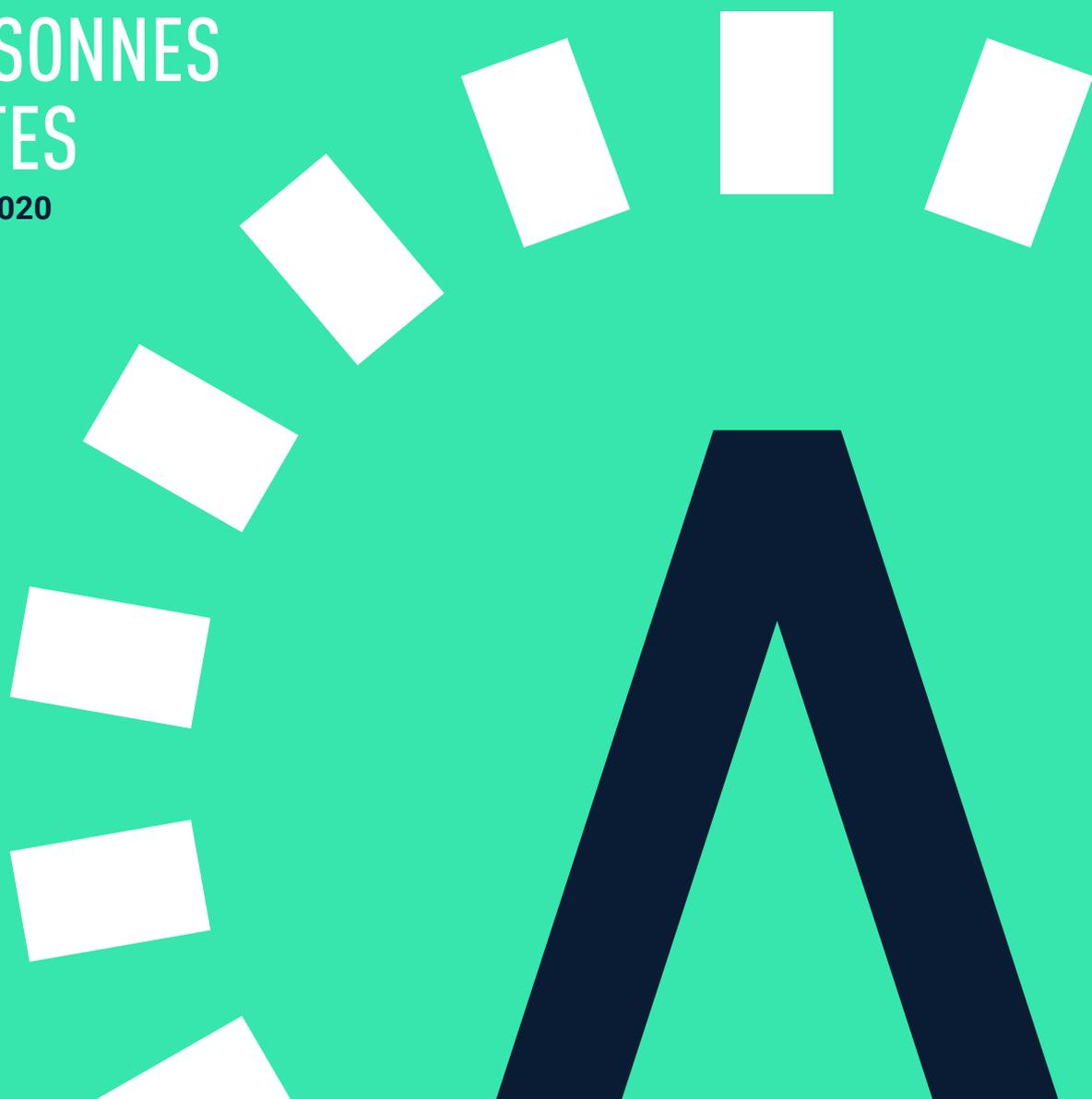


**LES MÉCANISMES DE  
REDEVABILITÉ, DE RETOUR  
D'INFORMATION ET DE PLAINTES  
DANS LES RÉPONSES HUMANITAIRES  
AUX PERSONNES  
MIGRANTES**

Clea Kahn / juin 2020



## LE MIGRATION EMERGENCY RESPONSE FUND (MERF)

Le Migration Emergency Response Fund (fonds de réponse aux urgences migratoires) ou MERF est un fonds de réserve spécifique à un contexte géré par le réseau Start Network et ses 24 ONG membres, avec le soutien du département du Développement international (Department for International Development, DFID) du Royaume-Uni. Le MERF œuvre dans 11 pays au nord, à l'ouest et au centre de l'Afrique : Algérie, Burkina Faso, Cameroun, Tchad, Égypte, Libye, Mali, Maroc, Niger, Soudan et Tunisie.

L'objectif du MERF est de répondre, grâce à des interventions humanitaires à court terme, aux besoins non satisfaits par les réponses aux migrations mixtes continues. Son but est de répondre rapidement aux graves ou nouvelles lacunes et modifications auprès des populations vulnérables ou démunies, en attendant que le système global de réponses s'adapte à leurs nouveaux besoins. Son terrain d'opération se situe le long de la route migratoire africaine. Il vise également à améliorer la compréhension des tendances migratoires.

Les membres du MERF, ainsi que le réseau Start Network dans son ensemble lors de ses travaux opérationnels habituels, ont identifié le défi que représente l'adaptation des mécanismes de retours d'information et de plaintes à des contextes de migrations mixtes.

L'autrice voudrait remercier chaque personne qui a généreusement donné de son temps pour contribuer à ce document, bien souvent dans des circonstances difficiles et stressantes. Elle tient à remercier tout particulièrement celles et ceux qui ont vécu cette expérience de migration et qui l'ont aidée dans la rédaction de ces conseils.

# SOMMAIRE

I	<b>INTRODUCTION ET PRÉSENTATION</b>	<b>04</b>
	<b>SECTION 1</b>	
	<b>COMPRENDRE LES RETOURS D'INFORMATIONS ET LES PLAINTES DANS DES CONTEXTES MIGRATOIRES</b>	<b>05</b>
II	COMPRENDRE LES RETOURS D'INFORMATIONS ET LES PLAINTES	<b>06</b>
III	MIGRATION ET MIGRATION MIXTE	<b>10</b>
	<b>SECTION 2</b>	
	<b>MISE EN ŒUVRE</b>	<b>16</b>
V	PLANIFICATION	<b>17</b>
VI	CONCEPTION	<b>19</b>
VII	RECUEIL ET TRAITEMENT DES DONNÉES	<b>25</b>
VIII	BOUCLER LA BOUCLE	<b>30</b>
	<b>RÉFÉRENCES</b>	<b>31</b>

# INTRODUCTION

## POURQUOI CES CONSEILS ?

La redevabilité envers les personnes sinistrées est au cœur de l'action humanitaire. Ce principe de redevabilité ne peut exister si les organisations ne créent pas l'espace et les occasions nécessaires aux personnes concernées pour partager leurs retours à propos des programmes et services, ou pour déposer une plainte à propos de leur qualité, leur pertinence et leur rapidité, ou encore le respect et la dignité qui accompagnent les actions.

Même si cela semble évident, ce principe n'est pas toujours facile à appliquer. Les contextes humanitaires sont bien souvent chaotiques, et il existe de profondes inégalités de pouvoir entre les prestataires de service et les personnes sinistrées. Ainsi, nous devons souvent redoubler d'efforts pour assurer la sécurité des personnes concernées, leur donner le pouvoir de formuler leurs besoins et de demander mieux si ce n'est pas ce qu'elles obtiennent.

Cet objectif peut être particulièrement exigeant lorsque les populations se déplacent rapidement d'une région ou d'un pays à l'autre. Ces dernières années, les acteurs humanitaires ont reçu de plus en plus de demandes pour apporter leur aide dans des contextes de migration mixte, notamment en Afrique de l'Ouest, sur le continent américain et en Europe. Toutes et tous ont constaté que les besoins et les vulnérabilités des populations en mouvement ne sont pas identiques à celles rencontrées dans des contextes plus statiques, comme les personnes réfugiées dans des camps ou déplacées dans leur propre pays. Ces besoins et vulnérabilités changent également de façon plus fréquente et substantielle. Ainsi, des défis supplémentaires se rajoutent lorsque l'on veut engager des discussions avec ces personnes ou obtenir leur retour une fois qu'elles ont utilisé les services mis en place.

D'excellents conseils existent déjà (voir page 31). Ils expliquent comment mettre en œuvre des mécanismes de retour d'information et de plaintes dans des contextes humanitaires. Ce document n'a donc pas pour objectif de les remplacer ou de les copier. Il s'agit d'un complément dont l'objectif est de fournir une autre réflexion aux acteurs humanitaires qui travaillent dans des contextes de migration.

## STRUCTURE DES CONSEILS

La première partie de ce document présente la redevabilité envers les personnes sinistrées, ainsi que la place des mécanismes de retour d'information et de plaintes au sein du système. Elle met en lumière certains des défis qui se présentent dans des contextes migratoires.

La seconde partie présente les leçons tirées par les organisations de la mise en œuvre de mécanismes de retour d'information et de plaintes dans des contextes migratoires, ainsi que certaines bonnes pratiques identifiées dans ces situations.

## MÉTHODOLOGIE

Le développement de ces conseils s'est basé sur un examen de la littérature existante, y compris des travaux de recherche, des directives et des supports de formation. Plus de 30 entretiens ont été menés avec des représentantes et représentants de plus de 20 organisations travaillant en Afrique, sur le continent américain, au Moyen-Orient et en Europe. Les organisations membres MERF de Start Network ont apporté un soutien tout particulier au projet.

**Sauf indication contraire, l'ensemble des citations et exemples de ce document proviennent des entretiens réalisés auprès des organisations humanitaires mentionnées ci-dessus.**

# SECTION 1

# COMPRENDRE LES RE- TOURS ET LES PLAINTES DANS DES CONTEXTES MIGRATOIRES



# II COMPRENDRE LES RETOURS D'INFORMATION ET LES PLAINTES

## NORME HUMANITAIRE FONDAMENTALE, 4 :

**Les communautés et populations touchées par des crises connaissent leurs droits, ont accès aux informations nécessaires et participent aux décisions qui les concernent.**

## NORME HUMANITAIRE FONDAMENTALE, 5 :

**Les communautés et populations touchées par des crises ont accès à des mécanismes sûrs et réactifs pour gérer leurs plaintes.**

## REDEVABILITÉ ENVERS LES PERSONNES SINISTRÉES

Ces conseils se concentrent sur les défis que représente la mise en œuvre de mécanismes retours d'information et de plaintes dans des contextes migratoires. Toutefois, ce document technique fait partie d'un engagement humanitaire bien plus important qui concerne la redevabilité envers les personnes touchées par des crises.

En 2016, lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire, les acteurs du secteur se sont engagés à une « révolution de la participation ». Les besoins et les intérêts des personnes touchées par des crises humanitaires ont ainsi été placés au cœur de la prise de décisions dans ce domaine<sup>1</sup>. Cet engagement est également exprimé dans la norme humanitaire fondamentale.

Ces conseils se concentrent sur les détails de la mise en œuvre. Toutefois, ils doivent être placés dans le contexte du principe plus large de redevabilité envers les personnes sinistrées, qui doit imprégner la culture et l'approche des organisations humanitaires.

## RETOURS D'INFORMATION, PLAINTES ET PLAINTES GRAVES

Les retours d'information et les plaintes sont essentiels pour s'assurer qu'une organisation et ses programmes rendent des comptes aux personnes qui bénéficient de leur aide, aux communautés qui les entourent, mais aussi à leurs propres membres du personnel et bénévoles. Ces éléments ont différents objectifs. Les retours d'information sont plutôt des informations générales sur la façon dont les personnes vivent leurs recours aux services, au personnel et aux systèmes en place. Les systèmes de plaintes permettent d'exprimer des doléances spécifiques et d'en assurer le suivi. Elles peuvent concerner la qualité, la quantité ou la fourniture des services, mais aussi des sujets plus sensibles comme des activités inappropriées, contraires à l'éthique ou illégales.

Dans de nombreux pays et de nombreuses sociétés, la culture de la plainte est tout simplement absente. Les personnes migrantes sont particulièrement réticentes à se plaindre et pensent souvent ne pas avoir droit à l'aide qu'elles reçoivent. Plusieurs organisations évitent d'utiliser

## OBJECTIFS DES MÉCANISMES DE REDEVABILITÉ :

### ● INTÉGRER

S'assurer que les personnes migrantes et les communautés au sein desquelles elles voyagent influencent de manière significative la prise de décisions concernant les programmes, d'une façon inclusive et non discriminatoire permettant aux voix des plus vulnérables d'être entendues.

### ● DÉCRIRE CLAIREMENT

S'assurer que les personnes touchées par des crises connaissent leurs droits, et que les agences sont claires et transparentes quant à leur identité, leur méthode de travail, ainsi que ce qu'elles peuvent faire ou non.

### ● RENDRE DES COMPTES

Les personnes sinistrées peuvent évaluer les actions des agences et la façon dont elles leur fournissent de l'aide, formuler des retours d'information qui sont pris en compte et intégrés de manière significative, mais aussi sanctionner les abus et les insuffisances de l'assistance reçue autant que possible. Cela signifie que les personnes concernées doivent être informées de la façon dont les agences ont répondu à leurs retours.

<sup>1</sup> CPI (Comité permanent interorganisations), *Recommendations that promote effective participation of people affected by crisis in humanitarian decisions and incentivise participation as a way of working for GB signatories (Recommandations pour promouvoir la participation effective des personnes touchées par des crises dans les décisions humanitaires et encourager la participation comme une méthode de travail pour les signataires du Grand compromis)*, janvier 2017 [interagencystandingcommittee.org/system/files/final\\_participation\\_revolution\\_workstream\\_recommendations.pdf](http://interagencystandingcommittee.org/system/files/final_participation_revolution_workstream_recommendations.pdf)

le mot « plainte » et recommandent une concertation avec les équipes en place pour trouver le terme qui parle le plus au(x) groupe(s) sinistré(s). Des organisations dans l'ouest de l'Afrique et l'Amérique centrale soulignent que, même en adoptant cette approche, il est souvent difficile d'obtenir les critiques constructives nécessaires pour adapter leurs programmes aux besoins des populations migrantes.

Les retours d'information et les plaintes doivent tous être pris en compte et recevoir une réponse. Toutefois, les plaintes nécessitent une réponse plus formelle.

Les retours d'information peuvent être recueillis de plusieurs façons. On peut les solliciter de manière active pendant des entretiens, des groupes de discussion ou des enquêtes, ou les recueillir de manière réactive à l'aide d'outils comme des boîtes à suggestions physiques ou électroniques (e-mails) et des lignes téléphoniques. Il est important d'utiliser à la fois des outils actifs et réactifs. La Figure 1 présente quelques avantages et exemples de chaque type de mécanisme.

Les retours peuvent être recueillis de manière formelle en face à face, par téléphone ou par e-mail, ou encore à l'aide d'outils comme les boîtes à suggestions. Ils peuvent et doivent également être recueillis de manière informelle. Ils peuvent être partagés directement au travers de commentaires énoncés là où les services sont fournis, ou indirectement par le bouche-à-oreille ou par l'utilisation/la non-utilisation des services par exemple. Dans les deux cas, ils doivent être enregistrés et traités.

Il est important de bien faire la distinction entre les plaintes sensibles et non sensibles :

- *Les plaintes non sensibles sont en général liées aux programmes. Elles formalisent souvent des inquiétudes concernant les personnes ciblées et les raisons de ce choix, ou bien la qualité des produits et des services par exemple.*
- *Les plaintes sensibles concernent des questions comme l'exploitation, les abus ou le harcèlement, y compris l'exploitation et les abus sexuels, la discrimination, la corruption et la fraude, entre autres.*

Les retours d'information, les plaintes non sensibles et les plaintes sensibles peuvent arriver par les mêmes canaux, mais doivent être traités différemment. Le personnel responsable des programmes ne doit pas être le gardien des plaintes. Les inquiétudes des personnes qui les formulent doivent être gérées avec tact et confidentialité. Cela s'applique tout particulièrement aux plaintes sensibles concernant le comportement du personnel ou des bénévoles.

Même si la question de l'acheminement et du traitement des retours et plaintes est vraiment importante, elle est déjà largement abordée dans les autres conseils (voir page 31). De plus, les principes des contextes migratoires ne sont pas fondamentalement différents de ceux des autres crises, plus statiques.

## FIGURE 1 : MÉCANISMES ACTIFS ET RÉACTIFS

### MÉCANISME ACTIF

#### AVANTAGES :

- A tendance à induire plus de réponses
- Permet de s'assurer que les retours d'information sont représentatifs du groupe sinistré et de cibler les personnes moins susceptibles de partager leur opinion ou leurs plaintes
- Assure aux personnes qui bénéficient des services en place que leur point de vue est important et qu'il sera pris en compte

#### EXEMPLES

- Entretiens de départ
- Entretiens de suivi
- Enquêtes de perception/satisfaction
- Groupes de discussion
- Réunions de la communauté
- Visites/consultations de la communauté
- Émission radio/de libre antenne
- Réseaux sociaux
- Enquêtes par SMS
- Questions d'évaluation incluses dans d'autres activités de recueil des données



### MÉCANISME RÉACTIF

#### AVANTAGES :

- Permet l'émission des retours d'information au moment qui convient aux personnes utilisant les services, et non lorsque l'organisation le décide
- Est plus susceptible d'être utilisé par les personnes qui souhaitent que leur plainte reste anonyme ou qui s'inquiètent d'une possible stigmatisation
- Fournit davantage d'espace aux retours d'information sur tous les aspects des programmes ou d'autres questions préoccupantes

#### EXEMPLES

- Boîte à suggestions/plaintes
- Ligne téléphonique
- Réseaux sociaux
- Permanence
- Médiateur ou médiatrice



## PLAINTES GRAVES ET MÉCANISMES INTERINSTITUTIONNELS

Le secteur humanitaire a longtemps négligé les comportements relevant de l'exploitation et des abus en ne traitant pas ces problèmes. Il reste encore beaucoup à faire en la matière, mais on constate des efforts de plus en plus importants pour donner aux personnes qui utilisent les services en place l'occasion de partager leurs inquiétudes, et pour répondre à ces inquiétudes rapidement et de façon appropriée. Les mécanismes de retours et de plaintes sont essentiels dans ce processus.

Il y a eu une innovation : l'arrivée des mécanismes de comptes

rendus interinstitutionnels, qui permet d'acheminer et de suivre les plaintes pour le compte de plusieurs organisations et agences. Plutôt que des outils spécifiques, ces mécanismes sont des systèmes qui servent à acheminer les retours depuis plusieurs sources différentes, y compris depuis des canaux de retours « détenus » par d'autres organisations. Toutefois, un outil partagé sera parfois mis en place là où plusieurs organisations travaillent. Cela peut se présenter sous la forme d'une ligne téléphonique, par exemple, ou d'une boîte à suggestions dans un camp, un centre d'accueil ou un

poste de services humanitaires.

En 2019, un outil de ce type a été mis à l'essai pour la première fois de manière transfrontalière. Le projet régional du continent américain a été lancé dans six pays pilotes : Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Équateur, Venezuela et Brésil. L'objectif du projet est de faire le lien entre procédures normalisées et contextualisées, afin d'éviter l'exploitation sexuelle, les abus et le harcèlement, et de proposer des mécanismes interinstitutionnels de réponses et de plaintes basées sur la communauté qui soient sûrs et confidentiels.

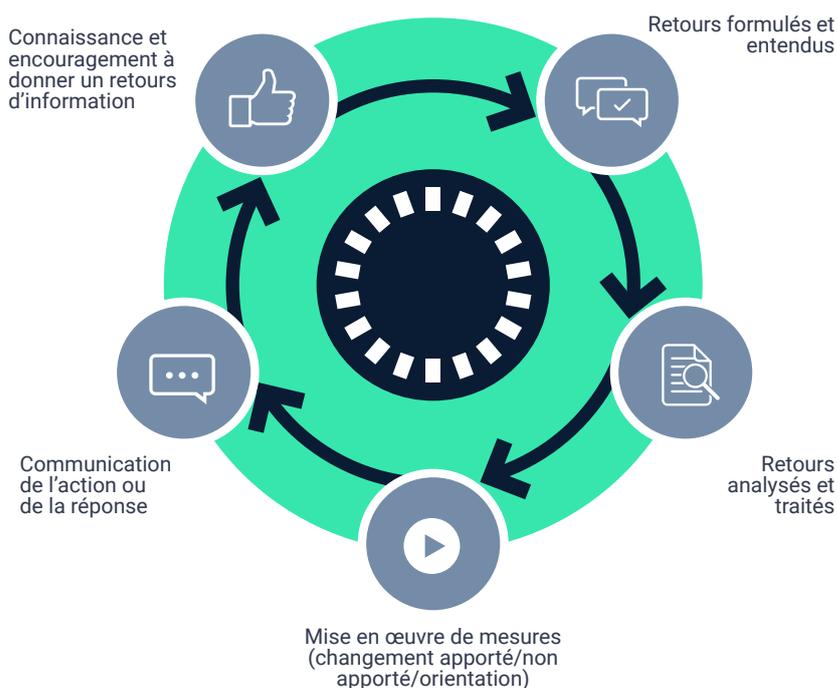
## LA BOUCLE DES RETOURS D'INFORMATION

L'incorporation et la gestion des retours suivent un cycle. Comme le montre la Figure 2, les participations sont :

- reçues par les parties prenantes du programme et entendues ;
- transmises pour action et discutées par le département ou les personnes responsables ;
- traitées, et l'action liée communiquée à la partie prenante.

Ce cycle est normalisé dans des contextes humanitaires. Pourtant, dans les contextes migratoires, certaines parties sont plus difficiles à réaliser. Par exemple, les personnes migrantes sans papiers peuvent ressentir de l'insécurité en utilisant les services. Cette situation a une incidence sur la façon dont le programme d'accompagnement est mené, sur les mécanismes de recueil de données qui sont efficaces et sur le type d'informations qu'ils peuvent recueillir. En revanche, les structures organisationnelles utilisées dans le traitement des retours et des plaintes resteront en grande partie les mêmes. Ces questions précises seront abordées dans les prochains chapitres.

## FIGURE 2 : LA BOUCLE DES RETOURS D'INFORMATION



## TIRER DES LEÇONS DES RETOURS D'INFORMATION

Une partie essentielle du cycle des retours d'information consiste en l'acheminement des participations vers des changements et des innovations, dont l'objectif est d'améliorer la qualité, la pertinence et l'efficacité des programmes.

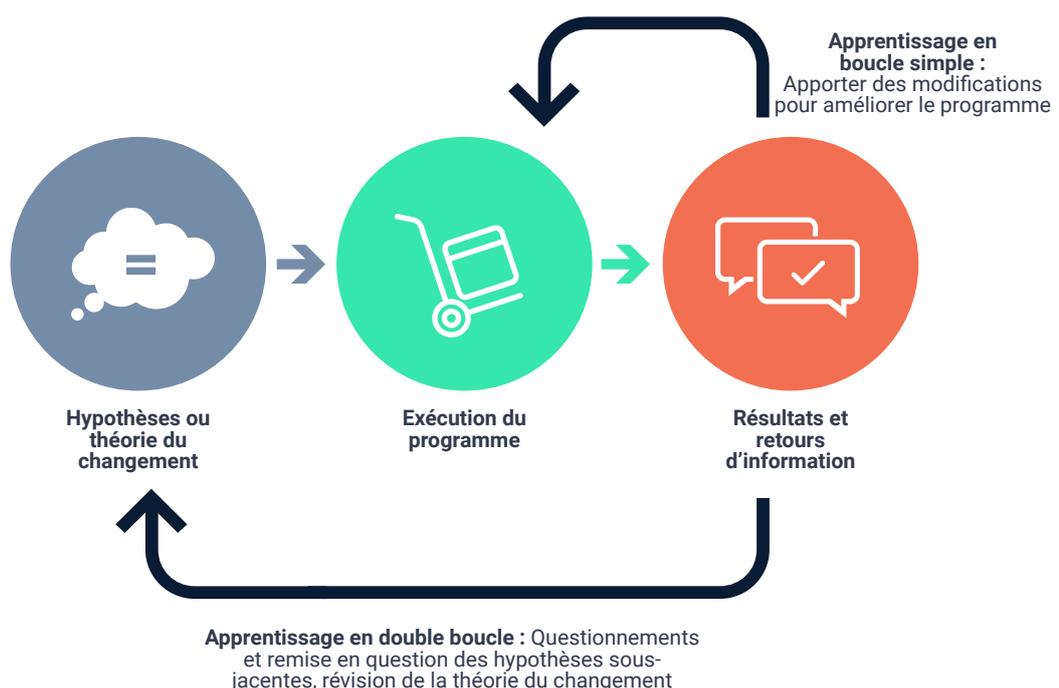
Il est important de ne pas y réfléchir uniquement sous l'angle de l'influence sur les programmes actuels, mais de prendre aussi en compte une éventuelle orientation de l'approche globale. Les humanitaires doivent constamment chercher des moyens de rendre leurs interventions plus rapides, plus efficaces, plus sûres et plus dignes. Parfois, il s'agit d'apporter des changements aux programmes, mais il peut aussi être nécessaire de les réimaginer de manière radicale. Cette approche peut se décrire comme un apprentissage en double boucle, comme illustré dans la Figure 3.

Dans certains exemples récents de réflexion en double boucle, on trouve des actions telles que des programmes d'aide en espèces, des approches en

contextes urbains, ou encore des innovations dans la communication en situation de crise, dont nous parlerons plus tard dans ce document. Ces actions montrent la façon dont l'expérience dans différents contextes et différentes situations a été canalisée non seulement pour améliorer l'exécution des programmes, mais aussi pour créer de toutes nouvelles approches. En ancrant ce type d'approche dans les processus humanitaires, on s'assure que les organisations laissent la place qu'il faut non seulement aux « ajustements » nécessaires aux programmes, mais aussi aux grandes innovations qui peuvent être de véritables transformations.

C'est dans l'esprit de ce genre de transformation que ces conseils ont été rédigés. Nous espérons qu'ils aideront les prestataires de services à travailler avec les personnes migrantes pour repenser leurs programmes.

### FIGURE 3 : DOUBLER LA BOUCLE



## III MIGRATION ET MIGRATION MIXTE<sup>2</sup>

### UNE APPROCHE BASÉE SUR LES ITINÉRAIRES EMPRUNTÉS POUR LES RETOURS D'INFORMATION ET PLAINTES EN SITUATION DE MIGRATION

Les personnes migrantes voyagent souvent en suivant des itinéraires établis. Ils sont définis selon des facteurs de géographie ou de sécurité, ou par des passeurs ou passeuses, des amis ou amies, des membres de la famille, ou encore des personnes rencontrées en chemin. Les personnes migrantes peuvent obtenir des informations concernant les risques, les possibilités et les services de la part de celles et ceux qui ont déjà emprunté cette route.

Leur mobilité le long de ces itinéraires représente un défi tout particulier pour impliquer les personnes sinistrées dans la conception des programmes, mais aussi pour trouver des moyens de recueillir des retours et plaintes et d'en assurer le suivi. Les organisations ont répondu à cette question en s'implantant sur plusieurs points le long d'une route migratoire, ou en travaillant ou communiquant avec d'autres prestataires de services sur le même itinéraire. La collaboration permet d'obtenir d'un côté d'une frontière des informations qui pourraient trouver réponse de l'autre côté. De même, les retours d'observation recueillis plus tard sur le chemin peuvent aider les organisations à modifier leur approche. Par exemple : « Ces personnes sont arrivées sans les sacs de couchage que vous leur aviez donnés, mais tout le monde utilise les kits d'hygiène. »

La reconnaissance des logos est également un avantage de travailler le long du même itinéraire. Elle permet aux personnes qui ont bénéficié de programmes ou services et qui les ont appréciés de s'orienter vers une aide semblable plus tard. Puisque les personnes migrantes ont tendance à avoir davantage de choix que les populations statiques pour rechercher de l'aide (lieux et moyens), les visites répétées peuvent être comprises, au minimum, comme un signe de confiance. De simples questions comme « Comment avez-vous entendu parler de ces services ? » peuvent permettre d'identifier ces personnes. Ces visites peuvent également être l'occasion de poser quelques questions sur la pertinence et la qualité des autres services qu'elles utilisent.

Les organisations travaillant en consortium peuvent envisager d'adopter un logo commun dédié à un itinéraire, des normes communes et des services cohérents pour soutenir ce type d'approche. Cette approche s'est avérée être particulièrement utile pour le programme « Signpost » qui fournit des informations aux personnes migrantes.

Le programme *AMiRA (Action for Migrants: Routes Based Assistance)* apporte une assistance humanitaire aux migrants le long des routes migratoires en Afrique de l'ouest. Son rapport fournit un exemple de mécanisme d'retours d'information basé sur les itinéraires, développé par la Croix-Rouge britannique et l'organisation Ground Truth Solutions. À l'adresse <https://rssn-americas.org/themes/psea-sexual-harassment>, vous trouverez un exemple de mécanisme interinstitutionnel de plaintes basé sur les itinéraires.

**La migration mixte se définit comme des « mouvements migratoires complexes de populations incluant des personnes réfugiées, demandeuses d'asile, migrantes économiques et autres, par opposition aux mouvements migratoires de populations qui rassemblent une seule catégorie de migrants et migrantes. »**

Glossaire sur les migrations de l'OIM

Les déplacements forcés ont toujours été au centre des préoccupations des agences humanitaires. Pourtant, pendant une grande partie des 30 dernières années, elles se sont concentrées sur des situations relativement statiques, comme les camps de personnes réfugiées ou déplacées dans leur propre pays. Ce n'est que très récemment que les besoins des personnes migrantes ont été davantage portés à l'attention des acteurs humanitaires.

Début 2020, on estimait que 25,9 millions de personnes étaient réfugiées, dont la moitié avait moins de 18 ans. Parmi elles, 3,5 millions étaient demandeuses d'asile et encore 3,9 millions étaient apatrides<sup>3</sup>. Le nombre de personnes déplacées de force a été éclipsé par l'estimation de 272 millions de personnes migrantes, dont les deux tiers sont des migrants et migrantes de main-d'œuvre<sup>4</sup>. Les raisons qui poussent des populations à se déplacer évoluent constamment, incluant de façon notable les personnes qui fuient les conséquences des changements climatiques.

Les voyages entrepris par les personnes migrantes peuvent être très dangereux. Elles risquent la famine, la dénonciation, l'exploitation, les violences xénophobes, les enlèvements, ainsi que les détentions légales et illégales. Elles peuvent être exposées à des risques par les passeurs et passeuses, ou tomber entre les mains de trafiquants ou trafiquantes. La gestion de plus en plus rigoureuse des flux migratoires et des protections aux frontières par les gouvernements pousse les personnes migrantes à la clandestinité. Il est donc plus difficile pour elles de demander et recevoir une assistance et de l'aide, même dans des situations d'urgence.

Résultat : les besoins de réponse humanitaire augmentent dans les contextes de migration mixte. Toutefois, cette situation n'est pas sans poser de défi. Il peut être difficile de localiser ou d'identifier un groupe cible si les personnes qui le composent se cachent ou sont dispersées. Les personnes issues de minorités politiques, religieuses ou sociales, notamment en ce qui concerne le sexe et le genre, peuvent se tenir à l'écart des gens issus de leur propre pays ou culture. Les personnes migrantes sont aussi souvent des ressources importantes pour les passeurs et passeuses et les trafics, les

<sup>2</sup> Pour les besoins de ce document, nous utilisons le terme « migration » pour simplifier notre discours. Toutefois, nous reconnaissons que les projets MERF se concentrent sur la migration mixte, qui est un concept plus complexe.

<sup>3</sup> Aperçu statistique, UNHCR <https://www.unhcr.org/figures-at-a-glance.html>

<sup>4</sup> Organisation internationale pour les migrations (OIM), État de la migration dans le monde 2020, p. 21.

trafics, d'où des barrières et risques supplémentaires pour les prestataires de services humanitaires. La migration devient de plus en plus un sujet politisé et qui fait polémique. Ainsi, les communautés locales peuvent se montrer hostiles aux humanitaires et les gouvernements imposent parfois des restrictions à l'aide qu'il est possible d'apporter.

Les acteurs humanitaires peuvent tirer des leçons de ce qui fonctionne dans d'autres contextes similaires. Par exemple, on peut s'inspirer de connaissances tirées d'environnements urbains afin de susciter l'engagement de communautés dispersées pour accéder aux services dans différents postes répartis sur une grande distance. De même, la négociation de l'accès aux personnes sinistrées avec les passeurs et passeuses, voire les trafiquants et trafiquantes, ressemble à celle avec les groupes armés. Les humanitaires peuvent aussi tirer des leçons de certaines argumentations liées à la législation antiterrorisme, afin d'identifier ce qui marche lors des plaidoyers auprès des gouvernements au sujet de la criminalisation de l'aide aux personnes migrantes. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet dans la Figure 5.

Dans la mise en place de mécanismes de retours d'information et de plaintes, il est important d'admettre que les personnes migrantes ne forment pas un groupe homogène. Bien que

certaines personnes partageant des caractéristiques communes (nationalité, culture, croyances, langue ou âge) puissent voyager ensemble ou se rassembler, les programmes humanitaires pour les migrants et migrantes doivent prévoir une grande diversité de pays, cultures et langues. Cette situation apporte son lot de difficultés pour comprendre et répondre à tous les besoins et toutes les attentes, mais, surtout, pour instaurer un climat de confiance.

De plus, les besoins et attentes d'une personne évolueront selon l'étape de son voyage et ses objectifs. Ces éléments ne sont pas gravés dans le marbre, ils évoluent constamment. Lors de la mise en place de mécanismes d'engagement et de redevabilité, les humanitaires doivent demander aux personnes rencontrées à quelle étape de leur voyage elles se trouvent, comment les changements qui s'opèrent autour d'elles influencent leur situation et comment leurs besoins, attentes et objectifs s'adaptent au contexte. Ce défi est particulièrement présent, car les personnes migrantes sont bien souvent trop occupées à réfléchir à la prochaine étape de leur voyage pour participer à des enquêtes et faire remonter les informations. Pour les personnes qui se déplacent, le temps est souvent une denrée rare.

## FIGURE 4 : LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DU VOYAGE MIGRATOIRE

CONTEXTE	CARACTÉRISTIQUES	EXEMPLE
<b>En déplacement</b>	Les personnes se déplacent rapidement d'un endroit à l'autre. Elles se préoccupent de planifier leur prochaine étape de voyage et se dépêchent d'y arriver. Elles peuvent avoir peur d'être arrêtées et/ou déportées, ou peuvent être dépendantes de passeurs ou passeuses, ou être sous le contrôle de trafics humains.	La route migratoire d'Amérique centrale (avec les caravanes de migrants et migrantes), les routes migratoires à travers l'Afrique de l'Ouest, ou la crise migratoire européenne entre 2015 et 2016.
<b>Stables</b>	Les personnes sont logées dans des camps ou légalement installées sans crainte d'être arrêtées. Elles peuvent être faciles à identifier, selon si elles se trouvent dans des camps ou dans des zones urbaines, mais elles cherchent généralement à se rendre visibles et disponibles pour bénéficier de services. Elles peuvent vouloir rester quelque temps, s'investir pour améliorer les services ou accéder aux services proposés.	Camps établis, centres d'accueil des personnes réfugiées ou installations dans des communautés hôtes.
<b>Retardées</b>	Les personnes migrantes ont hâte de continuer leur chemin vers leur destination, mais la fermeture des frontières et les obstacles politiques les bloquent.	Camps en Grèce et au Mexique.
<b>En sédentarisation</b>	Les personnes migrantes ont abandonné leur espoir d'arriver à destination et ont décidé d'essayer de rester là où elles se trouvent.	Migrants et migrantes dans des villes frontalières en Afrique du Nord (au Maroc, par exemple) et dans les Balkans.
<b>Sur le chemin du retour</b>	Les personnes migrantes ont abandonné leur espoir d'arriver à destination et ont décidé de regagner leur pays d'origine, avec ou sans aide.	Le programme d'aide au retour volontaire et à la réintégration de l'OIM.

## ÉTUDE DE CAS



Le terme « *Los caminantes* » (les marcheurs et marcheuses) décrit les milliers de Vénézuéliennes et Vénézuéliens qui ont quitté leur pays à pied depuis plus de deux ans. Sans argent pour se loger ou se déplacer, et souvent sans papiers d'identité ou documents de voyage, ces personnes marchent pendant des jours à la recherche de meilleures conditions de vie en Colombie, en Équateur ou au Pérou. D'après une étude menée par les Nations Unies en 2018, plusieurs d'entre elles ont marché jusqu'à 16 heures par jour et leur voyage était susceptible de durer environ 13 jours.

Les organisations humanitaires leur portent assistance aux frontières et le long de leur itinéraire, mais ces marcheurs et marcheuses ne restent jamais longtemps, s'arrêtent uniquement pour manger, pour boire et éventuellement pour se reposer. Exténuées et totalement plongées dans leur voyage, elles n'ont pas d'énergie ou d'intérêt pour partager leur retours d'information ou faire remonter des informations. Elles sont également peu susceptibles de formuler des plaintes. Le temps est compté pour évaluer leurs éventuels besoins avant qu'elles ne repartent.

Certaines organisations ont géré ces difficultés en appliquant différentes stratégies :

- Travailler avec des personnes issues de la même communauté et avec de petites organisations locales qui connaissent le groupe ciblé et qui ont sa confiance (par exemple, organisations pour les femmes)
- Travailler le long de la route migratoire, identifier deux endroits ou plus sur le chemin qui permettent d'anticiper les besoins et qui sont reconnus par les personnes en déplacement

## FIGURE 5 : PASSAGES CLANDESTINS ET TRAFICS HUMAINS

Les passeurs et passeuses travaillent le long des principales routes migratoires dans le monde. Ainsi, la plupart des personnes migrantes qui voyagent sur une certaine distance fera appel à leurs services. Ces personnes servent de guides et fournissent des solutions de transport contre paiement, et facilitent le passage des migrants et migrantes en échange de pots-de-vin et de commissions. Elles peuvent permettre aux personnes migrantes de trouver leur chemin dans des régions dangereuses comme le désert du Sahara ou la mer Méditerranée. Elles ont bien souvent commencé cette activité alors qu'elles étaient elles-mêmes migrantes. Toutefois, les passeurs et passeuses peuvent aussi souvent exploiter ou abuser les personnes migrantes, ou être indifférentes à leur sécurité et leur bien-être. D'après une étude, « sur toutes les routes, les passeurs et passeuses sont responsables de 50 pour cent de tous les incidents de violences sexuelles, de violences physiques, de vols et d'enlèvements signalés par les personnes ayant répondu aux questions. »

Les organisations humanitaires doivent parfois négocier avec les passeurs et passeuses pour atteindre les personnes migrantes. Cette situation limite gravement leur capacité à communiquer de façon efficace avec elles. Puisque leurs revenus dépendent des passages fournis aux personnes migrantes, les passeurs et passeuses n'auront pas grand intérêt à laisser les organisations humanitaires fournir des informations indépendantes sur les risques et les obstacles à affronter en chemin. Ces gens ont la possibilité de contrôler les espaces où les personnes migrantes vivent. Ils agissent en tant que gardiens envers les humanitaires pour discuter des besoins ou de l'expérience des services proposés.

Il y a souvent confusion (parfois délibérée) entre passage clandestin et trafic humain. Alors que passeurs et passeuses facilitent le voyage, leur implication se résume en général à cela. En revanche, les trafiquants et trafiquantes utilisent la contrainte ou la tromperie pour exploiter des personnes, et les piéger dans le travail forcé, l'exploitation sexuelle, la prostitution, l'esclavage ou même le trafic d'organes. La frontière entre trafic humain et passage clandestin peut être fine, et bien souvent les victimes d'un trafic peuvent ne pas avoir conscience de l'être.

Cette situation est étroitement liée à la question des retours d'information et des plaintes. En effet, les efforts pour susciter l'engagement des personnes migrantes sont susceptibles de mener les humanitaires à entrer en contact avec passeurs et passeuses. Pour se frayer un chemin dans ce contexte et négocier pour atteindre migrants et migrantes, les organisations humanitaires et les personnes qu'elles veulent aider s'exposent à des risques. Voici quelques expériences et conseils pour les organisations humanitaires qui travaillent avec des personnes migrantes :

- **ÉVALUEZ LES RISQUES.** Avec le personnel sur place, les partenaires et les membres de la communauté, réalisez en amont une bonne évaluation afin d'identifier les risques et les mesures d'atténuation possibles.
- **ASSUREZ LA TRANSPARENCE.** Expliquez clairement qui vous êtes et les raisons pour lesquelles vous êtes là. Soyez honnête concernant vos principes et la façon dont vous collaborez avec les autorités et les forces de l'ordre.
- **NE NUISEZ PAS.** Faites attention aux signes qui indiquent que votre présence ou votre engagement peut faire courir plus de risques aux personnes migrantes, et identifiez tout moyen à votre disposition pour améliorer leur sécurité.
- **NE VOUS SURESTIMEZ PAS.** Engagez-vous dans des activités de lutte contre les trafics seulement si vous en avez les compétences et la capacité. Formez les équipes de terrain aux possibles moyens pour aider les personnes, mais aussi aux limites qui existent. Assurez-vous que ces limites sont respectées pour la sécurité de l'ensemble du personnel et des bénévoles.

Il n'existe aucune directive spécifique concernant les négociations d'accès avec les passeurs et passeuses dans un contexte humanitaire. Pourtant, de nombreux principes appliqués au travail dans les zones contrôlées par des groupes armés non gouvernementaux s'appliquent de façon similaire dans ces circonstances. Il peut s'agir de construire des relations, comprendre les motivations et adhérer à des principes humanitaires. Vous trouverez des ressources sur les négociations humanitaires à l'adresse <http://www.humanitariannegotiations.org/resource-database/>

## LE DÉFI D'UN CONTEXTE CHANGEANT

### PRINCIPAUX CONSEILS

- Assurez-vous de recueillir et d'analyser systématiquement des données désagrégées. Vous pourrez ainsi identifier les changements dans la population cible plus tôt et adapter les programmes plus rapidement. Pensez au genre, à l'identité de genre, à l'âge, aux handicaps, à la langue et à la culture.
- Investissez dans des outils de gestion des informations. Partagez ensuite ces informations avec les partenaires qui travaillent localement ou plus loin le long de la route migratoire.
- Anticipez les changements qui pourraient être nécessaires en cas d'évolution démographique et préparez-vous-y. Est-ce que les femmes et les enfants peuvent accéder immédiatement à des vêtements et des produits menstruels ? Quelles sont les formations et/ou vérifications de sécurité particulières dont pourraient avoir besoin le personnel et les bénévoles dans leur travail avec des enfants ?
- Suivez les rumeurs qui apparaissent. Ayez à disposition un processus d'enquête transparent ou des rapports de suivi sur l'exploitation, les abus ou les violations de la confidentialité au sein du personnel ou parmi les partenaires de référence.

Les contextes évoluent, parfois en profondeur, à mesure que progresse la migration. Ces changements peuvent être la conséquence de facteurs sociopolitiques, économiques ou autres, comme la pandémie de coronavirus nous l'a démontré. Certains de ces changements sont inattendus, mais on retrouve souvent des schémas que l'on peut anticiper et pour lesquels on peut se préparer.

Par exemple, au début des mouvements massifs de personnes migrantes en Europe, sur le continent américain et en Afrique de l'Ouest, les pays de toutes ces régions du monde étaient d'abord très accueillants et constituaient des environnements relativement permissifs pour les groupes migrants, en transit pour la majorité d'entre eux. Toutefois, dans chaque région, les positions ont commencé à se durcir alors que les frontières se fermaient tout le long de la route migratoire. De plus, la frustration des populations locales (souffrant elles-mêmes bien souvent de la pauvreté et d'autres difficultés) a commencé à se faire sentir. Les gouvernements ont renforcé leurs contrôles aux frontières, sévissant contre les migrants et migrantes sans papiers, et parfois contre les personnes qui les aident. Dans ce genre de situation, il est difficile d'identifier les besoins et d'apporter de l'aide, et encore plus d'encourager la participation des populations, ou de répondre à leurs retours et leurs plaintes.

On observe un autre schéma : de jeunes hommes migrants arrivent en premier, suivis par des femmes, des enfants, et parfois des personnes âgées. Par exemple, en juin 2015, les hommes représentaient 75 % des arrivées en Turquie. Pourtant, en janvier 2016, on n'en comptait plus que 45 %, le reste étant représenté par les femmes et les enfants. Ce

phénomène a été expliqué ainsi : les hommes voyagent en premier pour évaluer l'itinéraire, puis les familles suivent<sup>5</sup>.

On a observé une dynamique similaire sur le chemin partant du triangle du Nord, bien que dans ce cas-là, l'évolution démographique ait été attribuée aux causes du mouvement. Au début, les personnes migrantes étaient principalement de jeunes hommes cherchant à saisir leur chance. Toutefois, de plus en plus de jeunes femmes ont commencé à se déplacer. Leur nombre a presque doublé entre 2012 et 2017, alors que les femmes et les filles fuyaient les violences sexistes très répandues<sup>6</sup>.

**« Le contexte a complètement changé avec la loi. Auparavant, Agadez était une grande zone de transit. Les personnes migrantes y vivaient de façon relativement organisée, avec des logements décentes et ainsi de suite. Aujourd'hui, la clandestinité a pris le dessus dans la périphérie de la ville avec très peu de sécurité. Ces gens se cachent et ne veulent pas se dévoiler, même pour accéder à des dispensaires itinérants ou à de l'eau.**

**Ils sont sur leurs gardes à présent. Résultat : leurs conditions de vie se sont dégradées.**

**Les personnes migrantes empruntent d'autres routes migratoires et par conséquent, davantage de gens meurent et se perdent dans le désert. Le prix des passages clandestins a également augmenté. [Nos services] ne sont pas leurs priorités. »**

5 Duncan Robinson, « Women and children refugee numbers crossing into Europe surge » (Le nombre de femmes et d'enfants dans la population réfugiée qui traverse l'Europe bondit), Financial Times, 20 janvier 2016. <https://www.ft.com/content/dff3b5ea-bf99-11e5-9fdb-87b8d15baec2>

6 Teresa Welsh, « NGOs grapple with shifting demographics of Central America's migrants and refugees » (Les ONG se heurtent à l'évolution de la démographie des populations migrantes et réfugiées en Amérique centrale), Devex, 16 août 2018. [devex.com/news/ngos-grapple-with-shifting-demographics-of-central-america-s-migrants-and-refugees-93291](https://www.devex.com/news/ngos-grapple-with-shifting-demographics-of-central-america-s-migrants-and-refugees-93291)  
Jeffrey Hallock, Ariel G. Ruiz Soto, Michael Fix : « In Search of Safety, Growing Numbers of Women Flee Central America » (En quête de sécurité, de plus en plus de femmes fuient l'Amérique centrale), Institut des politiques migratoires (MPI), 30 mai 2018. [migrationpolicy.org/article/search-safety-growing-numbers-women-flee-central-america](https://www.migrationpolicy.org/article/search-safety-growing-numbers-women-flee-central-america)

Lorsque l'identité de la population cible change aussi radicalement, le type d'assistance nécessaire devient profondément différent, ainsi que la manière dont elle devrait être fournie, et notamment par quelles personnes. De plus, des protections et zones spéciales sont essentielles pour les personnes mineures non accompagnées, les femmes et les familles, ainsi que pour d'autres groupes vulnérables. Les ONG doivent être prêtes à répondre aux besoins des personnes ayant survécu à des violences sexistes perpétrées aussi bien chez elles que le long du chemin qu'elles ont emprunté. Une de ces réponses peut être de proposer des processus fiables d'orientation auprès de partenaires de confiance. La Figure 6 vous présente quelques éléments de réflexion.

En réfléchissant aux façons dont nous pouvons relever ce défi et aborder ces changements dans des contextes migratoires, il est utile de se référer aux leçons tirées des environnements urbains. En effet, les personnes migrantes se retrouvent souvent dans des environnements urbains, à la recherche d'un logement, d'opportunités à saisir et d'un moyen de transport. Ainsi, plusieurs défis à affronter lorsque l'on travaille avec des populations résidentes ou déplacées dans des communautés urbaines se retrouvent aussi avec les personnes migrantes. Elles sont souvent démunies, avec un accès limité aux logements, à la nourriture ou à des marchandises sûres. De plus, elles forment un ensemble disséminé et ont donc besoin de moyens de communication plus sophistiqués. Bien souvent, les prestataires de services font preuve d'adaptabilité en collaborant avec des acteurs locaux qui soutiennent les pauvres des régions urbaines, et en facilitant l'accès aux services existants plutôt que de créer les leurs.

## **FIGURE 6 : S'ADAPTER AUX CHANGEMENTS AU SEIN DE LA POPULATION CIBLE**

Les mécanismes de retours d'information et de plaintes doivent s'adapter et être ajustés de différentes manières lorsqu'un flux migratoire connaît une évolution démographique conséquente.

- Adaptez le modèle de gestion des effectifs. En effet, les femmes peuvent être moins enclines que les hommes à partager leur retours d'information ou à formuler des plaintes, en particulier sur les sujets sensibles.
- Augmentez vos capacités liées aux retours d'observation, «pour pouvoir vous adapter rapidement. Par exemple, lorsque le nombre de femmes augmente, des changements d'ordre physique peuvent être nécessaires au sein des installations sur site (comme des zones d'hygiène et toilettes sécurisées et séparées), mais aussi au niveau des services comme davantage de médecins et de secouristes femmes, des vêtements pour femmes et enfants, ainsi que des produits menstruels.
- Réexaminez les moyens de communication privilégiés des personnes à qui vous devez vous adresser, ainsi que les informations dont elles ont besoin.
- Soyez attentifs aux des rumeurs et ragots qui circulent, surtout lorsqu'il s'agit de risques émergents ou de mauvais comportements des humanitaires ou d'autres prestataires de services. Faites particulièrement attention aux bruits de couloir impliquant des partenaires, surtout ceux qui appartiennent à vos processus d'orientation.

## **POLITIQUES MIGRATOIRES ET PRINCIPES HUMANITAIRES**

### **PRINCIPAUX CONSEILS**

- Pensez à mener une étude de perception pour déterminer comment vos activités sont perçues par les personnes migrantes. Vous considèrent-elles comme une organisation neutre, impartiale et indépendante ? Leur perception a-t-elle une incidence sur les services et leur volonté de s'engager ?
- Réfléchissez à toutes les parties prenantes possibles, et pas seulement à celles qui reçoivent directement de l'aide. Comment pouvez-vous récolter les retours de la communauté au sens large concernant son ressenti sur l'assistance que vous fournissez aux personnes migrantes, mais aussi les lieux et la façon dont vous la fournissez ?
- Examinez les mécanismes pour vérifier qu'ils permettent aux personnes migrantes de partager des informations ou de formuler des plaintes, sans risque d'identification ou de représailles par les autorités ou d'autres personnes qui exercent une emprise sur elles (par exemple, les groupes armés ou les personnes impliquées dans les passages clandestins/trafics humains).
- Menez une évaluation des risques pour savoir si les données recueillies par les mécanismes de retours d'information et de plaintes peuvent être exploitées à des fins politiques, y compris contre les intérêts ou la volonté des personnes sinistrées, puis identifiez des actions d'atténuation à mener.
- Si vous travaillez avec des personnes migrantes qui vivent avec des restrictions de liberté (par exemple, en détention ou sous le contrôle de passeurs, passeuses, trafiquants ou trafiquantes), essayez de trouver des moyens de formuler des questions qui saisissent leurs inquiétudes à propos de sujets autres que les seuls services immédiats.

« De nombreux programmes sont financés pour décourager la migration. Ce n'est pas notre cas. Ainsi, nous créons un sentiment de confiance plus fort. Par exemple, nous avons vu des personnes qui avaient des difficultés à obtenir l'aide dont elles avaient besoin à cause de leur statut juridique. Nous n'avons que faire du statut juridique de celles et ceux que nous aidons. Tout le monde le sait, et c'est pour cela que ces personnes viennent à nous pour que nous puissions les aider. »

Au Royaume-Uni, une organisation de la société civile a engagé une procédure judiciaire pour s'opposer à l'accès payant aux soins obstétriques. Selon ses dires, son étude a mis en évidence que les femmes « débutent les soins tard, manquent des rendez-vous et, dans certains cas, accouchent seules chez elles ». L'organisation ajoute qu'il y a « une réelle crainte que le [gouvernement] soit mis au courant de leur statut précaire en matière d'immigration si elles veulent bénéficier de soins<sup>7</sup> ».

La migration est une question profondément politique. Elle est la cause de ruptures et de divisions au sein de la société, qui sont souvent manipulées par les partis et organisations politiques. À cause des gouvernements qui manipulent l'espace physique et juridique, les humanitaires peuvent avoir des difficultés à apporter de l'aide aux personnes migrantes. Comme toujours, les principes humanitaires sont un outil essentiel pour atteindre ces personnes et maintenir cet accès.

**NEUTRALITÉ ET INDÉPENDANCE** – Comme énoncé précédemment, lorsque de grandes vagues de migration ont lieu, les gouvernements cherchent souvent à ralentir ou arrêter les mouvements transfrontaliers. En réduisant les facteurs négatifs qui forcent des personnes à migrer, comme la pauvreté et le manque de débouchés, la vie de ces personnes peut être influencée positivement. Toutefois, les motivations ont leur importance. Les personnes migrantes ne feront pas confiance aux organisations si elles pensent que ces dernières

souhaitent promouvoir ou décourager leur mouvement, au lieu d'être motivées par le désir d'améliorer leur bien-être. Les organisations doivent prendre des mesures pour éviter de donner l'impression que leur travail est influencé ou dirigé par la politique.

**IMPARTIALITÉ** – Pour s'assurer que les humanitaires atteignent celles et ceux qui en ont le plus besoin, les organisations doivent avoir accès à la population. Si les gens se cachent par peur d'être identifiés et possiblement incarcérés ou encore déportés par des agents du gouvernement, cette mission devient impossible. Les humanitaires doivent faire pression pour que les personnes migrantes (y compris celles sans papiers) aient accès sans condition aux aides vitales. Les paiements demandés et les contrôles d'identité doivent être supprimés pour s'assurer que les plus vulnérables peuvent avoir accès aux aides en toute sécurité.

Une organisation humanitaire travaillant dans un centre d'accueil géré par un gouvernement en Europe s'est vu refuser le droit de parler aux résidents à propos de sujets autres que les services qu'elle fournissait. Elle a pu organiser des groupes de discussion à propos de la satisfaction des bénéficiaires, mais ces échanges étaient surveillés par des personnes représentant le gouvernement. Ainsi, toute question soulevée qui ne concernait pas directement les services était immédiatement mise sous silence. Il était impossible de discuter ouvertement avec les personnes migrantes à propos de leurs inquiétudes, ou même de poser des questions libres. Pour l'organisation, cette situation a soulevé de graves incertitudes quant à la nature humanitaire de sa réponse.

## QUELQUES RESSOURCES POUR NOURRIR LA RÉFLEXION :

[UNHCR says won't work in Greek 'detention centers' in swipe at EU-Turkey deal](#) (Après l'accord passé entre UE et Turquie, l'UNHCR refuse de travailler avec les « centres de détention » grecs), Reuters, mars 2016.

[Press Release: Don't build new detention centers for asylum seekers in Europe, Oxfam says](#) (Communiqué de presse : Oxfam demande de ne plus construire de centres de détention pour les personnes demandeuses d'asile), septembre 2018

[IFRC: New Walled Order: How barriers to basic services turn migration into a humanitarian crisis](#) (FIRC : Nouvelle commande pour la construction d'un mur : Comment les barrières aux services essentiels transforment les migrations en crise humanitaire), juillet 2018.

[ICRC Policy Paper on Immigration Detention, \(Note d'orientation de la FIRC sur la détention des personnes migrantes\)](#) avril 2018

<sup>7</sup> Aamna Modin, *Charity launches legal action against NHS fees for pregnant migrants* (Une association caritative poursuit la NHS en justice pour les frais demandés aux femmes migrantes enceintes), The Guardian, 16 octobre 2019

# SECTION 2

# MISE EN ŒUVRE



## V PLANIFICATION

### PRINCIPAUX CONSEILS

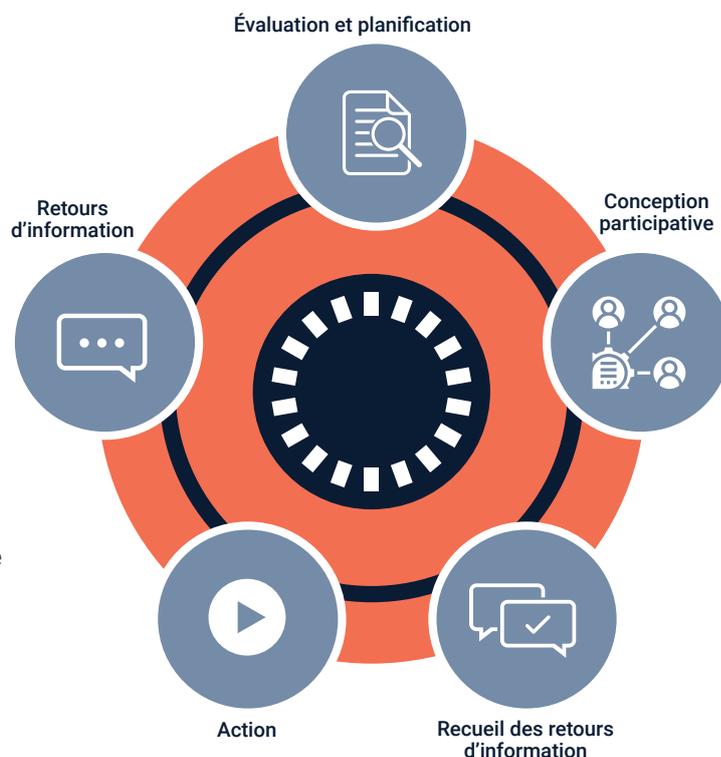
- La redevabilité n'est pas une simple activité parmi d'autres, c'est une culture à part entière. Assurez-vous que son importance est renforcée par la direction à tous les niveaux, et qu'elle façonne toutes vos actions.
- Prenez le temps qu'il faut pour recruter et former le personnel, y compris les interprètes. N'oubliez pas de soutenir et de protéger les membres du personnel. Plus ils auront la confiance des personnes migrantes, plus ils risqueront d'être confrontés à des récits bouleversants.
- Il faut du temps pour instaurer la confiance. Si vous ne pouvez pas assurer une présence sur le long terme, pouvez-vous vous associer à quelqu'un qui le peut ?
- Créez des mécanismes de retours d'information et de plaintes dès le début de la conception de votre projet. Si ces mécanismes ne sont pas mis en œuvre immédiatement, prévoyez des méthodes de recueil et de réponse pour les remarques et plaintes formulées de manière informelle.
- Établissez un budget pour toutes les ressources dont vous avez besoin, y compris celles techniques et physiques, mais également pour le temps, la formation et le soutien de votre personnel. Ne supposez pas que cet aspect sera pris en charge par les ressources existantes.
- Anticipez le fait que vous recevrez peut-être des plaintes, y compris sensibles, à travers n'importe quel canal, à propos de n'importe qui. Préparez-vous à gérer des plaintes avec tact et confidentialité, mais aussi avec transparence.

### CONSTRUIRE UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE DE LA REDEVABILITÉ

Dans toute situation d'urgence, une planification et une préparation efficaces sont essentielles pour faire son travail correctement, et les migrations n'échappent pas à la règle. Les systèmes de retours d'information et de plaintes efficaces reposent sur une forte culture organisationnelle de la redevabilité envers les personnes sinistrées, une équipe de direction impliquée, mais aussi des systèmes établis que l'on peut mobiliser. Lorsqu'ils sont en place, recueillir des retours et y répondre devient un réflexe, même quand les programmes sont lancés dans un court délai et que les mécanismes formels ne sont pas établis.

**RESSOURCES HUMAINES** : Le renforcement de la culture de la redevabilité est donc au cœur du processus de planification. Cela signifie qu'il faut avoir mis en place des politiques, mais aussi proposer des formations, des conseils et du soutien. La plupart des organisations travaillant sur les routes migratoires affirment qu'avoir les bonnes personnes aux bons postes est la clé pour instaurer la confiance. Cela vaut la peine de prendre le temps nécessaire pour les préparer et les soutenir.

Cela comprend les personnes recrutées auprès de la communauté migrante. Bien souvent, elles sont recrutées car elles apportent des connaissances et une compréhension à propos des personnes sinistrées qui leur font confiance. Vous empruntez leur réputation, et elles la vôtre. Assurez-vous qu'elles comprennent bien ce que vous représentez et votre manière de travailler.



## MAXIMISER LA COORDINATION ET RÉDUIRE LA DUPLICATION



*Les réponses aux migrations sont souvent établies dans les pays ou régions où des aides humanitaires sont déjà en cours. Il peut être tentant de rester dans des systèmes cloisonnés lorsque les populations cibles sont différentes, mais il est parfois utile et de bon ton de s'associer à la coordination et aux mécanismes interinstitutionnels de plaintes, quand ils existent. Ainsi, il y a moins de confusion pour les personnes qui utilisent les services quand elles cherchent à qui faire appel pour leurs questions ou inquiétudes, et les plaintes risquent moins d'être perdues entre les systèmes.*

*Un point important mérite d'être pris en compte : il peut être problématique pour les personnes migrantes sans papiers d'accéder à des lignes téléphoniques ou des mécanismes de plaintes dont la gestion dépend du gouvernement, surtout si elles s'inquiètent d'être découvertes. Si vos services sont perçus comme liés aux systèmes gouvernementaux, leur perception de votre neutralité peut être altérée.*

*Il peut également être intéressant d'envisager un recueil tiers ou indépendant des retours par des acteurs externes. Cela peut être des organisations sœurs ou des entreprises du secteur privé. Si ce service est visiblement indépendant, cela peut aider à éviter le « biais de courtoisie », que l'on voit chez les personnes qui se sentent obligées d'avoir une opinion positive sur des services lorsqu'elles sont face à celles et ceux qui les fournissent.*

*Puisque les personnes migrantes sans papiers risquent l'arrestation et/ou la déportation, il est essentiel de se mettre d'accord avec tout organisme tiers sur les informations qui peuvent ou non être partagées, et sur la façon de gérer les données.*

Planifiez des ressources pour le traitement des retours et la gestion des informations :

Il ne suffit pas de recueillir des données si vous ne les utilisez pas efficacement. Pour cela, il faut à la fois des ressources techniques et humaines, qui doivent être planifiées et budgétisées dès le début. N'oubliez pas qu'elles représentent des coûts continus, comme le sont aussi ceux liés à la traduction et à l'interprétation.

**ANALYSE DU CONTEXTE ET DES PARTIES PRENANTES :** Une bonne planification suppose également une bonne analyse du contexte et des parties prenantes. Quelles sont les tendances migratoires ? Si une crise éclate aujourd'hui, est-elle susceptible de se résoudre rapidement d'elle-même ou de se poursuivre sur le long terme ? La réputation issue du bouche-à-oreille et sur le long terme est essentielle lorsque la confiance est si précieuse, même dans des environnements très mobiles et transitoires. Si vous ne restez pas sur place, envisagez-vous de travailler avec des partenaires ?

**ÉVALUATION DES RISQUES ET PRÉPARATION AUX RISQUES :** Anticipez-vous les schémas démographiques et vous préparez-vous aux changements démographiques ? Comment les nouvelles « vagues » de besoins en communication des personnes migrantes pourraient-elles être différentes de celles que vous gérez aujourd'hui ? Anticipez-vous les risques dans l'environnement juridique et politique ? Comment est-ce que vos partenaires et vous pouvez conserver votre engagement auprès des personnes migrantes dans un scénario plus restreint ? Ne pensez pas uniquement au contexte général. Réfléchissez aussi à la façon dont chaque mécanisme ou outil de retour d'information ou de plaintes expose potentiellement les personnes migrantes à des risques, en particulier si elles soulèvent des questions délicates.

**PLANIFICATION POUR LES PARTENARIATS :** Les partenariats avec les organisations locales et, souvent, gouvernementales peuvent également jouer un rôle clé dans les contextes migratoires, où la fourniture de services consiste souvent autant à faciliter l'accès aux services existants qu'à en mettre de nouveaux en place. Comment évalueriez-vous les cadres de redevabilité que les partenaires ont mis en place ? Comment vous assurerez-vous que ces partenaires recueillent et suivent les retours et les plaintes d'une manière compatible avec vos valeurs et vos exigences ?

**MISE EN PLACE DES MÉCANISMES DÈS LE DÉBUT :** Les mécanismes de retour d'information et de plaintes sont rarement conçus assez tôt pour les inclure dans le programme. Il faut éviter cette situation autant que possible, car elle demande plus de travail et souvent plus de temps pour les intégrer en aval.

Dans l'évaluation initiale, il faut se demander comment les personnes veulent recevoir les informations et vous communiquer leur retour.

**PLANIFICATION DE LA MÉTHODE DE RECUEIL ET DE GESTION DES RETOURS INFORMELS :** La majorité des informations et des retours provient d'échanges informels ou d'observations informelles aux postes de services.

Bien trop souvent, cet aspect n'est pas pris en compte et des mesures sont prises en réponse uniquement de manière ponctuelle. Concevez des outils simples pour suivre les partages informels et les réponses que vous y apportez.

**Voici ce qu'il se passe en général : les activités sont prioritaires, puis nous greffons les systèmes SERA plus tard sur demande des donatrices et donateurs. Nous devons être plus dynamiques et mettre cela en place dès la phase de conception, recruter les bonnes personnes, mais aussi allouer les sommes nécessaires au personnel, à la formation et aux systèmes. »**

## VI CONCEPTION

### PRINCIPAUX CONSEILS

- **Concertez-vous avec les personnes migrantes et les autres parties prenantes pour identifier la manière dont elles souhaitent communiquer avec vous. N'oubliez pas de consulter plusieurs personnes différentes, y compris des hommes, des femmes, des jeunes et moins jeunes, présentant des handicaps, mais aussi des personnes issues de groupes souvent discriminés, comme les minorités sexuelles et de genre.**
- **Mettez en place plusieurs mécanismes de retours d'information et de plaintes. Chacun doit être adapté aux besoins et aux capacités des groupes cibles.**
- **Assurez-vous d'avoir mis en place à la fois des mécanismes actifs et réactifs, et qu'au moins certains permettent aux personnes de soulever des questions auxquelles vous n'auriez pas pensé.**
- **Rencontrez les gens où ils se trouvent : utilisez des systèmes que les personnes qui utilisent les services connaissent et avec lesquels elles sont à l'aise.**
- **Ne vous surmenez pas : ne concevez pas un système que vous ne pouvez pas maintenir en place ou garder à jour.**
- **Ayez conscience de l'importance des retours d'information informels et mobiles dans les migrations.**

#### POINT 1 : RÉFLÉCHISSEZ AUX OBJECTIFS QUE VOUS VOULEZ ATTEINDRE

Lorsque vous suscitez l'engagement des personnes migrantes de façon proactive, que cherchez-vous à savoir à propos de votre programme et de ses parties prenantes ? À qui devez-vous vous adresser ? Avez-vous des questions précises à poser sur la façon dont un service est perçu ? Essayez-vous au contraire de comprendre les besoins de manière plus générale ? Faites preuve autant que possible de précision, et gardez ceci à l'esprit : dans des contextes migratoires en rapide évolution, quand la confiance est faible et que les personnes ont de nombreuses décisions à prendre, vous n'avez peut-être que peu d'occasions de poser des questions ou d'assurer un suivi des problèmes.

Cherchez activement les informations, mais n'oubliez pas également d'offrir des occasions aux personnes de s'exprimer. Ainsi, vous pourrez récolter davantage d'informations et d'inquiétudes de façon plus large, y compris sur des problèmes auxquels vous n'auriez pas pensé. Les contextes migratoires évoluent rapidement, modifiant bien souvent la façon dont vous établissez vos prévisions.

Réfléchissez aussi à la manière dont vous recevez les retours d'information et les plaintes de la part d'autres parties prenantes. Les membres de la population hôte ont une importance toute particulière dans les contextes migratoires. Les personnes qui vivent près de là où vous fournissez vos services peuvent ressentir de la frustration lorsque, par exemple, des articles alimentaires ou non sont jetés dans leurs jardins ou dans les rues. Ou si vous organisez des formations professionnalisantes pour de jeunes hommes, vous pourriez créer malencontreusement des situations à risques pour la protection des jeunes filles qui vont à l'école ou en reviennent aux mêmes heures.

#### POINT 2 : IDENTIFIEZ LES BONS OUTILS

De nombreux mécanismes peuvent être utilisés dans le cadre du recueil de retours d'information et de plaintes. Chaque système a ses forces et ses faiblesses. Seule une consultation des personnes sinistrées peut déterminer lequel sera le plus efficace dans votre situation. Consultez plusieurs personnes différentes, y compris des hommes, des femmes, des jeunes et moins jeunes, présentant des handicaps, mais aussi des personnes issues de groupes marginalisés, comme les minorités sexuelles et de genre.

Utilisez plusieurs méthodes différentes pour recueillir les informations. Non seulement les gens communiquent de manière différente, mais ils utilisent aussi différents outils à des fins différentes. Par exemple, ils peuvent préférer donner leurs retours d'information à propos des programmes en face à face ou de manière informelle, mais vouloir formuler une plainte plus formellement ou anonymement. De plus, leur perception des services évoluera avec le temps. Il est donc utile d'obtenir leur opinion au moment où ils reçoivent les aides, mais aussi plus tard dans leur parcours.

Réfléchissez à votre utilisation de la technologie et à la fréquence à laquelle vous l'utilisez. La technologie peut être un outil extraordinairement précieux dans des contextes migratoires. Elle vous permet de récolter des retours d'information même après que les personnes aidées se sont déplacées. Pourtant, elle peut aussi être aliénante. L'expérience montre que les gens préfèrent communiquer en face à face, en ayant une réelle discussion, et qu'ils sont plus enclins à faire remonter des informations de cette façon. Les personnes qui se déplacent utilisent les technologies

mobiles en grande partie pour échanger des informations d'égal à égal et pour rester en contact avec leur famille et leurs proches<sup>8</sup>. Il est donc important de tirer parti de leurs connaissances des différents outils, mais de ne pas faire de suppositions sur la façon dont ils veulent interagir avec les prestataires de services.

Pensez à suivre les évolutions du contexte et de la démographie des personnes avec lesquelles vous travaillez. Consultez régulièrement la population pour vous assurer que votre combinaison d'outils et de mécanismes est toujours bien adaptée.

### POINT 3 : PRÉSENTEZ-VOUS

N'oubliez pas que l'engagement est un processus à double sens. Conformément à la norme humanitaire fondamentale 4, les organisations doivent « fournir des informations aux communautés et aux personnes touchées par des crises au sujet de leur organisation, des principes auxquels elles adhèrent, du comportement qu'elles attendent de leur personnel, des programmes qu'elles mettent en œuvre et des services qu'elles veulent fournir. » Doivent être incluses des informations sur l'engagement de l'organisation concernant sa redevabilité et ce que ce concept signifie en pratique. Elle doit mettre en évidence les raisons pour lesquelles les retours d'information recueillis sont précieux, la façon dont ils sont utilisés, mais aussi les promesses que vous pouvez faire ou non concernant l'anonymat, la confidentialité et le suivi.

### POINT 4 : NE NÉGLIGEZ PAS LES RETOURS INFORMELS

« Il est difficile de briser la barrière avec les personnes migrantes, de gagner leur confiance. Nous obtenons des informations de façon informelle, mais elles évitent les systèmes formels. Il faut donc à tout prix nous assurer que nos mécanismes sont distincts des systèmes de l'administration ou des autorités. C'est un marathon, pas un sprint. »

Les retours d'information informels sont un élément crucial de toute réponse humanitaire, mais ils sont particulièrement essentiels dans des contextes migratoires. En effet, dans ces situations, il peut être plus difficile d'assurer un suivi avec les personnes qui utilisent les services, ou de les pousser à partager des retours ou des plaintes plus formelles. Pour les agences humanitaires travaillant le long d'itinéraires sur lesquels les personnes migrantes se déplacent rapidement, il s'agit d'adapter constamment les programmes en fonction des commentaires entendus par hasard, communiqués directement au personnel ou issus d'observations sur le terrain.

## RÉFLEXION SUR LES TECHNOLOGIES MOBILES

En 2015, avec les mouvements de masse des personnes migrantes et réfugiées vers et à travers l'Europe il est apparu évident que « les personnes réfugiées considèrent la connectivité comme un besoin fondamental<sup>a</sup>. Même si l'importance et l'utilisation des smartphones et technologies mobiles varient d'un endroit à l'autre, les stations de recharge et l'accès à un réseau sans fil sont aujourd'hui aussi essentiels dans la réponse aux migrations que la nourriture, le logement ou l'habillement.

Les humanitaires ont adopté les technologies mobiles comme un outil pour s'adresser aux personnes migrantes et communiquer avec elles, et pour cause : elles sont largement accessibles, se déplacent en même temps que leur utilisateur ou utilisatrice, et sont disponibles dès qu'on en a besoin. Pourtant, les technologies mobiles ne couvrent pas tous les besoins. Elles nécessitent une technologie compatible

et un accès à Internet, mais aussi un certain niveau d'alphabétisation et des compétences en langue. De plus, même si les smartphones semblent omniprésents dans notre monde, il est important de ne pas oublier que tout le monde n'en possède pas.

D'après une étude menée au Venezuela en 2020 auprès de personnes migrantes et réfugiées, 30 % des répondants et répondantes n'avaient pas accès à un téléphone mobile<sup>b</sup>.

Chaque outil est différent, et les gens répondent et se comportent différemment en l'utilisant. Les outils doivent être évalués individuellement pour identifier la solution qui conviendrait le mieux à l'organisation et aux besoins du programme en ce qui concerne, entre autres, l'utilisation intensive des ressources et la protection des données.

Il est important d'avoir une bonne

organisation avant de lancer l'outil. Voici les points à prendre en compte :

- *Quel est le volume de réponses que vous pensez recevoir ?*
- *Avez-vous assez de personnel ?*
- *Le personnel a-t-il les réponses aux questions qui sont le plus susceptibles d'être posées ?*
- *Avez-vous testé des scripts de réponse, mais aussi formé le personnel à l'utilisation de la langue et à la terminologie à employer ?*
- *Comment pouvez-vous faciliter l'accès à l'outil ? Évaluez les obstacles que rencontrent les personnes qui utilisent les technologies mobiles lorsqu'elles veulent communiquer avec vous et d'autres organisations humanitaires. Réfléchissez ensuite à ce que vous pouvez faire pour éliminer ces obstacles.*

<sup>a</sup> GSM Association (GSMA), « The Importance of Mobile for Refugees: A Landscape of New Services and Approaches » (L'importance du mobile pour les personnes réfugiées : Panorama des nouveaux services et nouvelles approches)

<sup>b</sup> \* FIRC, « Only half of refugees and migrants from Venezuela feel informed, survey finds » (D'après une étude, seule la moitié des personnes migrantes et réfugiées au Venezuela se sent informée), 30 janvier 2020. [media.ifrc.org/ifrc/2020/01/30/half-refugees-migrants-venezuela-feel-informed-survey-finds/](https://media.ifrc.org/ifrc/2020/01/30/half-refugees-migrants-venezuela-feel-informed-survey-finds/)

## ÉTUDE DE CAS

### SITES WEB D'INFORMATIONS POUR LES PERSONNES MIGRANTES



Plusieurs organisations ont créé des sites Web d'informations pour les personnes migrantes. En général, ces outils proposent des conseils pour accéder aux services de l'État, aux aides fournies par les organisations de la société civile, ainsi que les informations de base sur les droits et obligations aux yeux de la loi.

Par exemple, Refugee.info a été créé en 2015 par l'International Rescue Committee (IRC) et l'ONG Mercy Corps pour la route migratoire méditerranéenne. Alors que les pages traitant des Balkans ont été confiées à des partenaires locaux, Refugee.info fournit aussi des informations aux personnes migrantes en Grèce et en Italie dans le cadre du programme plus large « Signpost ». Ce programme couvre également les sites khabrana.info (pour les populations syriennes réfugiées en Jordanie) et cuéntanos.org (informations sur les services à El Salvador, au Honduras et bientôt au Guatemala).

Le mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge a développé un outil similaire : le portail Virtual Volunteer (<https://virtualvolunteer.org/>) fournit des informations aux personnes migrantes et réfugiées dans quatre pays, mais aussi aux personnes de nationalité philippine.

Autre outil intéressant, à présent inactif : News That Moves, un tracker de rumeurs dans la région de la Méditerranée, créée par Internews avec le soutien de Translators Without Borders. Son objectif était de discréditer les fausses informations et les ouï-dire.

Ces outils illustrent de manière intéressante la façon dont la technologie peut être utilisée pour susciter l'engagement des personnes migrantes tout au long de leur parcours. Même s'ils n'ont pas été conçus pour recevoir des retours d'information et des plaintes et y répondre, ils sont néanmoins réactifs, s'adaptant constamment aux changements de contexte et aux besoins d'informations. Ils peuvent être utiles pour établir le dialogue entre une organisation et les personnes qu'elle cherche à aider.

Toutefois, les organisations qui les ont créés nous mettent en garde : ces outils sont extrêmement gourmands en ressources pour recueillir, rassembler et vérifier les informations, puis les transformer en contenus utilisables, rapidement et dans plusieurs langues. Répondre aux demandes et inquiétudes demande encore plus de travail, et exige des compétences spécifiques. De plus, il est essentiel de gérer ce que les internautes attendent de ces sites, car ils ne pourront pas répondre à tous les besoins d'informations.

Il faut se rappeler que « les réseaux sociaux sont le canal le plus utilisé, mais pas le plus fiable ». Les gens ont de plus en plus tendance à se méfier des « fake news » (fausses informations) et à considérer Internet comme un outil à risques. Il peut être difficile pour eux de faire la différence entre les « bonnes » informations des humanitaires et toutes les autres informations qu'on peut trouver.

Pour réduire ce manque de confiance, certaines organisations humanitaires ont décidé de travailler avec des influenceuses et influenceurs sur les réseaux sociaux. Des collaborations de ce type permettent aux organisations de tirer parti de la confiance que ces personnes influentes ont déjà instaurée avec un grand nombre de personnes abonnées, par exemple, à leur compte Instagram. Toutefois, pour que cela fonctionne, les organisations doivent s'assurer qu'elles touchent le groupe de personnes voulu, et faire attention aux partenariats qu'elles lient : si elles s'associent avec les mauvaises personnes, elles risquent de compromettre la réputation de l'organisation.

**« Beaucoup d'informations circulent sur les réseaux sociaux, mais elles sont incorrectes ou imprécises. Nous aimerions recevoir des informations via les réseaux sociaux, mais venant de sources fiables qui partagent des informations vraies et précises. »\* \***

\* FIRC, « Only half of refugees and migrants from Venezuela feel informed, survey finds » (D'après une étude, seule la moitié des personnes migrantes et réfugiées au Venezuela se sent informée), 30 janvier 2020.  
[media.ifrc.org/ifrc/2020/01/30/half-refugees-migrants-venezuela-feel-informed-survey-finds/](https://media.ifrc.org/ifrc/2020/01/30/half-refugees-migrants-venezuela-feel-informed-survey-finds/)



**« Les retours d'information qui nous permettent de modifier nos programmes viennent en grande partie de la réponse elle-même. Nous nous rendons compte que les personnes refusent certaines choses ou ne les prennent pas, ou prennent plus d'une autre chose, ou demandent quelque chose que nous ne leur proposons pas. Parfois, nous remarquons aussi que les enfants ont besoin de plus de soins ou d'attention, alors nous proposons des services dans ce sens. »**

**« Nous avons apporté des modifications en fonction des retours reçus. Par exemple, après avoir prescrit des médicaments, nous avons remarqué que les personnes malades ne suivaient pas l'ordonnance correctement, car elles ne mangeaient pas assez. Nous avons donc augmenté les ressources en nourriture. »**

Paradoxalement étant donné la présence éphémère de personnes migrantes, les recherches effectuées pour ce document ont indiqué que la longévité est importante pour leur apporter de l'aide. Les gens peuvent ne pas rester sur place, ni utiliser les programmes de façon fréquente ou récurrente, mais ils peuvent passer les informations nécessaires oralement, souvent aux personnes qui les suivent. Des entretiens et des études ont montré que les informations partagées par des proches et connaissances de confiance sont parmi les plus importantes<sup>9</sup>. Les personnes migrantes se passeront les informations entre elles pendant leur voyage, et les transmettront aussi à leurs proches au pays qui se préparent au même voyage. Cette chaîne essentielle de bouche-à-oreille repose sur la cohérence et la continuité, mais aussi le respect des principes, des personnes migrantes et de leurs droits. Plus important encore, ce type de confiance et de bouche-à-oreille est en soi une forme de retours d'information à propos de la qualité des services et de la façon dont ils sont appréciés (ou non).

Malheureusement, les retours informels ne sont pas souvent recueillis, analysés ou suivis d'action (ou alors pas de manière cohérente). La première étape consiste à vous assurer que vous disposez du temps et de l'espace nécessaire pour obtenir ces retours informels. Certaines organisations utilisent des outils partagés comme une feuille de calcul ou un journal. Ils peuvent être stockés au format papier ou numérique, en local ou en ligne, l'important étant que toute l'équipe puisse y avoir accès. Les outils de recueil de données, comme ODK ou Kobo, utilisés par les équipes de terrain pour d'autres travaux peuvent également être exploités pour recueillir des

retours informels. Certaines organisations utilisent une autre méthode : tenir une réunion à la fin de chaque service ou journée de travail pour échanger des informations ou des remarques que le personnel ou les bénévoles ont reçues, puis réfléchir ensemble à des moyens de les intégrer. L'important est d'utiliser un outil souple, que l'équipe sait utiliser et avec lequel elle est à l'aise. Sinon, il ne sera pas conservé.

Après avoir obtenu des retours informels, il est également important de suivre les actions qui en résultent et rapporter cette information aux personnes qui utilisent les services. Il est utile de le faire, même si la personne qui a partagé ces inquiétudes a repris sa route, comme l'aborde la section VIII. Les informations sur les actions prises par les organisations sur la base de ce type de retours sont également très utiles à des fins de surveillance et d'évaluation internes. Elles servent aussi à montrer aux donateurs, donatrices et autres partenaires comment la participation des bénéficiaires est prise en compte.

## LES RUMEURS COMME RETOURS INFORMELS

Les rumeurs offrent des informations importantes et précieuses sur ce que pense la communauté de la réponse humanitaire, ce qu'elle ne comprend pas et les lacunes qui existent en matière d'information<sup>10</sup>.

Les personnes qui se déplacent ont besoin d'énormément d'informations sur de nombreux sujets, depuis les lieux où se faire aider jusqu'à la procédure à suivre pour obtenir un visa. Les besoins d'informations sont

**« Nous ne réalisons pas vraiment d'enquêtes en face à face, car nous ne voulons pas les mettre mal à l'aise ou leur faire penser qu'on les interroge. Nous essayons de faire preuve d'humanité et d'avoir des conversations amicales avec dignité. Notre but n'est pas de les transformer en sujets d'étude, mais de les considérer comme des êtres humains à part entière. Nous organisons parfois des entretiens en face à face et glissons quelques questions pour savoir si ce que nous leur offrons les aide vraiment. Nous avons un document dans lequel nous consignons les retours que nous récoltons. »**

<sup>9</sup> Entretiens avec des organisations humanitaires au Niger, Europe. À consulter également : MMC Afrique de l'Ouest – 4Mi snapshot (mars 2019), [http://www.mixedmigration.org/wp-content/uploads/2019/06/062\\_snapshot\\_wa\\_en.pdf](http://www.mixedmigration.org/wp-content/uploads/2019/06/062_snapshot_wa_en.pdf)

<sup>10</sup> *Managing Misinformation In A Humanitarian Context (Gérer la désinformation dans un contexte humanitaire)* ■ *Internews Rumour Tracking Methodology (Méthodologie d'Internews de suivi des rumeurs)*, p. 10 <https://internews.org/resource/managing-misinformation-humanitarian-context>

## PRINCIPAUX CONSEILS POUR RECUEILLIR ET EXPLOITER LES RETOURS INFORMELS

- Formez le personnel au recueil de retours informels et soutenez-le dans cette tâche. Assurez-vous d'avoir des capacités supplémentaires disponibles auprès des personnes migrantes pour écouter ce qu'elles ont à dire.
- Créez un espace pour partager et enregistrer les retours informels, puis étudiez-les régulièrement et agissez en conséquence.
- Assurez-vous que les actions prises en réponse aux retours informels sont présentées en même temps que les réponses aux retours formels.
- Suivez les rumeurs sur le contexte. Maintenez les canaux pour répondre aux lacunes en matière d'information, et dissipez les fausses informations dangereuses.
- Suivez les rumeurs sur la fraude, la corruption, l'exploitation et le harcèlement, y compris les comportements sexuels répréhensibles, puis enquêtez.

Dans la publication « Rumour Has It » (Le bruit court) du réseau CDAC (Communicating with Disaster Affected Communities, Communiquer avec les communautés sinistrées), on fait la distinction entre les rumeurs encourageantes, ancrées dans l'espoir des gens, les rumeurs effrayantes, ancrées dans leur anxiété, et les rumeurs hostiles, ancrées dans les menaces ou les préjugés<sup>11</sup>. Les rumeurs effrayantes sont généralement considérées comme les plus courantes. Pourtant, celles et ceux qui travaillent dans des contextes migratoires doivent faire très attention aux rumeurs encourageantes et à leurs possibles risques. Par exemple, pendant la crise migratoire en Grèce entre 2015 et 2016, certaines rumeurs affirmaient qu'après un rendez-vous, on pouvait demander un appartement, ou que si l'on s'enregistrait par Skype, on obtenait immédiatement un logement et une carte de paiement<sup>12</sup>. D'autres parlaient d'ouverture de frontières, et ont provoqué des affrontements armés entre les gardes-frontière et les personnes migrantes.

Si vous ne suivez ni ne répondez aux rumeurs, vous laissez les gens supposer que les organisations humanitaires ne disposent pas des informations les plus récentes. En conséquence, ils se fient de plus en plus à des informations qui peuvent être fausses ou biaisées, issues de sources qui possèdent leurs propres intérêts, comme les passeurs et passeuses.

« La majorité des personnes répondantes dépendait des réseaux sociaux pour s'informer. Presque toutes ont indiqué avoir au moins un proche ou un membre de leur famille dans un autre pays. »

Mais ces informations n'étaient pas toujours fiables :

« Avant de partir, nos répondants et répondantes ont interrogé leurs proches et leur famille sur les meilleurs moyens de voyager, notamment sur les "trochas"\* (points de passages non officiels) les plus sûrs, ce qu'il fallait emmener et le coût du voyage. De manière générale, ces personnes étaient mécontentes de la plupart des informations fournies par leurs proches et leur famille, indiquant qu'elles étaient souvent peu fiables. »

Seules quelques informations concernaient les problèmes de compétences du personnel, des bénévoles ou des autorités. Certaines personnes peuvent hésiter à formuler des plaintes formelles si elles ont le sentiment d'avoir été mal traitées, ou si elles ont découvert une affaire de fraude, de corruption ou d'exploitation (sexuelle). Pourtant, bien souvent, ces affaires refont surface sous forme de rumeurs. Les organisations doivent être au courant des rumeurs comme celles-ci et s'assurer qu'on enquête à leur sujet. Elles doivent être gérées avec attention pour éviter de nourrir une culture des ragots. Pourtant, il ne faut pas oublier que laisser les rumeurs circuler portera bien plus de tort à la réputation du personnel et/ou de l'organisation qu'y répondre ouvertement et en toute transparence.

### POINT 5 : PENSEZ AU LANGAGE ET À LA COMMUNICATION

Dans tout contexte humanitaire, les mécanismes doivent s'adapter pour

<sup>11</sup> John Bugge, *Rumour Has It: A Practice Guide to Working with Rumours (Le bruit court : un guide pratique pour faire face aux rumeurs)*, Réseau CDAC, 2017, p.

<sup>12</sup> Carlson M, Jakli L et Linos K, *Rumors and Refugees: How Government-Created Information*

*Vacuum Undermine Effective Crisis Management (Rumeurs et personnes réfugiées : Comment les vides informationnels créés par les gouvernements nuisent à la gestion efficace des crises)*, International Studies Quarterly, volume 62, numéro 3, septembre 2018, pages 671–685, <https://doi.org/10.1093/isq/sqy018>

gérer différents niveaux d'alphabétisation de base et d'alphabétisation technique. Cette complexité peut s'amplifier dans des contextes migratoires où les gens peuvent venir de plusieurs pays et parler des langues différentes. Au Royaume-Uni, une initiative a été lancée pour traduire les conseils du gouvernement aux personnes migrantes dans le cadre du COVID-19. D'abord modeste, elle a pris de l'ampleur jusqu'à proposer une traduction en 60 langues. Certaines étaient des dialectes très rares, mais ont été rajoutées en réaction aux retours indiquant un besoin spécifique.

Il est également essentiel de tester les communications et de s'assurer que le langage utilisé est adapté. Dans presque toutes les régions, les agences humanitaires ont constaté que les personnes migrantes étaient mal à l'aise avec le mot « plainte », et qu'il fallait déployer des efforts considérables pour les encourager simplement à être des « amies critiques ». Les organisations ont tendance à utiliser des termes comme « retours d'information » ou « retour », mais soulignent leur côté très contextuel, et le fait que les bons termes doivent être identifiés lors d'une consultation avec les personnes elles-mêmes.

### POINT 6 : SOYEZ RÉALISTE DANS VOS ATTENTES

Acceptez que les systèmes puissent ne pas être parfaits. Par exemple, dans des contextes statiques, plusieurs techniques d'échantillonnage différentes sont utilisées pour s'assurer que les enquêtes et les outils similaires de recueil des retours des bénéficiaires atteignent une diversité et un nombre de personnes suffisants pour que les résultats soient représentatifs et fiables. Dans des contextes où les personnes se déplacent, l'échantillonnage peut ne pas être aussi rigoureux. Le suivi sera également plus difficile étant donnée l'importance de l'anonymat chez des personnes qui peuvent ne pas vouloir être découvertes. Acceptez que cela ait une incidence sur l'efficacité des mécanismes de retour d'information et de plaintes, mais aussi que cela n'annule pas leur bienfait.

Vous ne pourrez peut-être pas toujours susciter l'engagement des gens directement. Bien souvent, le temps manque et ils ont d'autres priorités. Parfois, les personnes migrantes peuvent uniquement être approchées par des intermédiaires, comme des passeurs ou passeuses. Dans ces cas-là, des partenaires ou des membres de votre réseau dignes de confiance peuvent réussir à combler des lacunes en matière de retours d'information.

### POINT 7 : NE PERDEZ PAS DE VUE LES INVISIBLES

Dans les camps ou d'autres contextes statiques, les personnes vulnérables peuvent être d'abord ignorées. Toutefois, lorsqu'elles sont identifiées, l'aide dont elles ont besoin leur est apportée.

Dans des contextes de migration, elles peuvent être encore plus difficiles à détecter. Elles peuvent aussi se sentir menacées par un environnement souvent dominé par de jeunes hommes, et se rendre elles-mêmes encore plus invisibles. Les femmes, les personnes jeunes ou âgées, et celles issues de minorités sexuelles et de genre se sentent intimidées lorsqu'on leur demande de participer à des groupes de discussion ou des entretiens. À cause de ce sentiment, il leur est difficile de participer à la conception des programmes, de donner leur retours d'information ou de formuler une plainte.

De plus, puisque les premières vagues d'arrivées sont souvent largement composées d'hommes, les organisations humanitaires ne pourront pas entendre ces voix si elles négligent la nécessité de réévaluer les besoins en communication et d'adapter les programmes en fonction des changements démographiques. Une analyse constante est requise pour s'assurer que les mécanismes et les outils en place sont toujours adaptés à l'usage prévu.

### POINT 8 : RENDEZ VOTRE BOUCLE DE RETOUR D'INFORMATION AUSSI COURTE QUE POSSIBLE

Les contextes migratoires évoluent très rapidement. Il est donc essentiel de recueillir et traiter constamment les données, mais aussi que le délai soit le plus court possible entre la réception des retours et l'adaptation des programmes. Il existe plusieurs méthodes pour ce faire. Voici quelques exemples :

- *Surveillez sans cesse les informations qui arrivent et réagissez de façon continue. Cela est possible grâce à une bonne gestion des informations, comme nous le verrons dans le chapitre suivant.*
- *Donnez le pouvoir au personnel et aux bénévoles d'appliquer des changements simples sans devoir organiser de grandes consultations.*
- *Offrez les outils nécessaires à vos équipes de terrain (par exemple, des smartphones ou des tablettes intégrant l'outil Kobo ou ODK). Elles pourront ainsi numériser immédiatement les retours qu'elles reçoivent, pour pouvoir s'y référer et en assurer le suivi.*
- *Assurez-vous que chaque étape du cycle de retour d'information affiche une durée maximale.*

« Nous avons construit des toilettes pour femmes et hommes. Pourtant, après quelques jours, nous avons remarqué que les hommes utilisaient les cabines pour femmes et que certains dormaient même dedans. Il devenait difficile pour les femmes d'y accéder. Nous avons donc mis en place des toilettes réservées aux femmes et contrôlé leur accès pour qu'elles restent propres et sûres. Et c'est à ce moment que la question des personnes LGBT, et en particulier des personnes transgenres, s'est posée. Elles avaient peur d'utiliser les toilettes pour hommes, car elles étaient harcelées, mais elles étaient aussi rejetées des toilettes pour femmes. En discutant, il est apparu évident que nous ne répondions pas aux besoins de cette communauté en particulier. »

## VII RECUEIL ET TRAITEMENT DES DONNÉES

### INSTAURER ET INSPIRER LA CONFIANCE

« Les camps [informels] de personnes migrantes au Maroc, situés à la fois en zone rurale et urbaine, ont un système d'organisation interne : plusieurs communautés y cohabitent dans le même espace, mais dans des zones séparées, et un conseil composé des leaders de chaque communauté représente toute la population et parle en son nom. Le projet a impliqué les leaders des communautés dès le début, pour qu'ils puissent s'exprimer sur les besoins de la population. Leur implication a joué un rôle clé dans la promotion de l'acceptation de [notre] travail. »

On dit souvent que la confiance est une monnaie d'échange. Cet adage est particulièrement vrai dans des contextes migratoires, où les personnes mettent systématiquement leur vie en danger et entre les mains d'autres personnes. Divers facteurs influencent la disposition des personnes migrantes à faire confiance aux acteurs humanitaires, notamment certains sujets abordés dans les sections précédentes. On peut citer par exemple le fait qu'une personne soit ou non légalement en droit de se trouver sur le territoire, le degré de souplesse du gouvernement, ou encore l'acceptation des personnes migrantes par la population locale.

Instaurer la confiance prend du temps. Si cette construction est possible dans des situations statiques ou d'attente, elle est plus compliquée dans des situations où les personnes se déplacent. Voici quelques conseils offerts par des organisations qui travaillent dans des contextes migratoires.

**TRAVAILLEZ AVEC LES MEMBRES DES GROUPES MIGRANTS ET PAR LEUR INTERMÉDIAIRE.** Les organisations humanitaires affirment que le facteur le plus important pour développer la confiance est d'intégrer des personnes représentant les groupes migrants dans la réponse en tant que membres du personnel, bénévoles, ou interlocuteurs ou interlocutrices de confiance, même s'il peut être difficile de localiser et retenir les bonnes personnes si elles-mêmes se déplacent. Lors du recrutement, il est important de prendre en compte le milieu national, culturel, linguistique et religieux, mais également les expériences vécues en migration.

**AYEZ QUELQUE CHOSE À OFFRIR.** La meilleure façon d'engager des personnes dans un dialogue est de montrer que vous vous souciez de leurs besoins. Fournir des services de qualité peut être le moyen le plus efficace

d'instaurer la confiance. Toutefois, cette approche peut se retourner contre vous si votre proposition n'est pas considérée comme intéressante, ou si les limites de votre aide ne sont pas clairement définies dès le début.

L'information, un produit précieux et estimé en soi, est souvent un excellent moyen d'établir une relation, mais elle doit être pertinente, elle doit être à jour et, surtout, elle ne doit pas augmenter les risques.

**INSTAUREZ LA CONFIANCE AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES.** Dans certains pays ou certaines régions, les personnes migrantes peuvent uniquement être atteintes via les passeurs ou passeuses, ou d'autres intermédiaires. Dans ces cas-là, il est nécessaire de développer une relation de confiance non seulement avec la personne migrante, mais aussi avec le gardien ou la gardienne. La confiance est également un élément clé des relations avec les communautés locales.

**NE RECUEILLEZ PAS LES DONNÉES DONT VOUS N'AVEZ PAS BESOIN.** Autorisez les personnes à conserver leur anonymat si elles le souhaitent. Les données recueillies doivent être gérées de manière responsable, conformément à la fois à la loi (par exemple, le RGPD) et au principe « ne pas nuire ».

« **INFORMER LES COMMUNAUTÉS ET LES PERSONNES AFFECTÉES PAR LES CRISES AU SUJET DE L'ORGANISATION, DES PRINCIPES AUXQUELS ELLE ADHÈRE, DU CODE DE CONDUITE DE SON PERSONNEL, DE SES PROGRAMMES ET DE CE QU'ELLE A L'INTENTION DE RÉALISER** »<sup>13</sup>. Dans des contextes migratoires, la peur de l'identification peut être profondément enracinée. Les personnes migrantes ont peur d'être renvoyées chez elle ou accusées d'un crime, comme le trafic d'êtres humains. Elles peuvent être sceptiques quant à l'indépendance des organisations vis-à-vis des gouvernements, surtout si ces organisations semblent les encourager à rentrer chez elles.

« Ces systèmes reposent sur la confiance, il doit donc y avoir une continuité. Les gens viennent pour les tester une première fois, puis décident de revenir ou non. Si vous échouez, ils ne reviendront pas partager leur retour d'information et la nouvelle de cet échec se propagera via le bouche-à-oreille, puis se répercutera sur le programme. Si ces personnes ne sont pas bien traitées au téléphone ou sur WhatsApp, la perte de confiance s'étend alors aussi aux autres parties du programme. »

13 Norme humanitaire fondamentale, 4.1

## CONFIANCE ET IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE

Pour certaines organisations travaillant avec des personnes migrantes, la valeur de la visibilité des logos est inestimable. En effet, un logo visible permet aux migrants et migrantes qui ont reçu leur aide plus tôt dans leur périple de les identifier immédiatement comme partenaires de confiance. Par exemple, l'emblème du mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge est identifiable immédiatement par toutes les personnes dans le monde. Certaines associations nationales se sont rendu compte que la bonne réputation des autres des autres associations dans les pays traversés précédemment les a aidées à instaurer la confiance. Dans d'autres contextes, les organisations ont trouvé plus utile plus utile de mettre en avant l'identité du projet, en particulier lorsque plusieurs organisations travaillent ensemble entre plusieurs pays. Telle a été l'expérience du projet « Signpost » de l'ONG Mercy Corps et de l'IRC, par exemple. Ce projet est connu sous le nom de « Refugee.info » en Europe, « Cuéntanos » à El Salvador et « Khabrona » en Jordanie.

« Nous nous intéressons à l'âge et à la nationalité des personnes, mais pas à leur identité ou d'autres données. Ainsi, elles ne peuvent pas être identifiées. Non seulement cette approche les rassure, mais elle indique également qu'elles ne peuvent pas être identifiées par notre système. Un numéro leur est attribué et leur donne droit à quelque chose, mais il n'est pas lié à leur nom ou à leur présence sur site. »

## GÉRER L'INFORMATION

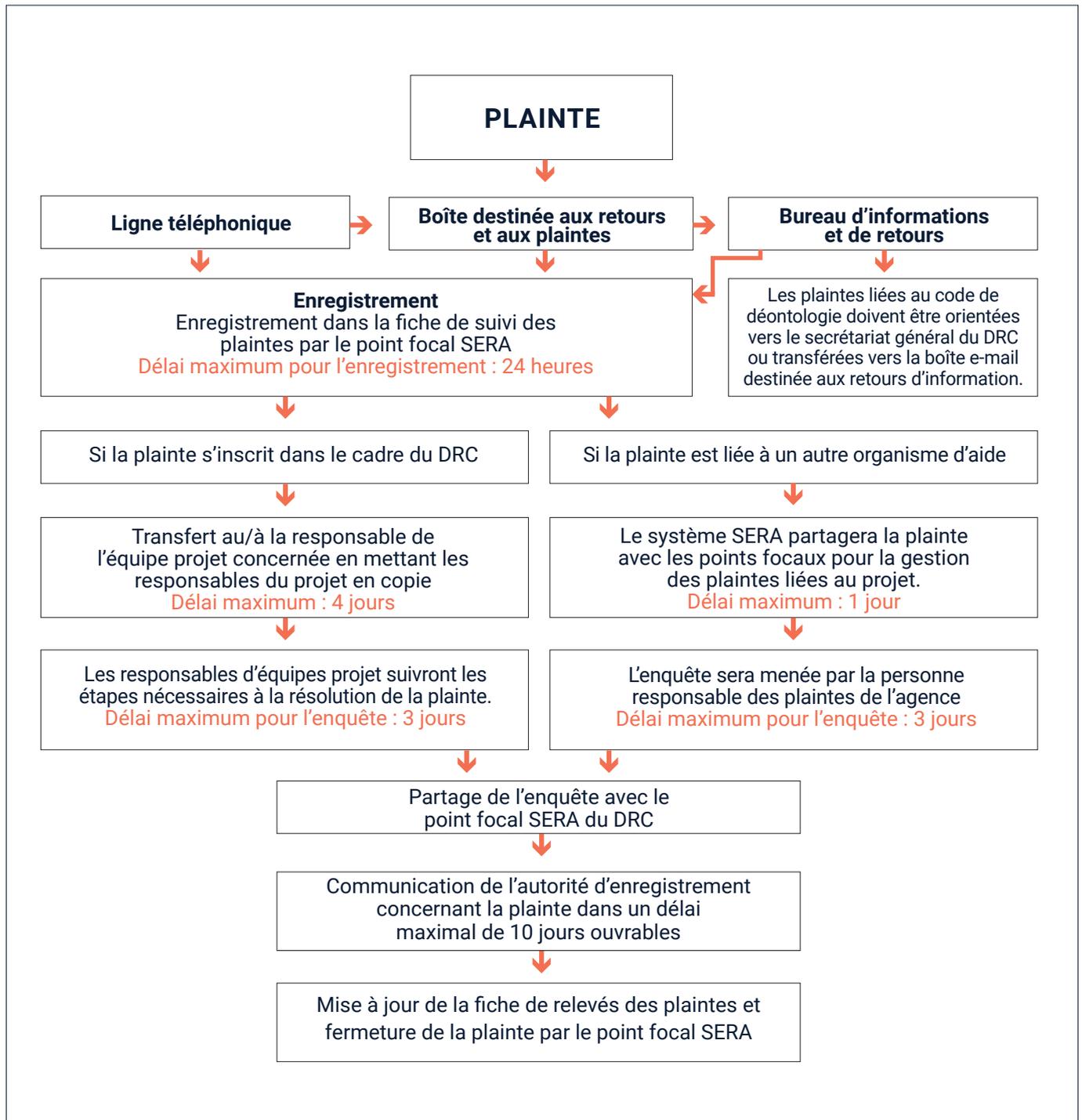
Les retours d'information et particulièrement les plaintes peuvent contenir des informations incroyablement sensibles, et même politiques. Il est donc d'une importance capitale que les informations soient correctement gérées à toutes les étapes du processus. Ainsi, elles doivent être :

- dirigées vers les bonnes personnes, dans l'idéal recueillies indépendamment du personnel du programme, les plaintes sensibles étant gérées de manière complètement séparée par une personne ou une équipe indépendante de la hiérarchie du pays ;
- liées à une contrainte de temps, avec des délais de réponse maximum intégrés aux processus ;
- anonymisées et/ou chiffrées au besoin ;
- protégées à l'aide de dispositifs de protection adaptés contre le piratage et les vols de données ;
- vérifiées pour s'assurer qu'elles ne mettent pas en danger des personnes migrantes sans papiers, en particulier s'il existe un moyen légal pour les autorités de forcer les agences à leur remettre ces données.

Les organigrammes qui présentent le fonctionnement des mécanismes sont des outils très utiles au développement des systèmes. Ils permettent de vérifier qu'aucun lien ne manque. Grâce à eux, on peut aussi s'assurer que le personnel œuvrant à chaque niveau d'une organisation et à des endroits différents comprend quelles personnes sont impliquées et de quelle façon. Ces organigrammes ne sont pas les mêmes selon le contexte, mais ils doivent inclure des processus et des périodes pour recevoir les informations et les traiter, au sein de canaux distincts pour les plaintes sensibles. Ces processus et périodes servent aussi à fermer la boucle des retours d'information, en communiquant la réponse de l'organisation aux personnes ayant déposé une plainte, aux personnes sinistrées et/ou aux autres personnes utilisant les services.

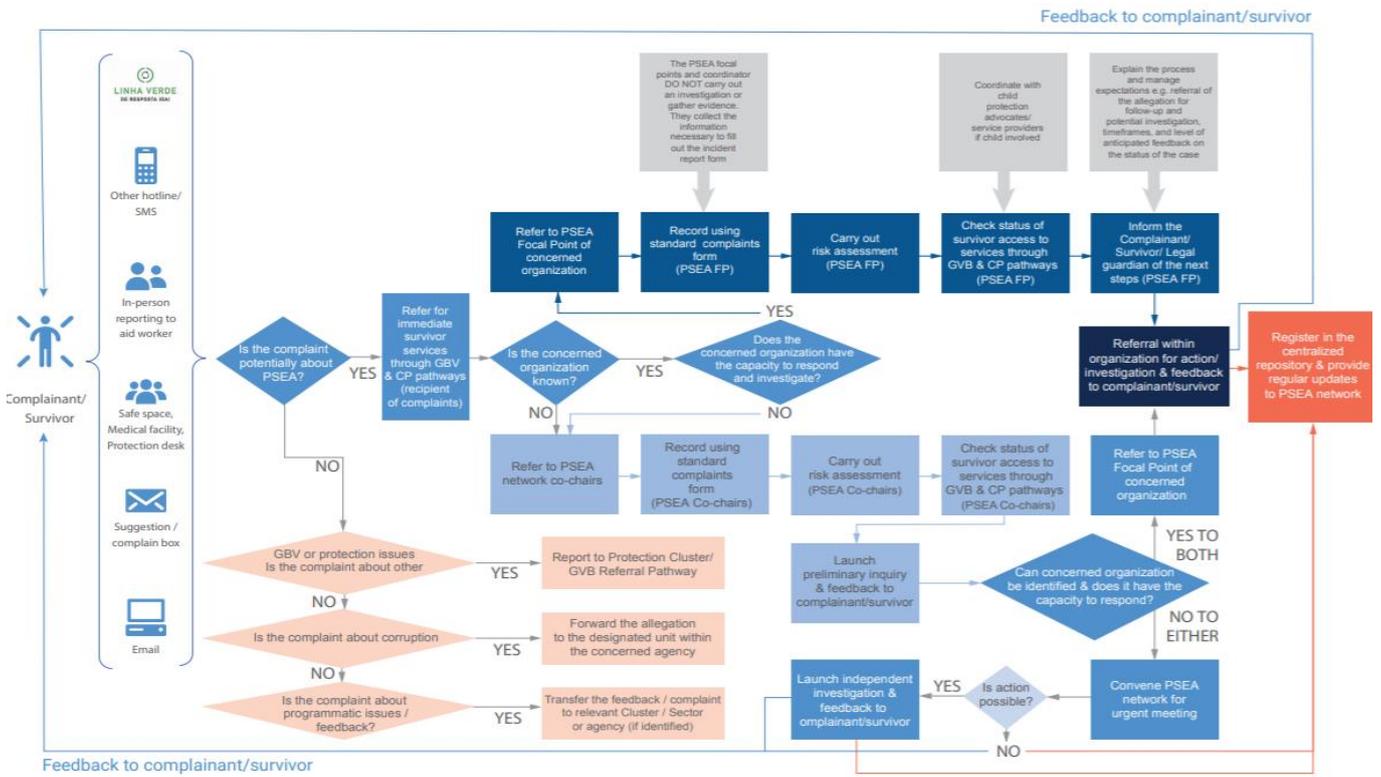
La Figure 7 présente le processus d'un mécanisme de retour d'information et de plaintes de personnes bénéficiaires, développé en Tunisie. La Figure 8, quant à elle, est un exemple de processus d'orientation pour les plaintes sensibles développé au Mozambique en 2019.

**FIGURE 7 :**  
**EXEMPLE D'ORGANIGRAMME DU PROCESSUS D'UN MÉCANISME DE RETOUR D'INFORMATION ET DE PLAINTES<sup>14</sup>**



<sup>14</sup> Fourni par le Danish Refugee Council (DRC), Tunisie

FIGURE 8 :  
EXEMPLE D'ORGANIGRAMME DU PROCESSUS D'UN MÉCANISME DE RETOUR D'INFORMATION ET DE PLAINTES<sup>15</sup>



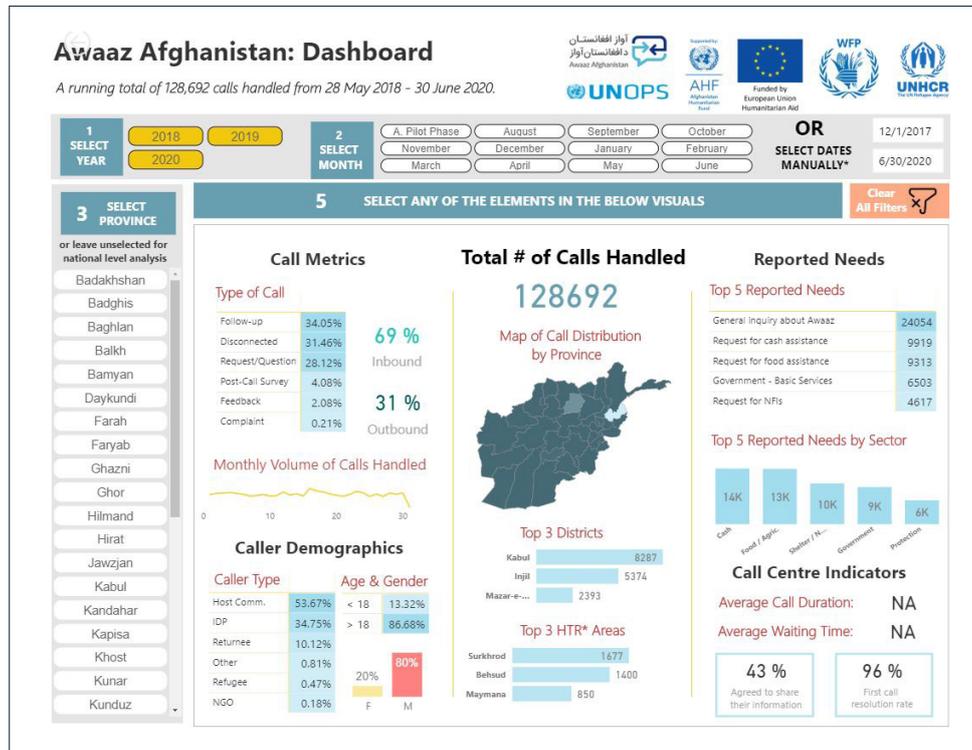
## ASSURER UNE ORIENTATION RAPIDE ET ADAPTÉE

Une fois que quelqu'un a formulé une plainte, il est trop tard pour réfléchir au processus de suivi. Mettez des processus en place **avant de lancer votre système**. Ainsi, les personnes qui ont subi une exploitation sexuelle, des abus ou un harcèlement seront correctement et rapidement orientées.

- Consultez les membres de la communauté et les personnes qui utilisent les services à propos des systèmes existants, de ceux qu'elles veulent utiliser, et des personnes auxquelles elles font confiance pour communiquer des problèmes sensibles.
- Identifiez des prestataires de services avec une expertise sur les violences sexistes, les mécanismes de protection de l'enfance existant au niveau local et national, et les services d'aide connexes, puis recueillez des données à leur propos.
- Passez un accord clair sur les processus et les procédures avec toute agence vers laquelle vous souhaitez orienter des personnes. Identifiez des personnes nommément désignées et
- sachez comment les contacter. Préparez des contacts de secours en cas d'indisponibilité des personnes identifiées.
- Assurez-vous d'avoir un moyen sécurisé pour transférer des informations aux organismes d'orientation, et de la cohérence de leurs systèmes de confidentialité et de protection des données avec les vôtres.
- Enquêtez pour savoir s'il existe des systèmes de rapports obligatoires pour certaines formes de violence ou d'abus qu'on pourrait vous signaler. Réfléchissez à la façon dont vous gérerez ces situations tout en adoptant une approche centrée sur les victimes. Discutez de votre position avec les autorités avant
- de recevoir toute plainte. Assurez-vous également que le personnel, les bénévoles et les potentielles personnes formulant des plaintes connaissent votre position.
- Il est possible que vous receviez des plaintes sensibles au sujet d'autres organisations, de structures gouvernementales, de la communauté ou de la famille des personnes formulant la plainte. Chaque cas nécessitera une approche spécifique. Réfléchissez à la façon dont vous en assurerez le suivi.
- Réfléchissez à la façon dont votre organisation peut continuer d'assurer le suivi à long terme de la personne ayant formulé cette plainte, en particulier si elle se déplace.

<sup>15</sup> Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) Mozambique, processus d'orientation du point focal pour la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles (PESA) Mozambique, avril 2019. [humanitarianresponse.info/en/operations/mozambique/infographic/mozambique-psea-referral-pathway](http://humanitarianresponse.info/en/operations/mozambique/infographic/mozambique-psea-referral-pathway)

**FIGURE 9 :**  
**ANALYSER DES DONNÉES GRÂCE À LA GESTION DES INFORMATIONS**



## INTERPRÉTER LES INFORMATIONS

Les principes de la gestion de données dans des contextes humanitaires statiques s'appliquent également aux contextes migratoires. Ils incluent le recueil des seules informations dont vous avez besoin, le maintien de la confidentialité des données et l'assurance que ces données sont protégées, par exemple.

Dans des contextes migratoires, les organisations doivent utiliser les mêmes systèmes qu'ailleurs pour acheminer les données. Cela signifie, par exemple, assurer la gestion des retours d'information et des plaintes par du personnel extérieur à la hiérarchie du programme. Surtout, les plaintes sensibles doivent toujours être gérées séparément en assurant l'existence de points focaux le plus souvent entièrement extérieurs à l'équipe pays. Ces éléments peuvent également être sous-traités à des agences externes, si les ressources le permettent.

Les principes et systèmes de gestion des informations restent également identiques, même s'ils sont sans doute encore plus importants dans des contextes migratoires, en raison de la grande variété démographique dans ces situations, mais aussi du fait que l'environnement est souvent changeant et en évolution. Plusieurs organisations travaillant dans des contextes migratoires recommandent l'utilisation de tableaux de bord pour appuyer ce travail. Toutefois, il est important de se rappeler que la configuration de ces systèmes n'est qu'une première étape. Ils ne doivent

pas être considérés comme des dépôts statiques de données, mais plutôt comme des outils dynamiques qui, s'ils sont utilisés constamment pour façonner le programme, peuvent transformer sa réactivité.

Comme pour les autres contextes, il faut également interroger les retours d'information reçus. Il est aisé de faire des suppositions sur les causes et effets qui peuvent entraîner l'ajustement d'un élément qui fonctionnait bien, tout en négligeant une autre partie qui nécessiterait qu'on s'y attarde. Par exemple, les comportements irrespectueux ou grossiers du personnel envers les personnes migrantes peuvent indiquer des problèmes concernant la culture organisationnelle, mais ils peuvent aussi indiquer que le personnel est surmené et n'est pas assez soutenu.

« Dans la plupart des plaintes que nous recevons, les personnes ont l'impression d'avoir été exclues injustement du programme, «mais nous avons aussi reçu des informations indiquant que des gens avaient le sentiment de ne pas avoir été bien traités par le personnel. Ce travail est très stressant et nous ne nous étions pas rendu compte de la pression qui pesait sur notre personnel. Les plaintes étaient un indice indiquant que nous avions besoin de mieux le soutenir, en engageant peut-être plus de personnes si nous en avons les moyens. »

## VIII BOUCLER LA BOUCLE

### PRINCIPAUX CONSEILS

- Vous devez porter autant d'attention à la façon dont vous communiquez lorsque vous bouclez la boucle des retours d'information qu'au moment où vous les avez recueillis.
- Il faut non seulement s'adapter, mais aussi montrer que l'on s'adapte. Ainsi, vous aidez à établir la confiance.
- Bouclez la boucle sur la boucle. Il ne suffit pas de dire aux gens que vous avez terminé : recueillez leur retours d'information pour savoir si vous avez répondu à leur problème. Assurez-vous que votre action en réponse aux retours d'information ne crée pas par inadvertance un risque ou une nuisance supplémentaire.
- Enregistrez les changements que vous avez apportés en réponse aux retours informels, puis incluez-les dans vos retours aux personnes qui utilisent les services et aux autres parties prenantes.
- Informez aussi vite que possible la personne qui a formulé un retour ou une plainte et les personnes qui utilisent les services en général sur la réponse apportée à cet retour ou cette plainte. Même si la personne concernée est partie, vous envoyez ainsi un message de respect, de redevabilité et de transparence.
- Répondre à certains types de plaintes peut être plus long, en particulier celles qui sont complexes ou sensibles. Pourtant, il est important d'en accuser immédiatement réception et de reconnaître leur gravité, puis de fournir des informations sur la façon dont elles seront suivies.

La boucle des retours d'information peut être considérée comme bouclée quand le retour a été traité, qu'une action a été réalisée, et que la personne ou la communauté a obtenu une réponse, comme le montre la Figure 2.

Même si ce type d'action/réaction semble évident, on constate souvent un fossé entre le fait de solliciter et recevoir des informations, et celui de suivre les étapes nécessaires pour les transformer en modifications de programme ou en apprentissages.

Dans des contextes statiques, la personne qui formule le retour est susceptible d'être encore là pour constater le résultat. Toutefois, lorsque les gens se déplacent, il est bien plus rare qu'ils soient encore là lorsque la boucle est bouclée. Pourtant, lorsqu'ils constatent que leurs retours sont pris en compte, nous savons qu'ils ont plus de chances de faire confiance à une organisation et à ses mécanismes, mais aussi de participer eux-mêmes aux changements. La question est de savoir comment cela peut se produire dans des programmes destinés aux personnes qui se déplacent.

**FAITES EN SORTE QUE LA BOUCLE DES RETOURS D'INFORMATION SOIT COURTE.** Certaines réponses ou adaptations peuvent intervenir très rapidement, voire immédiatement.

#### **LORSQUE CELA EST INDIQUÉ, ASSUREZ LE SUIVI DE MANIÈRE INDIVIDUELLE.**

Cette approche peut être particulièrement difficile lorsque les personnes se déplacent et peuvent donc hésiter à laisser leurs coordonnées. Au moment de recevoir leur retour d'information, demandez si elles veulent être contactées à ce sujet et le mode de contact qu'elles préfèrent.

**PASSEZ LE RELAIS.** Les personnes qui se déplacent peuvent avoir l'impression de ne pas être intégrées au programme ou ne pas voir l'intérêt de participer. Pour les aider à se projeter, expliquez-leur comment la participation des autres a permis d'améliorer la situation pour elles. Cela peut prendre une forme toute simple, comme un panneau mural qui souligne les suggestions faites et la réponse qu'elles ont reçue.

« Les gens ne sont pas fatigués de répondre à des questions. Ils sont fatigués des processus qui semblent ne jamais entraîner de changement. »

# RÉFÉRENCES

## GÉNÉRALITÉS

Document CHS Alliance présentant les mécanismes de plaintes et de retour d'information (2019).  
[d1h79zlgfft2zs.cloudfront.net/uploads/2019/08/Complaints\\_and\\_Feedback\\_Mechanisms\\_Report-08\\_2019.pdf](https://d1h79zlgfft2zs.cloudfront.net/uploads/2019/08/Complaints_and_Feedback_Mechanisms_Report-08_2019.pdf)

FIRC, « How to Establish and Manage a Systematic Community Feedback Mechanism: Special focus on migration programmes (Comment établir et gérer un mécanisme systématique de retour d'information de la communauté : Volet spécial sur les programmes dans des contextes migratoires) (2018).  
[media.ifrc.org/ifrc/document/establish-manage-systematic-community-feedback-mechanism/](https://media.ifrc.org/ifrc/document/establish-manage-systematic-community-feedback-mechanism/)

FIRC, « Feedback Starter Kit » (Kit de démarrage pour recueillir les retours) (2019).  
<https://media.ifrc.org/ifrc/document/tool-15-feedback-starter-kit/>

ICRC/FIRC, « A Red Cross Red Crescent Guide to Community Engagement and Accountability (CEA) » (Guide de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sur l'engagement et la redevabilité de la communauté [ERC]) (2016).  
<https://media.ifrc.org/ifrc/wp-content/uploads/sites/5/2017/01/CEA-GUIDE-2401-High-Resolution-1.pdf>

Bonino F., avec Jean I. et Knox Clarke P., ALNAP/ODI « Closing the Loop - Practitioner guidance on effective feedback mechanisms in humanitarian contexts » (Boucler la boucle : retour d'information efficace dans les contextes humanitaires) (2014).  
[www.alnap.org/help-library/closing-the-loop-effective-feedback-in-humanitarian-contexts](http://www.alnap.org/help-library/closing-the-loop-effective-feedback-in-humanitarian-contexts)

## GESTION ET PROTECTION DES DONNÉES

OCHA, Conseils sur la redevabilité et la sécurité en matière de données : <https://centre.humdata.org/data-policy>

ICRC, « Handbook on Data Protection in Humanitarian Action » (Guide de la protection des données dans le cadre d'une action humanitaire) (2017).  
[icrc.org/en/publication/handbook-data-protection-humanitarian-action](https://icrc.org/en/publication/handbook-data-protection-humanitarian-action)

## RETOURS INFORMELS, FOURNITURE D'INFORMATIONS ET SUIVI DES RUMEURS

Internews, « Managing Misinformation In A Humanitarian Context » (Gérer la désinformation dans un contexte humanitaire) : « Internews Rumour Tracking Methodology » (Méthodologie d'Internews de suivi des rumeurs).  
<https://internews.org/resource/managing-misinformation-humanitarian-context>

John Bugge, Rumour Has It: John Bugge, « Rumour Has It: A Practice Guide to Working with Rumours (Le bruit court : un guide pratique pour faire face aux rumeurs), Réseau CDAC, (2017). <http://www.cdacnetwork.org/tools-and-resources/i/20170613105104-5v7pb>

## PLAINTES SENSIBLES

CPI, « Best Practice Guide Inter-Agency Community-Based Complaints Mechanisms » (Guide des bonnes pratiques pour les plaintes interinstitutionnelles basées sur la communauté) (2016)  
<http://www.pseataskforce.org/uploads/tools/1490964201.pdf>

Boîte à outils régionale du réseau Regional Safe Spaces Network pour la protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels (PSEA/SH), et mécanisme interinstitutionnel d'orientation des plaintes basées sur la communauté sur le continent américain (2019).  
<https://rdsn-americas.org/themes/psea-sexual-harassment>

**START**  
**NETWORK**

