

ANTI-CORRUPTION HELPDESK

PROVIDING ON-DEMAND RESEARCH TO HELP FIGHT CORRUPTION

MECANISMES DE PLAINTES A L'ECHELLE LOCALE : BONNES PRATIQUES

QUESTION

Nous souhaiterions obtenir des recommandations sur la mise en place de mécanismes de plaintes à l'échelle locale dans le cadre de l'aide humanitaire et des prestations de services auprès des populations (principales caractéristiques, processus d'élaboration, exemples de bonnes pratiques, etc.).

SOMMAIRE

1. Principales caractéristiques d'un mécanisme de plaintes efficace
2. Elaboration et mise en place d'un mécanisme de plaintes
3. Exemples de mécanismes en place
4. Ressources
5. Bibliographie

RESUME

Les mécanismes de plaintes permettent aux bénéficiaires de l'aide humanitaire de faire entendre leur voix en leur donnant la possibilité de donner leur opinion sur la qualité et la quantité des services qu'ils reçoivent et de dénoncer les abus éventuels.

Il n'existe pas de modèle type pour mettre en place un mécanisme de plaintes, dans la mesure où celui-ci doit être adapté au contexte local, en prenant en compte des éléments comme les normes et les valeurs culturelles, le taux d'alphabétisation, la couverture téléphonique ou les modèles sociaux. Les experts s'accordent à dire que les bénéficiaires doivent être consultés au cours de la phase d'élaboration, de manière à pouvoir trouver la structure adaptée au contexte culturel et aux spécificités de la collectivité concernée.

Quelle que soit la forme adoptée, les procédures prévues et les moyens de dépôt des plaintes, le dispositif mis en place doit être géré de manière transparente, indépendante et responsable. Il doit être accessible, sûr et facile à utiliser.

Auteur(s)

Marie Chêne, Transparency International,
tihelpdesk@transparency.org

Revu par

Robin Hodess, Ph.D., Transparency International

Date

5 avril 2013

1 PRINCIPALES CARACTERISTIQUES D'UN MECANISME DE PLAINTES PERFORMANT

Un mécanisme de plaintes performant présente plusieurs avantages. De plus en plus aujourd'hui, les acteurs du développement réalisent la nécessité de donner aux populations la possibilité de signaler les abus liés à l'aide humanitaire. Il s'agit d'une mesure essentielle pour s'assurer que l'aide bénéficie à ses vrais destinataires et que les fonds sont répartis de manière efficace, transparente et responsable. Plus spécifiquement, les mécanismes de plaintes permettent de (World Vision, 2011) :

- Responsabiliser les bénéficiaires en écoutant leurs inquiétudes et en y apportant des réponses.
- Dissuader les velléités de corruption, de vol et d'abus.
- Favoriser plus de transparence et permettre aux bénéficiaires de demander des comptes aux responsables de l'aide humanitaire.
- Développer de meilleures relations avec les populations locales, basées sur le respect et la confiance mutuels.
- Améliorer la planification de l'aide, en particulier en ce qui concerne le choix des populations cibles, dans la mesure où les erreurs de ciblage peuvent ainsi être corrigées en amont.
- Identifier les préoccupations des populations dès la phase initiale de planification.
- Fournir des éléments pouvant nourrir la recherche de solutions à des problèmes plus larges.
- Eviter les externalités négatives imprévues d'un programme en repérant d'emblée les erreurs à éviter.
- Jouer sur les indicateurs de mesure de la performance.
- Apprendre en permanence en analysant les plaintes des populations et en utilisant les enseignements tirés pour l'élaboration des futurs programmes d'aide.

Les mécanismes de plaintes sont particulièrement adaptés aux programmes d'aide humanitaire tels que la distribution de vivres ou les opérations de secours d'urgence, dans la mesure où ces programmes impliquent un contact régulier avec les populations locales (ex : distribution mensuelle de vivres), où tous les bénéficiaires sont présents en même temps au même endroit.

Principes sous-jacents

Les publications sur les mécanismes de plaintes, bien que récentes, sont de plus en plus nombreuses. Le Partenariat international pour la redevabilité humanitaire a ainsi recensé un certain nombre d'expériences de dispositifs mis en place dans le monde. De nombreuses recommandations ont été formulées dans le cadre de la prévention des abus et de l'exploitation sexuels ; elles sont également valables pour dénoncer d'autres formes d'abus.

Les agences de développement s'accordent à reconnaître un certain nombre de caractéristiques essentielles à un mécanisme de plaintes performant. Celui-ci doit avant tout être simple, cohérent, accessible, sûr et facile à utiliser (World Vision, 2011). Ces mécanismes remplissent généralement trois fonctions : faire en sorte qu'un service efficace est mis à disposition de toute personne souhaitant signaler un abus au sein d'une collectivité ; faire en sorte que les plaintes formulées donnent lieu à une enquête immédiate et approfondie et garantir que tout est mis en œuvre pour soutenir la victime et lui faire obtenir réparation (Save the Children, 2008).

Par ailleurs, de nombreux organismes s'accordent à définir un certain nombre de principes directeurs (Save the Children, 2008 ; Oxfam, 2004 ; Building Safer Organisations) :

Sanctions et réparations

Un mécanisme de plaintes sera plus à même d'être efficace et de gagner la confiance de toutes les parties prenantes si les responsables ont la compétence et la capacité d'enquêter, de rassembler des preuves, de donner réparation ou d'imposer des sanctions. Un mécanisme ne prévoyant qu'un pouvoir consultatif risque de ne pas réussir à gagner la confiance de la population (Oxfam, 2004).

Sécurité

Le dispositif doit être rassurant et garantir la sécurité du traitement des plaintes, en reconnaissant les risques associés à la dénonciation d'abus. Cela peut passer par la confidentialité du processus, par une protection physique si nécessaire et par l'adoption de mesures visant à prévenir les représailles à l'encontre des victimes ou des témoins (Building Safer Organisations). Les plaignants doivent pouvoir garder l'anonymat total s'ils estiment que leur

sécurité est en danger.

Indépendance

Il est également important que la structure du mécanisme garantisse son indépendance vis-à-vis des parties intéressées et qu'elle favorise une approche cohérente, impartiale et objective dans toutes les enquêtes menées et dans toutes les décisions adoptées. Il faut pour cela s'assurer qu'aucun acteur extérieur ne puisse exercer de contrôle ou d'influence sur les fonds alloués au mécanisme. Il convient également de faire appel à des critères de sélection transparents pour le recrutement du personnel : aptitude à traiter les requêtes de manière approfondie et équitable, intégrité et indépendance vis-à-vis des autres parties prenantes, expérience et connaissances en matière d'opérations humanitaires, etc. (Oxfam, 2004). Certains auteurs recommandent également que le mécanisme de plaintes soit indépendant de l'organisme fournissant l'aide humanitaire.

Accessibilité

Le mécanisme de plaintes doit être simple et accessible pour la collectivité, avec des règles claires sur la manière de signaler un problème et sur le destinataire des plaintes. Les procédures doivent être connues de la population, qui doit disposer d'un accès physique facilité au dispositif mis en place.

Cela peut passer par la mise en place de différents moyens de déposer une plainte (téléphone, permanence, boîte aux lettres, etc.). Il convient également de proposer les informations relatives aux projets en cours et aux mécanismes de recours possibles dans toutes les langues parlées par la population locale. Il est par ailleurs important de prendre en compte le taux d'alphabétisation de la population et le niveau d'accès au téléphone pour décider quels seront les moyens les plus opportuns de déposer une plainte (HAP International, 2007).

Le mécanisme mis en place doit être non-discriminant, non-exclusif et accessible à tous, y compris aux individus vulnérables et marginalisés (Save the Children, 2008). Toutes les plaintes doivent être traitées, que la personne incriminée soit issue d'une organisation internationale ou de la communauté locale.

Le mécanisme de plaintes doit être gratuit pour les bénéficiaires de l'aide humanitaire. Dans certains

cas, selon la nature de la plainte, une aide financière, technique et juridique peut être fournie aux plaignants, dans une mesure raisonnable, pour leur permettre de formuler leurs plaintes de manière efficace (Oxfam, 2004). Quand cela est possible, les délibérations liées au mécanisme de plaintes doivent se tenir là où vit la communauté concernée, dans un environnement qui ne soit pas intimidant.

Transparence

Building Safer Organisations estime qu'un mécanisme est transparent lorsque les membres des collectivités concernées connaissent son existence, ont participé à sa mise en place, savent comment y accéder et contribuent à en faire la promotion.

Il est également important d'établir des règles claires quant à la transparence et à la publicité des informations concernant les plaintes formulées et les décisions adoptées, tout en s'assurant que la sécurité des victimes, des témoins et des plaignants n'est pas menacée. Il est recommandé que le personnel, le plaignant et la collectivité soient régulièrement informés des mesures prises pour éviter les abus.

Il est souhaitable que les personnes responsables du mécanisme de plaintes publient des rapports réguliers sur leurs activités, leurs performances et les affaires traitées (World Vision, 2011 ; Oxfam, 2004).

Obstacles à prendre en considération

Obstacles d'ordre général

Il est important que la mise en place du mécanisme de plaintes prenne en compte les multiples obstacles pouvant exister au sein d'une collectivité. Plusieurs raisons sont généralement invoquées pour justifier la non-dénonciation de certains abus, comme c'est le cas pour les abus sexuels et les extorsions (Save the Children, 2008 ; Groupe de travail du Comité permanent sur la protection contre l'exploitation et les abus sexuels) :

- La peur de perdre des avantages sociaux ou des sources de revenus et de se voir retirer l'aide fournie par l'organisme concerné.
- La peur de la victime de se voir stigmatisée et discriminée en fonction de son appartenance sociale ou ethnique.

- La peur de ne pas être pris au sérieux.
- La peur d'une vengeance ou de représailles de la part du coupable, de sa communauté, de sa famille ou de l'organisation concernée.
- Le manque de connaissance du processus de dénonciation ; l'accès insuffisant aux personnes disposant du pouvoir, de l'autorité et de la volonté d'agir.
- L'isolement, le manque de soutien et le sentiment d'impuissance à signaler les abus.
- Le manque d'efficacité des services juridiques pour promouvoir les droits des citoyens à demander des comptes aux institutions ; le manque de confiance dans les services répressifs auxquels les abus peuvent être signalés.
- Le scepticisme quant aux réponses pouvant être apportées.

De même, il est important d'identifier les obstacles au signalement d'abus au sein d'une organisation et entre différentes organisations. Dans ce dernier cas, un protocole d'accord entre organisations définissant les modalités de signalement des abus éventuels peut s'avérer utile (Groupe de travail sur la protection contre l'exploitation et les abus sexuels, 2008).

Obstacles liés à la culture et au contexte locaux

Il existe également des facteurs culturels qui risquent d'affecter la propension des populations à signaler des abus (Save the Children, 2011). Le dispositif mis en place doit être adapté aux spécificités locales et prendre en compte les normes et les valeurs culturelles, dont voici quelques exemples :

- Dans certaines langues, la traduction du mot « plainte » peut être négativement connotée ; elle risque donc d'affecter la manière dont le plaignant sera perçu au sein de la collectivité. La traduction de ce terme peut également avoir un impact sur le type de problèmes qu'il est possible de dénoncer (HAP, 2007).
- Dans certaines cultures (chez les Somalis par exemple), les filles ne formuleront pas de plaintes auprès d'un homme. Il arrive également qu'il ne soit pas acceptable de se plaindre d'un membre de la communauté ou d'un représentant

de l'autorité.

- La barrière linguistique – ou l'analphabétisme – peut également être problématique, en particulier dans les communautés hétérogènes composées de divers groupes ethniques (Save the Children, 2011). Le taux d'alphabétisation détermine également la forme la plus appropriée pour formuler une plainte (par écrit ou par oral).

Le mécanisme doit donc être adapté aux coutumes locales d'expression des griefs (Martin, 2010 ; HAP International, 2007). Il doit également s'appuyer sur les normes, les valeurs et les structures locales jugées positives, ainsi que sur les structures administratives existantes (Save the Children, 2008).

Le contexte local détermine par ailleurs largement les moyens retenus pour promouvoir le mécanisme de plaintes. Par exemple, quand le taux d'analphabétisme est élevé, les grandes affiches seront plus efficaces que des prospectus. De même, l'opportunité de mettre en place un service d'assistance téléphonique dépendra de la couverture réseau (HAP International, 2007).

2 ELABORATION ET MISE EN PLACE D'UN MECANISME DE PLAINTES

Développement d'un mécanisme de plaintes

Les acteurs à impliquer dans le processus

Pour faire face aux défis évoqués ci-dessus, les experts s'accordent à affirmer qu'il convient de consulter les bénéficiaires du mécanisme lors de la phase d'élaboration. Leur participation permet de penser des solutions adaptées au contexte, tenant compte des spécificités culturelles, qui permettent de dépasser les obstacles éventuels.

C'est pour cette raison que HAP International recommande qu'en dehors de la phase de préparation, qui peut avoir lieu au siège de l'organisation, il est essentiel que la conception du mécanisme et sa mise en forme définitive soient réalisées sur place et soient accompagnées d'un large processus de consultation (HAP International, 2007).

Les autres parties prenantes pouvant être affectées par la mise en place d'un mécanisme de plaintes

doivent également être impliquées dans le processus d'élaboration : bailleurs de fonds, ONG, agents publics, collectivités locales. Il est possible, à cet effet, de créer un groupe de travail inter-organisations composé de membres de la communauté internationale (organisations intergouvernementales et ONG), de partenaires locaux et de représentants des communautés locales, chargé de la conception du mécanisme de plaintes, de son pilotage et de sa mise en œuvre (Groupe de travail sur la protection contre l'exploitation et les abus sexuels, 2008).

Phase préparatoire

La conception d'un mécanisme de plaintes implique un certain nombre d'étapes préliminaires. Le Conseil danois pour les réfugiés (DRC) a développé un guide détaillé proposant plusieurs outils pouvant faciliter la prise de décision à chaque étape du processus (Conseil danois des réfugiés, 2008). Les principales étapes sont indiquées ci-dessous.

Gagner l'adhésion de la direction, du personnel et des bénéficiaires

La mise en place d'un mécanisme de plaintes nécessite l'adhésion de l'équipe au projet ainsi qu'un engagement total. Elle doit aller de pair avec l'allocation de ressources suffisantes et un soutien organisationnel conséquent. Cela peut passer par des opérations de communication et de sensibilisation à destination du personnel et des bénéficiaires, qu'il s'agit de convaincre de l'intérêt du projet.

Etat des lieux des structures existantes

Afin d'éviter les doublons, les chevauchements inutiles et le gaspillage des ressources, il est important d'établir un état des lieux des options existantes pour signaler un abus (corruption, fraude, abus sexuels, etc.) (World Vision, 2009). Il convient également de s'intéresser aux autres organismes travaillant dans le même secteur et de voir s'ils disposent de mécanismes de plaintes, en vue d'une éventuelle collaboration (voir ci-dessous).

Conception du système de gestion des plaintes et des mécanismes de recours

Le système de gestion des plaintes peut consister en un ou plusieurs conseils chargés de statuer sur les plaintes déposées et sur les moyens de remédier aux

problèmes exposés. La structure choisie doit permettre de faire en sorte que « les plaintes soient traitées par un organisme compétent œuvrant dans la transparence, la confidentialité et l'impartialité » (Conseil danois pour les réfugiés, 2008).

Consultation et mobilisation des populations cibles

Il est fondamental de demander aux populations ciblées par le projet la manière dont elles envisagent d'utiliser le mécanisme. Cela passe par des activités de sensibilisation et de mobilisation.

Elaboration du mécanisme avec des procédures détaillées

En s'appuyant sur les résultats de la phase de consultation, il s'agit ici de décider ce qui constitue une plainte valable, qui aura accès au mécanisme (bénéficiaires, bénéficiaires potentiels, populations locales, membres de l'organisme humanitaire, autres ONG, autorités locales, bailleurs de fonds, etc.), quelles seront les modalités de dépôt de plainte et les procédures d'enquête.

Il est conseillé de rédiger une série de recommandations stratégiques sur la manière de traiter les plaintes reçues, de manière à fournir des clés de compréhension du mécanisme aux différentes parties prenantes (World Vision, 2009). Ces recommandations, ainsi que les procédures prévues, doivent être basées sur les avis exprimés par les bénéficiaires.

Il est possible de prévoir des procédures spéciales pour traiter les plaintes les plus sensibles, comme celles qui concernent l'exploitation et les abus sexuels. Le DRC estime néanmoins qu'il est difficile d'établir une procédure fixe pour gérer les cas les plus sensibles ; les personnes qui décideront de porter plainte feront leur choix en fonction de la confiance qu'ils accordent à leur interlocuteur plus qu'en fonction du système lui-même.

La gestion des plaintes doit s'accompagner d'un mécanisme permettant de réorienter les plaignants vers l'organisme compétent le cas échéant, dans la mesure où les utilisateurs du dispositif risquent de mal cerner le champ de compétence des différentes institutions. Un organisme peut ainsi être amené à recevoir des plaintes concernant un autre organisme : d'où le besoin d'un système de réorientation des plaignants, en interne comme en

externe.

Allocation des ressources suffisantes

Il s'agit ici de faire en sorte que la répartition des rôles et des responsabilités soit bien comprise et que le mécanisme soit doté des ressources suffisantes : personnel, formations, sensibilisation des populations cibles, espace de travail et ressources matérielles (registre des plaintes, bureaux, lignes téléphoniques, boîtes à idées, etc.). Il est particulièrement important de disposer d'employés capables de recueillir des plaintes, d'en assurer le traitement et le suivi et de gérer une base de données (Save the Children, 2011). Il est nécessaire d'organiser régulièrement des formations et des réunions de service pour partager des expériences et relever ensemble les défis existants.

Conception d'un mécanisme commun

Dans certains contextes où plusieurs organismes opèrent dans la même zone, il peut être souhaitable d'envisager une collaboration plutôt que de faire se chevaucher plusieurs mécanismes – ce qui risquerait d'engendrer des conflits entre différents enquêteurs (Conseil international des agences bénévoles). Cette approche a été privilégiée en Haïti, où World Vision, Save the Children et la Fédération luthérienne mondiale ont uni leurs efforts pour développer un mécanisme commun de dépôt de plaintes (HAP, 2010).

De nombreuses phases ont conduit à la création de ce mécanisme :

- 1) Réunion des représentants des diverses organisations pour s'assurer de l'engagement de chacun et développer ensemble le mécanisme ;
- 2) Travail préliminaire effectué par chaque organisation pour développer les procédures, les outils de communication et les formulaires nécessaires pour le personnel et les bénéficiaires ;
- 3) Réunion des organisations pour introduire le concept, planifier la mise en œuvre et solliciter des conseils ;
- 4) Réunions avec les populations locales pour connaître leur opinion ;
- 5) Formation du personnel et des membres du comité ;
- 6) Lancement ;
- 7) Bilan après un mois en vue de régler les problèmes rencontrés lors des premiers pas

du mécanisme.

Les personnes souhaitant déposer une plainte disposaient de trois options : la déposer dans une boîte à doléances, auprès du comité local ou auprès des membres des trois organisations venant visiter le camp. Les plaintes étaient collectées une fois par semaine dans la boîte ou dans le journal de bord du comité par les représentants de chaque organisation en vue de les transmettre aux agents concernés, avec l'engagement de fournir une réponse – ou, au moins, des éléments de réponse – dans un délai de dix jours. Des discussions avec des *focus groups* étaient également prévues avec les populations les plus vulnérables.

Mise en place du mécanisme de plaintes

Campagne d'information

Il convient d'informer tous les acteurs concernés de leur droit de déposer une plainte et des modalités à suivre, en exposant clairement à toutes les parties le principe de confidentialité des plaintes. Les campagnes de sensibilisation et les outils informatifs doivent être traduits dans les langues parlées par les populations cibles.

Réception des plaintes

Il est nécessaire d'établir des règles claires quant à la nature des plaintes pouvant être reçues (indiquer notamment qui peut utiliser le mécanisme et décider si la plainte doit être uniquement liée aux services que fournit l'organisme responsable) (Conseil danois pour les réfugiés, 2008).

Plusieurs modalités de dépôt de plainte doivent être proposées aux bénéficiaires (Building Safer Organisations). En règle générale, il est possible de déposer une plainte oralement, par écrit ou par téléphone. Selon le contexte local, c'est souvent une combinaison de plusieurs options qui est privilégiée : centre d'assistance, boîte à idées, service d'assistance téléphonique, ou, tout simplement, communication directe avec le personnel responsable. Les membres des communautés locales jouissant de la confiance de la population peuvent également jouer le rôle de points de contact pour déposer une plainte. Il est également souhaitable de prévoir la possibilité de déposer une plainte au nom d'une autre personne ou de déposer une plainte de manière anonyme (Building Safer

Organisations). A ce stade du processus, il peut être utile de faire appel à des traducteurs ou des interprètes indépendants.

Les employés recevant les plaintes doivent examiner minutieusement les dépositions afin de déterminer si elles sont valables et si elles relèvent de sujets sensibles. Il convient également d'instaurer un système de réorientation des plaintes, dans la mesure où les plaignants peuvent ne pas faire la différence entre les différents dispositifs en place.

Il est souhaitable de produire des recommandations et des procédures à suivre pour le traitement des plaintes touchant des sujets sensibles (Conseil danois pour les réfugiés, 2008). Dans les cas où la sécurité du plaignant est en jeu, il est impératif de prendre des mesures immédiates de protection (Building Safer Organisations).

Les plaignants doivent obtenir un récépissé de dépôt et être informés des actions entreprises à la suite de leur plainte (Conseil danois pour les réfugiés, 2008). Ces renseignements doivent être communiqués par écrit, avec discrétion et clarté, au moyen par exemple d'un courrier officiel confirmant la date de déposition et indiquant les réponses apportées, les étapes à venir et la personne responsable du traitement de la plainte (Building Safer Organisations). Il convient également de fixer un délai limite de réponse aux plaintes déposées (Conseil danois des réfugiés, 2008).

Enregistrement des plaintes

Les plaintes doivent être enregistrées de manière cohérente, avec toutes les informations nécessaires pour analyser la déposition et ouvrir une enquête. Il est important d'assurer au plaignant que sa déposition est prise au sérieux. Les plaintes reçues doivent être collectées et analysées en vue de l'élaboration de futurs programmes (Word Vision, 2009). Il peut être utile de développer des formulaires de dépôt de plainte à cet effet.

Parmi les informations à enregistrer, on retient généralement le nom et les coordonnées du plaignant (sauf pour les dépositions anonymes), la date, les détails de la déclaration, le délai de réponse proposé, la signature du plaignant, la date de résolution du problème et les détails des solutions retenues. Le plaignant doit recevoir une copie du formulaire de déposition. Aucun changement ne doit être apporté aux dépositions avant leurs

transmissions (Conseil danois pour les réfugiés, 2008).

Résolution

Pour certaines plaintes, des solutions peuvent être apportées immédiatement, en faisant appel au bon sens et à une bonne connaissance du programme (Oxfam, 2007). Dans ce cas, le plaignant en est informé et le problème soulevé peut être réglé immédiatement.

Il arrive qu'une déposition présente des lacunes et omette des informations essentielles. Building Safer Organisations recommande de ne pas rejeter une déposition au seul motif qu'elle ne répond pas aux critères formels. De même, il convient de porter la même attention aux plaintes formulées verbalement qu'à celles déposées par écrit.

Dans certains cas, il n'est pas possible d'apporter une solution immédiate et il faut alors procéder à une enquête pour résoudre le problème soulevé (ou pour juger que la plainte était sans fondement). Une équipe chargée de l'enquête est alors mise en place, avec un directeur supervisant l'affaire et plusieurs agents qualifiés mandatés pour enquêter au nom de l'organisation. Pour les cas d'extorsion sexuelle, Building Safer Organisation recommande que deux enquêteurs soient mandatés, avec un observateur indépendant à leurs côtés. Il est souhaitable de fournir des indications sur la conduite à suivre pour ce type d'enquête. Il peut également être nécessaire de faire appel à un interprète pour mener les entretiens.

Dans le cas des mécanismes communs, la capacité d'enquête doit être renforcée, en développant par exemple un groupe d'enquêteurs expérimentés pouvant venir en aide à des organisations de taille plus modeste ne disposant pas des ressources nécessaires pour conduire des enquêtes (Groupe de travail sur la protection contre l'extorsion et les abus sexuels, 2008).

Après réception d'une déposition, il est essentiel de respecter les délais de réponses prévus afin de créer une relation de confiance avec la population locale. Le plaignant doit être informé des résultats de l'enquête, des décisions prises, des raisons motivant ces décisions et des modalités de recours possibles s'il n'est pas satisfait de l'issue de l'enquête (DRC, 2008 ; Oxfam, 2007). Si la plainte n'est pas retenue, il est important que le plaignant en soit notifié et qu'il

dispose d'un droit de recours.

Suivi du projet et enseignements à retenir

La fonction première du travail de suivi est de donner des indications sur la pertinence d'un mécanisme et sur son efficacité. Par exemple, il peut être important de comprendre les raisons expliquant un nombre peu élevé de plaintes, qui peut être lié à une mauvaise compréhension du mécanisme par les bénéficiaires, ou à un manque de confiance de leur part.

Au-delà du suivi de la performance, les plaintes déposées peuvent s'avérer utiles pour identifier les domaines devant être améliorés ; il est dès lors nécessaire de collecter les informations obtenues grâce au mécanisme de plaintes, de les analyser et d'en tirer des enseignements pour la conception de futurs programmes (World Vision, 2009). Les données recueillies peuvent servir à revoir certaines activités, à améliorer les pratiques et les procédures organisationnelles et à repérer en amont les problèmes potentiels liés à la mise en œuvre d'un projet (World Vision, 2011).

3 EXEMPLES ET ETUDES DE CAS

Les exemples cités ci-après illustrent le large éventail de dispositifs permettant aux bénéficiaires de formuler des réclamations et de donner leur avis sur les services fournis.

Cambodge : préparation aux inondations

Care International a mis en place un mécanisme de plaintes dans le cadre d'un projet de préparation aux inondations et d'atténuation de leurs effets. Un comité a été chargé de la conception du mécanisme, après une large consultation de la population locale et des différents acteurs concernés, réalisée au cours de nombreux ateliers et présentations. Ce mécanisme permet de formuler une plainte auprès de comités de traitement des réclamations, par téléphone, *via* une boîte à doléance contrôlée une fois par semaine par l'équipe, ou directement auprès des responsables du projet. Pour garantir la sécurité du processus, les responsables du projet ont prévu la possibilité de déposer des plaintes anonymes ; les clés des boîtes à doléances sont par ailleurs confiées à l'équipe en charge du projet (et non à des habitants du village ou à des membres de la communauté). Ces boîtes sont disposées à bonne distance des autorités locales (Care, 2006).

Boîtes à idées à disposition des populations locales au Nord du Kenya

Dans le cadre de son programme d'action contre la sécheresse au nord du Kenya, Tearfund a mis en place des groupes références de bénéficiaires, chargés d'enregistrer les griefs de la population locale et de chercher des solutions aux problèmes exposés. Ces groupes sont composés d'individus à l'écoute des bénéficiaires pour recevoir des plaintes formulées oralement. En complément de ce dispositif, suite aux remarques des bénéficiaires, des urnes fermées à clé ont été mises à leur disposition pour que les plaintes concernant des sujets sensibles puissent être déposées en toute sécurité. Le mot « plainte » ayant une connotation négative, ces urnes ont été renommées « boîtes à idées ». Seule l'équipe en charge du projet dispose d'un jeu de clés, ce qui permet de garantir la confidentialité et l'anonymat des dépositions. Les responsables locaux ont contribué à choisir les emplacements de ces boîtes à idées, qu'ils vérifient deux fois par mois. Les réponses aux réclamations ainsi recueillies étaient rédigées sur un tableau accessible à tous. L'équipe recevait en moyenne cinq plaintes par mois ; y étaient signalés des cas de corruption dans le recrutement d'ouvriers et dans le choix des bénéficiaires de programmes d'aide (Tearfund, 2007).

Centres d'information au sein des points de distribution de nourriture en Birmanie

Save the Children a mis en place des centres d'information à chacun de ses points de distribution de nourriture, dans le but de permettre aux bénéficiaires de ce programme d'aide de poser des questions, de formuler des réclamations ou de donner leur avis sur le programme. L'équipe qui gère ces centres utilise des affiches, des prospectus et des discussions ouvertes pour en faire la promotion. Elle est chargée d'enregistrer les commentaires des bénéficiaires et, quand cela est possible, de répondre immédiatement aux questions posées. Dans le cas contraire, elle consulte le bureau local pour discuter de la meilleure façon de répondre aux questions et de résoudre les problèmes (Save the Children, 2009).

Sénégal : enquêtes participatives sur un programme de bourses destiné à des étudiants réfugiés politiques

Un groupe d'étudiants réfugiés politiques s'est plaint

auprès du Haut commissariat des Nations unies pour les réfugiés d'avoir été trop peu soutenu, en accusant OFADEC, l'ONG locale chargée de la gestion du projet. Suite à cette réclamation, une réunion a été organisée avec les étudiants et différentes parties prenantes afin de discuter du problème. Certains étudiants n'étant toujours pas convaincus par les réponses proposées, OFADEC a décidé de leur permettre d'accéder à toutes les archives concernant les étudiants, la comptabilité et les finances de l'organisation. Un comité composé de cinq étudiants a été sélectionné pour examiner ces documents dans les locaux d'OFADEC. Après avoir consulté l'ensemble des archives de 2004 à 2008, les étudiants ont conclu que les fonds avaient été dépensés à bon escient. Cette mesure a, en définitive, permis de restaurer la confiance entre l'ONG et les bénéficiaires du programme, en envoyant un signal fort d'ouverture (HAP International, 2009).

Somalie : utilisation de la technologie mobile pour demander des comptes

En Somalie, le Conseil danois pour les réfugiés a utilisé les téléphones portables, Internet et les réseaux sociaux pour recueillir les témoignages de la population locale. Une cartographie des avis obtenus a été réalisée grâce à une plateforme nommée Ushahidi (« témoin », en swahili). Les habitants peuvent déposer une réclamation en envoyant un SMS depuis leur téléphone, au prix d'un envoi local ; l'utilisation de cette technologie ne semble pas problématique. Le message est ensuite transmis à un administrateur, qui le publie ensuite sur la carte conçue à cet effet après avoir pris soin d'en retirer toute information personnelle. Les utilisateurs de la plateforme peuvent ainsi voir les réclamations formulées selon le lieu d'envoi ; ils ont ensuite accès à la déposition originale, à sa traduction et aux réponses proposées (Projet de renforcement des capacités d'urgence, 2013 ; Conseil danois pour les réfugiés, 2011).

4 RESSOURCES

La page que dédie HAP International à la gestion des plaintes est une des bases de données les plus complètes sur le sujet. Elle contient des exemples de plaintes, des études de cas et des outils pour la mise en place de mécanismes de plaintes dans le cadre d'opérations humanitaires. La plupart des ressources citées ci-après (et plus encore) sont disponibles depuis cette page :

<http://www.hapinternational.org/case-studies-and-tools/handling-complaints.aspx>

Guides et manuels pour la mise en place de mécanismes de plaintes

Manuel pour la mise en place d'un mécanisme de plaintes

(Conseil danois pour les réfugiés, 2008). Ce manuel retrace toutes les étapes de la mise en place de mécanismes de plaintes dans le cadre de projets humanitaires :

<http://www.drc.dk/relief-work/how-we-work/humanitarian-accountability-framework/complaints-mechanism-handbook/>

Recommandations de Building Safer Organisations

(BSO-HAP, 2008). Ces recommandations sont destinées à des enquêteurs expérimentés et à des managers souhaitant travailler dans ce domaine :

<http://www.hapinternational.org/pool/files/bso-guidelines.pdf>

Mécanismes de questions-réponses : guide pratique

(World Vision Food Programme Management Group, 2009). Ce guide propose une sélection de ressources permettant de mettre en place un mécanisme formel de questions – réponses, en insistant sur les services d'assistance et les boîtes à idées, dans le cadre des nombreuses activités de World Vision :

http://www.wvifood.org/docs/FPMG_CRM_Manual.pdf

Guide pour un système permettant aux enfants d'exprimer leurs griefs. Enseignements tirés de l'expérience menée dans le camp de réfugiés de Dadaab

(Save the Children, 2011). Cette étude de cas expose les enseignements tirés de la mise en place d'un système permettant aux enfants d'exposer leurs griefs dans le camp de réfugié de Dadaab, au nord du Kenya :

<http://www.hapinternational.org/pool/files/guide-to-a-child-friendly-crm-lessons-from-dadaab-kenya-final-draft.pdf>

Procédures de gestion des plaintes

Manuel sur les procédures et les stratégies

relatives aux systèmes de réclamation à destination des populations ciblées par les programmes d'aide

(World Vision 2011).

Ce manuel a été développé dans le but de fournir des recommandations claires et pertinentes sur la gestion des plaintes formulées par les populations cibles en instaurant un dialogue transparent, une communication sincère et un échange avec les communautés leur permettant de faire entendre leur opinion :

<http://www.hapinternational.org/pool/files/world-vision-community-complaints-policy-procedures.doc>

Politique à suivre en matière de réclamations citoyennes

Ce document souligne l'engagement de l'organisation en faveur d'un espace ouvert aux bénéficiaires de l'aide humanitaire pour faire entendre leur voix. La mise en place de la stratégie décrite s'appuie sur des procédures décrites en détail :

<http://www.hapinternational.org/pool/files/oxfam-gb-complaints-policy-aug-2007.pdf> above).

<http://www.hapinternational.org/pool/files/oxfam-gb-complaints-policy-implementation-guidelines-oct-2007.pdf>

Gestion d'un mécanisme de plaintes

(CARE, 2005). Ce document décrit la gestion des plaintes reçues et fournit des détails sur la composition du comité, sur les personnes habilitées à déposer une plainte, sur le type de plaintes pouvant être formulées et sur les huit étapes de la résolution des problèmes exposés.

<http://www.hapinternational.org/pool/files/care-cambodia-complaints-mechanism-policy.pdf>

BIBLIOGRAPHIE

Building Safer Organisations. No date. Guidelines, Receiving and investigating allegations of abuse and exploitation by humanitarian workers.

<http://www.hapinternational.org/pool/files/bsoguidelines.pdf>

Care. 2006. CARE International in Cambodia: Complaints mechanism case study.

<http://www.hapinternational.org/pool/files/care-cambodia-complaints-mechanism-case-study.pdf>

Danish Refugee Council. 2008. Complaints mechanism handbook.

<http://www.drc.dk/relief-work/how-we-work/humanitarian-accountability-framework/complaints-mechanism-handbook/>

Danish Refugee Council. 2011. Piloting accountability systems for humanitarian aid in Somalia.

<http://drcbeneficiaryfeedback.blogspot.de/2011/10/piloting-accountability-systems-for.html>

Emergency Capacity Building Project. 2013. Communicating with disaster affected communities: mobile and humanitarian 101.

<http://aimstandingteam.wordpress.com/2013/01/01/communicating-with-disaster-affected-communities-mobile-and-humanitarian-101/>

HAP International. 2009. A Case Study into complaints handling.

<http://www.hapinternational.org/pool/files/ofadec-case-study-into-complaints-handling.pdf>

HAP International. 2007. Adapting complaint and response mechanism to the local context – initial thoughts from MERCY Malaysia.

<http://www.hapinternational.org/pool/files/adapting-crms-to-the-local-context-mercy-malaysia.pdf>

HAP International. 2010. Collaboration and innovation: developing a joint complaints and response mechanism in Haiti.

<http://www.hapinternational.org/pool/files/collaboration-and-innovation-developing-a-joint-complaint-and-response-mechanism.pdf>

Inter-Agency Standing Committee Task Force on Preventing SEA. 2004. Model Complaints and Investigations Procedures and Guidance related to sexual abuse and exploitation.

http://www.un.org/en/pseataaskforce/docs/sea_model

[complaints and investigation procedures and guidance.pdf](#)

Martin, V. 2010. Literature review: complaints mechanisms and handling of Exploitation and abuse. http://www.un.org/en/pseataaskforce/documents/hap_literature_review.pdf

Oxfam. 2007. Guidelines for implementing Oxfam public complaints policy in the international division. <http://www.hapinternational.org/pool/files/oxfam-gb-complaints-policy-implementation-guidelines-oct-2007.pdf>

Oxfam. 2004. "The framework for a complaints mechanism." Mining Ombudsman Annual Report 2004. <http://www.hapinternational.org/pool/files/478-Oxfam%20Australia%20CM%20paper.pdf>

Save the Children. 2011. Guide for setting up child friendly complaints and response mechanisms. <http://www.hapinternational.org/pool/files/guide-to-a-child-friendly-crm-lessons-from-dadaab-kenya-final-draft.pdf>

Save the Children. 2009. Myanmar: creating information centres. <http://www.hapinternational.org/case-studies-and-tools/handling-complaints.aspx>

Save the Children. 2008, No one to turn to: The under-reporting of child sexual exploitation and abuse by aid workers and peacekeepers. <http://www.savethechildren.org.uk/resources/online-library/no-one-to-turn-to-the-under-reporting-of-child-sexual-exploitation-and-abuse-by-aid-workers-and-peacekeepers>

Task Force on Protection from SEA. 2008. Meeting report, 13–14 May 2008. https://www.un.org/en/pseataaskforce/docs/global_meeting_of_psea_experts_meeting_report.pdf

Tearfund. 2007. Tearfund North Kenya programme suggestion boxes for community feedback. <http://www.hapinternational.org/pool/files/tearfund-north-kenya-programme-suggestion-boxes-for-community-feedback.pdf>

World Vision. 2011. Community complaints and feedback field policy and procedures manual. <http://www.hapinternational.org/case-studies-and-tools/handling-complaints.aspx>

World Vision. 2009. Complaint and response

mechanisms. Resource guide. http://www.wvifood.org/docs/FPMG_CRM_Manual.pdf

« Le Helpdesk fournit des notes de synthèse sur des thématiques liées à la corruption à des personnes ou organisations travaillant sur ces sujets partout dans le monde. Ces notes se basent sur des informations publiquement disponibles et ne reflètent pas nécessairement la position officielle de Transparency International.