

Notes de CAFOD sur la Redevabilité: Niveau 1 (*basique*)

Gestion de plaintes / feedback de communautés

Le présent document fournit aux partenaires de CAFOD un guide basique et méthodique sur la gestion de plaintes et feedback des communautés dans le cadre de projets de développement ou/et d'interventions humanitaires. Pour des informations plus détaillées et des études de cas sur les bonnes pratiques et les leçons à tirer, prière de vous référer aux notes du niveau 2 (supérieur).

1. Introduction

Afin que notre travail de développement et nos interventions humanitaires soient redevables aux communautés concernées, il est essentiel que chacun puisse s'exprimer librement, notamment en ce qui concerne les dépositions de plaintes. Ce document est un guide utile pour soutenir les organisations partenaires dans leur mise en place d'un mécanisme élémentaire de gestion de plaintes. Il se concentre principalement sur les problèmes ou 'plaintes' sérieuses qui requièrent une réponse rapide ; cependant il faut noter que tous commentaires / feedback, qu'ils soient de nature positive ou négative, doivent être encouragés.

Avantages

Les avantages d'un mécanisme de gestion des plaintes / feedback comprennent:

- *Reconnaissance de la dignité et des droits des bénéficiaires de projets*, notamment leurs droits de pouvoir exprimer librement leurs opinions et préoccupations.
- *Responsabilisation des organisations partenaires* envers les engagements et promesses faites aux communautés et autres parties concernées qu'ils soutiennent.
- *Amélioration de l'impact et de l'efficacité des programmes*. Ceci signifie par exemple l'identification et gestion rapide de problèmes ou risques; la protection

du personnel en leur mettant à disposition un processus d'enquête et de réponse ; un dispositif d'apprentissage et d'amélioration continu ainsi que la réputation d'être 'une organisation qui prend le temps d'écouter'.

Une approche progressive

Quand les ressources financières sont limitées, ou au début d'une intervention humanitaire, il est recommandé d'adopter une approche progressive de gestion de plaintes. Il est préférable de mettre d'abord en place un mécanisme basique qui peut être renforcé par la suite et graduellement inclure des bonnes pratiques et méthodes de travail. (voir *Gestion des plaintes / feedback de communautés, Niveau 2 (supérieur) – en préparation*).

Mécanisme de base de gestion de plaintes

La section suivante de ce document fournit un guide pour définir et mettre en place un mécanisme de base de gestion de plaintes à la disposition des communautés. Les conditions minima requises sont les suivantes :

- Les communautés sont informées de leurs droits de pouvoir déposer des plaintes.
- Les communautés ont à leur disposition au moins une façon de déposer des plaintes, même d'une manière non officielle, par exemple lors d'une visite d'un chargé de programmes ou par

l'intermédiaire d'un numéro de téléphone rendu public.

- Toutes les plaintes ainsi que les mesures prises et les résultats obtenus sont enregistrés sur un système intégré. Les plaintes faites verbalement sont également enregistrées par écrit.

2. Planifier les mécanismes de gestion de plaintes

Toute conception et mise en place de mécanismes de gestion de plaintes comprend les éléments suivants.

a) Prise en considération du contexte

Un système de plaintes doit prendre en compte le contexte local, en particulier :

- ✓ *Quelles sont les systèmes et structures que les communautés ont pour exprimer plaintes et commentaires ?* Par exemple, les plaintes sont-elles gérées par un chef ou comité de communauté ? Les systèmes existants sont-ils accessibles aux membres les plus vulnérables de la communauté ?
- ✓ *Comment les membres de communautés peuvent-ils exprimer leurs mécontentements ?* Les plaintes sont exprimées différemment selon le contexte culturel. Il est important que les mécanismes de gestion de plaintes tiennent compte des sentiments et habitudes des communautés ; par exemple il peut être préférable de mettre l'accent sur les termes 'feedback' (positif et négatif) ou 'commentaires et suggestions' plutôt que sur le terme 'plainte' lorsqu'il n'est pas convenable de se plaindre dans le contexte culturel local.
- ✓ *Quels sont les possibles risques encourus par les chargés de programmes ou bénéficiaires ?* Pour

les membres de communautés, les risques de représailles varient entre la peur d'un individu ou de sa communauté de ne pas recevoir aide ou soutien et celle d'être directement persécuté à la suite d'une déposition de plainte.

b) Groupes cibles

Qui a besoin d'un mécanisme de plaintes ? Il faut identifier les parties intéressées, par exemple les chefs et membres de communautés, les bénéficiaires, le gouvernement local, les services de santé, etc.

c) Types de plaintes

Les chargés de programmes doivent identifier les différents types de plaintes et/ou commentaires et selon les cas, décider de la meilleure marche à suivre pour les résoudre.

Par exemple, CAFOD identifie les catégories de plaintes suivantes :

Plaintes 'fondées' – définies comme étant "une expression de mécontentement en rapport avec l'engagement et les promesses faites et par conséquent du ressort direct de l'organisation". Les plaintes fondées incluent :

- ✓ *'Plaintes de nature non sensible'* concernant par exemple le financement ou la mise en oeuvre de programmes.
- ✓ *'Plaintes de nature sensible'* concernant par exemple sévices sexuels, abus et exploitation, mauvaise conduite du personnel, mauvais usage/détournement de fonds – fraude.

'Plaintes non fondées' – concerne généralement des problèmes qui ne sont pas du ressort de l'organisation. Un bon système de communication peut réduire

le nombre de telles plaintes en expliquant clairement la portée et responsabilité du système.

On peut aussi s'attendre à ce qu'un certain nombre de plaintes non fondées puissent être faites quand il n'existe aucun autre système pour exprimer son mécontentement.

L'étude de cas 1 est un exemple de plaintes concernant un programme financé par CAFOD en Ouganda. Les plaintes concernent des activités de programmes, à l'exception d'une plainte non fondée qui concerne des conflits cadastraux.

Etude de cas 1: aide à des communautés souffrant de famine à Karamoja, Ouganda, 2009

Le diocèse de Moroto mit en place un mécanisme de gestion de plaintes et reçut les plaintes suivantes:

- Trop grande distance entre les habitations et les points de distribution de l'aide
- Portions trop petites
- Allégation d'exclusion par certains membres de communautés
- Querelles concernant le terrain utilisé pour une partie des travaux rémunérés en vivres mais revendiqué par une famille locale
- Travail trop dur par rapport à la rémunération en vivres (CAFOD, 2010)

d) Moyens de déposer des plaintes

L'encadré 1 ci-dessous indique les différents moyens de déposer des plaintes. Il est important de choisir des mécanismes bien adaptés aux communautés locales, notamment aux groupes les plus vulnérables.

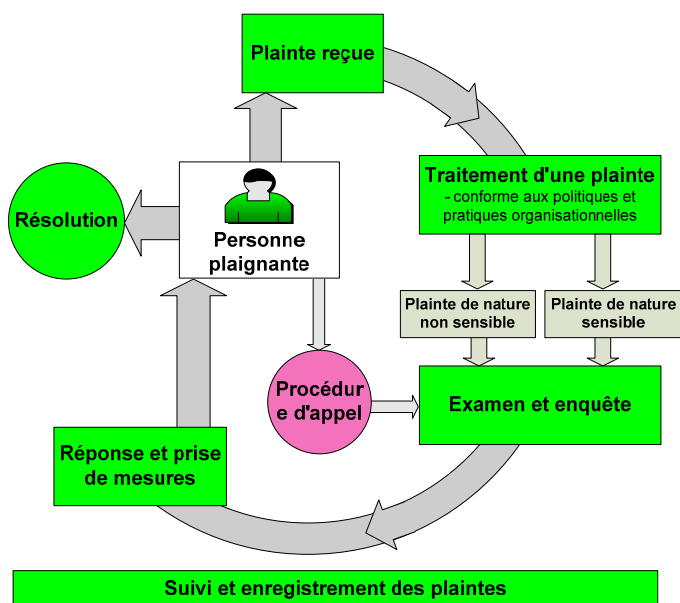
<i>Contact par téléphone</i>	<p>Avantages Possibilité de faire un appel téléphonique de façon anonyme. Accès direct à un chargé de programme. Une bonne option dans un climat d'insécurité.</p> <p>Difficultés Les gens risquent de perdre confiance si personne ne répond au téléphone.</p>
<i>Contact par courriel</i>	<p>Avantages Accès direct à un chargé de programme. Une bonne option dans un climat d'insécurité.</p> <p>Difficultés Dépend de l'accès des gens à l'internet. Ne convient pas si le niveau d'alphabétisation est bas.</p>
<i>Période réservée à la fin de réunions de communautés</i>	<p>Avantages Peut être l'option la plus pratique.</p> <p>Difficultés Risque que les groupes les plus vulnérables ne soient pas entendus.</p>
<i>Comité de communautés chargé de plaintes</i>	<p>Avantages Permet un haut niveau de redevabilité. Crée confiance et réseaux de communication dans les communautés.</p> <p>Difficultés Dépend des compétences des chargés de programmes en matière de facilitation et renforcement de capacités.</p>
<i>Boîte à plaintes / suggestions à la disposition des gens</i>	<p>Avantages Possibilité de déposer une plainte de façon anonyme.</p> <p>Difficultés Peut être mal utilisée, par exemple en y mettant des ordures. Ne convient pas si le niveau d'alphabétisation est bas. Nécessite des levées régulières.</p>
<i>Discussion de groupes témoins en vue de faciliter l'expression de plaintes ou de feedback</i>	<p>Avantages Occasion de renforcer la confiance et faciliter les témoignages des plus vulnérables.</p> <p>Difficultés Nécessite un facilitateur approprié, par exemple une femme pour animer un groupe témoin de femmes.</p>
<i>Bureau de plaintes</i>	<p>Avantages Semi-officiel – peut encourager un plus grand nombre de personnes de contacter un chargé de</p>

	programme. Difficultés Nécessite qu'un chargé de programmes soit présent à des heures régulières.
<i>Période d'une heure par semaine réservée dans les bureaux de l'organisation</i>	Avantages Les gens peuvent s'exprimer dans un environnement privé et en sécurité. Pratique pour les chargés de programmes. Difficultés Nécessite que les bureaux soient proches et facilement accessibles.
<i>Formulaire de plaintes porté par les chargés de programmes pour permettre une déposition de plainte ad hoc</i>	Avantages Non officiel – peut encourager les plus vulnérables ou ceux qui sont généralement exclus des réunions de groupes de s'exprimer. Difficultés Peut réduire l'efficacité du travail des chargés de programmes.

Encadré 1: Avantages et difficultés des moyens de déposer des plaintes

e) Procédures de gestion de plaintes

Le schéma 2 ci-dessous illustre le processus normal de gestion des plaintes.



Une procédure de gestion de plaintes doit comprendre les points suivants :

- ✓ Un système d'enregistrement, de suivi et de rapport, par exemple un

document Excel (*voir l'annexe 1*). Les plaintes 'de nature sensible' doivent être enregistrées sur un autre système, sécurisé par un mot de passe.

- ✓ Une procédure pour examiner les plaintes et décider comment les traiter, par exemple lors de réunions de l'équipe chargée de programmes.
- ✓ Des directives concernant la gestion de différents types de plaintes. Par exemple, les plaintes de 'nature non sensible' doivent être traitées d'une manière ouverte et transparente en liaison avec la communauté si possible. Par contre, les plaintes 'de nature sensible' doivent être traitées d'une manière confidentielle et confiées à un membre compétent du personnel de direction ou aux autorités locales. Les plaintes 'non fondées' doivent être renvoyées aux plaignants, tout en les aidant à trouver un médiateur compétent si possible.
- ✓ Un système pour recevoir les plaintes exprimées verbalement (*voir l'annexe 2*)
- ✓ Un délai de réponse prescrit, à savoir 7 jours pour accuser réception d'une plainte et un mois pour communiquer la résolution prise.

f) Quelles sont les ressources nécessaires?

La mise en place d'un simple mécanisme de gestion de plaintes requiert les éléments suivants:

- ✓ Un personnel / consultant disponible pour développer un mécanisme approprié et le communiquer aux parties concernées des communautés.
- ✓ Un personnel bien formé sur les procédures de gestion des plaintes et au courant de leurs rôles et responsabilités.

- ✓ Des ressources financières suffisantes couvrant notamment les coûts du matériel nécessaire, l'entretien du mécanisme de plaintes ainsi que le travail du personnel chargé de la gestion des plaintes.

g) Comment contrôler que les mécanismes de gestion de plaintes soient efficaces?

- ✓ Examiner les types de plaintes reçues – est-ce que la majorité des plaintes sont 'fondées' ?
- ✓ Parler avec les membres des communautés – connaissent-ils leurs droits d'exprimer commentaires ou plaintes, et la façon de le faire? Parler avec le personnel de programmes – quels mécanismes ont été mis en place et comment sont-ils entretenus ?
- ✓ Examens réguliers du système de plaintes – notamment de la documentation pertinente et des procédures d'enregistrement, suivi et contrôle de plaintes.

Informations supplémentaires:

Normes professionnelles de CAFOD

<http://www.cafod.org.uk/about-us/how-we-work/standards>

Politique et procédures de gestion des plaintes pour les programmes internationaux de CAFOD

<http://www.cafod.org.uk/partners>

Liste des chargés de plaintes pour les programmes internationaux de CAFOD

<http://www.cafod.org.uk/partners>

Principes de redevabilité / Humanitarian Accountability Partnership (HAP)

<http://www.hapinternational.org/projects/field>

Auteurs:

CAFOD, Romero House, 55 Westminster Bridge Road, London, SE1 7JB.

Louise Boughen, Accountability Development Officer, CAFOD

Robert Sweatman, International Change and Systems Manager, CAFOD

Ces notes ont été produites par l'équipe chargée de l'efficacité des programmes (CAFOD Programme Effectiveness Unit) en vue de soutenir nos partenaires dans la conception et mise en place d'activités oeuvrant au renforcement de redevabilité dans les programmes financés par CAFOD ou autres.

Tous droits réservés. Ce matériel est protégé par copyright, sa vente en est interdite. Il peut par contre être reproduit gratuitement dans un but pédagogique. Il n'est alors pas nécessaire d'obtenir une autorisation officielle de CAFOD, mais CAFOD doit être avisé d'un tel usage. Toutes autres reproductions, que ce soit pour d'autres publications, traductions ou adaptations sont sujettes à une demande d'autorisation préalable et par écrit auprès des auteurs.

Copyright © CAFOD 2010

Email: accountability@cafod.org.uk

Première édition, octobre 2010.



Annexe 1:

Feuille de contrôle de gestion de plaintes

Détails du plaignant					Détails de la plainte			
Ref.	Nom	Coordonnées	Age	Sexe (M/F)	Date de la déposition	Projet / programme	Méthode utilisée	Description de la plainte

Détails de la procédure											Détails du résultat	
Enregistrement		Récépissé		Enquête		Réponse		Appel		Conclusion		Résultat de la plainte
Date	Initiales	Date	Initiales	Date	Initiales	Date	Initiales	Date	Initiales	Date	Initiales	

Annexe 2:**Formulaire d'enregistrement de plaintes verbales**

Ce formulaire peut être utilisé par un chargé de projet pour recueillir des plaintes faites verbalement par des parties prenantes des communautés lors de visites sur le terrain.

Partie 1: à remplir avec le plaignant	
Date: Date à laquelle la plainte a été faite	
Détails personnels: <ul style="list-style-type: none"> • Nom et coordonnées du plaignant • Age – adulte ou enfant • Sexe – masculin ou féminin 	
Détails du projet: Nom / numéro de référence du projet ou du programme	
Nature de la plainte: Court résumé de la plainte	
Détails de la plainte: Description détaillée de la plainte faite par le plaignant	
Personne ayant reçu la plainte: Nom et coordonnées	
Partie 2: réservé à l'administration / mesures prises le cas échéant	
Résultats faisant suite à une plainte: Résumé des mesures prises et résultats	
Commentaires supplémentaires: Par exemple le contrôle de mesures prises pour changer la politique et procédures employées, le cas échéant.	

Source: adapté de Action Aid, 2008