ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Programmes et MEAL : concevoir, piloter et prouver l'impact

Support de cours · Semaine 8 : Redevabilité envers les populations : participation, plaintes et retours

Programme de 3 mois exactement (12 semaines, 144 heures) pour concevoir, piloter et évaluer des programmes humanitaires : évaluation des besoins et sévérité, chaîne de résultats et indicateurs, ciblage et transferts monétaires, planification et budget, plan MEAL et qualité des données, échantillonnage, analyse, redevabilité, évaluation, mesure d'impact, optimisation des ressources et gestion adaptative. Exercices chiffrés corrigés, trois examens mensuels avec études de cas, et un diplôme vérifiable de l'Académie Humanitaire.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/mini-mba-programmes-meal/semaine-8/

Document gratuit de l'Académie Humanitaire. Il peut être imprimé et partagé librement à des fins de formation, sans modification.

Semaine 8 : Redevabilité envers les populations : participation, plaintes et retours

Objectifs

- Traduire la Norme humanitaire fondamentale (CHS) en pratiques concrètes et mesurables dans un programme.
- Concevoir et piloter un mécanisme de plaintes et de retours accessible, sûr et qui ferme la boucle.
- Organiser la participation réelle des personnes et l'information transparente, y compris sur les décisions difficiles.

Ce que signifie être redevable envers les personnes

La **redevabilité envers les populations affectées** (AAP) est l'engagement à utiliser son pouvoir de façon responsable : prendre en compte l'avis des personnes, leur rendre compte et répondre de ses actes devant elles. Elle ne remplace pas la redevabilité envers les bailleurs ; elle la complète, et les deux entrent souvent en tension (un bailleur veut des chiffres, les personnes veulent être écoutées).

La **Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité** (CHS), révisée en 2024, fixe neuf engagements envers les personnes et les communautés. En substance : une aide qui respecte leurs droits et leur participation, accessible à temps, pertinente, qui renforce leurs capacités et ne nuit pas, avec des plaintes traitées de façon sûre, une aide coordonnée, une organisation qui apprend, un personnel compétent et bien géré, et des ressources utilisées de façon responsable.

Pour chaque engagement, une organisation peut se poser trois questions : que faisons-nous concrètement ? comment le savons-nous ? que disent les personnes elles-mêmes ? Les indicateurs les plus parlants viennent des personnes : « Pensez-vous que l'aide répond à vos besoins les plus importants ? », « Savez-vous comment faire une plainte ? », « Vous sentez-vous traité avec respect ? ».

> La redevabilité se juge à ce qui change. Un programme qui consulte sans jamais rien modifier enseigne aux personnes que leur avis ne compte pas, et la participation suivante sera plus faible.

Concevoir un mécanisme de plaintes et de retours

Un **mécanisme de plaintes et de retours** (CFM ou FCRM) reçoit, enregistre, traite et répond à toutes les communications des personnes : questions, suggestions, plaintes simples, plaintes sensibles. Sa conception part de la consultation : quels canaux les personnes utilisent-elles et en qui ont-elles confiance ? Les femmes, les enfants, les personnes âgées et les personnes handicapées n'ont pas les mêmes réponses.

Plusieurs canaux se complètent : ligne téléphonique gratuite, messagerie, boîtes à suggestions (pour l'anonymat, si elles sont relevées par une personne indépendante de l'équipe de distribution), permanences et bureaux d'accueil lors des distributions, visites à domicile pour les personnes qui ne peuvent pas se déplacer, comités communautaires, et retours recueillis lors du suivi.

Le mécanisme définit des **catégories** et des **délais** écrits. Par exemple : demande d'information, réponse sous 3 jours ; plainte de programme (non inscrit, montant erroné), réponse sous 7 jours ; plainte sensible (fraude, abus, exploitation sexuelle, sécurité), transmission sous 24 heures à la personne désignée, selon une filière confidentielle séparée.

Les principes non négociables : **confidentialité**, **sécurité** des personnes qui se plaignent (aucune représaille), **accessibilité** (langues, analphabétisme, handicap), **gratuité**, et **séparation** entre ceux qui traitent les plaintes et ceux qui en font l'objet.

Fermer la boucle et mesurer la performance

« Fermer la boucle » signifie que chaque personne reçoit une réponse, même quand la réponse est non, et que les tendances des retours alimentent les décisions. La plupart des mécanismes collectent, mais beaucoup ne répondent pas.

Indicateurs de performance utiles :

- Nombre de retours reçus par mois et pour 1 000 personnes aidées, par canal, par sexe et âge.
- Part des retours clôturés dans le délai prévu.
- Part des personnes satisfaites de la réponse (vérifiée par un rappel sur un échantillon).
- Part des personnes qui connaissent au moins un canal (enquête de suivi).
- Nombre de changements de programme issus des retours au cours du trimestre.

Exemple. 340 retours en un mois pour 17 000 personnes : 20 pour 1 000. 289 clôturés dans le délai : 85 %. Comparé à un mois précédent de 2 retours pour 1 000, ce n'est pas une dégradation : c'est souvent le signe que le mécanisme est enfin connu et que les personnes lui font confiance.

> Un mécanisme qui reçoit très peu de plaintes est rarement le signe d'un programme parfait : c'est presque toujours le signe d'un mécanisme inconnu, inaccessible ou sans confiance.

Plaintes sensibles et protection contre l'exploitation et les abus sexuels

Les plaintes d'**exploitation et d'abus sexuels** (EAS) par du personnel humanitaire suivent une filière stricte, fondée sur les six principes fondamentaux de l'IASC : l'EAS constitue une faute grave justifiant le licenciement ; toute activité sexuelle avec un enfant (moins de 18 ans) est interdite quel que soit l'âge de consentement local ; l'échange d'argent, d'emploi, de biens ou de services contre des relations sexuelles est interdit ; les relations sexuelles avec des

bénéficiaires sont fortement découragées car fondées sur une dynamique de pouvoir inégale ; le personnel doit signaler toute préoccupation ; et les responsables doivent créer un environnement qui prévient l'EAS.

Dans le mécanisme, cela signifie : toute personne qui reçoit une allégation la transmet **immédiatement** au point focal désigné, sans enquêter elle-même ; la **survivante ou le survivant** est orienté vers une assistance (soins médicaux, soutien psychosocial, protection, aide juridique) selon ses souhaits ; la personne mise en cause est écartée des contacts avec les bénéficiaires pendant l'enquête ; les informations sont partagées strictement selon le besoin d'en connaître ; le bailleur est informé selon le contrat.

Une approche **centrée sur la survivante ou le survivant** respecte quatre principes : sécurité, confidentialité, respect des choix, non-discrimination. On ne confronte jamais la personne à l'auteur présumé, et l'on ne demande pas de témoignage répété.

Participation et information

La **participation** va de l'information à la décision partagée. Dans l'échelle classique, on distingue : informer, consulter, impliquer, collaborer, et transférer la décision. La plupart des programmes humanitaires restent au niveau de la consultation ; viser plus haut sur certaines décisions (choix des sites, critères de ciblage, composition des kits, calendrier) améliore la pertinence et l'acceptation.

Les comités communautaires sont utiles mais fragiles : ils reproduisent souvent les rapports de pouvoir existants. On veille à leur composition (femmes, jeunes, personnes handicapées, minorités), on fixe un mandat écrit, et on ne leur confie pas seuls la sélection des bénéficiaires sans contrôle.

L'**information** est une forme d'aide : les personnes ont le droit de savoir qui est l'organisation, ce qu'elle fait, pour qui, selon quels critères, pour combien de temps, comment se plaindre, et que l'aide est gratuite. On utilise les langues et les formats adaptés (radio, messages vocaux, affiches illustrées, réunions séparées pour les femmes).

Les **décisions difficiles** (réduction des rations, fin d'un programme, changement de ciblage) doivent être annoncées tôt, expliquées honnêtement et accompagnées : orientation vers d'autres services, période de transition. Annoncer une coupure le jour de la distribution est une faute de redevabilité qui crée aussi des risques de sécurité pour le personnel.

Protection des données et intégration dans le cycle de programme

Les retours et les plaintes contiennent des **données personnelles**, parfois très sensibles. Règles minimales : accès limité aux personnes qui traitent les cas ; séparation des données d'identification et du contenu pour les analyses ; anonymisation dans les rapports ; durée de conservation définie ; aucun partage avec des autorités ou des tiers sans base claire et sans évaluation des risques pour les personnes.

La redevabilité doit être intégrée à chaque étape du cycle de programme, et budgétée :

- **Évaluation** : demander aux personnes leurs priorités et leurs canaux préférés.

- **Conception** : critères de ciblage expliqués, mécanisme de plaintes prévu, ligne budgétaire (personnel, ligne téléphonique, matériel d'information).
- **Mise en œuvre** : information, retours traités, ajustements.
- **Suivi** : indicateurs de redevabilité dans le tableau de bord.
- **Évaluation et apprentissage** : les personnes jugent elles-mêmes la pertinence et la qualité de l'aide.

Au niveau collectif, les mécanismes communs (lignes d'information inter-agences) réduisent la confusion pour les personnes, qui ne connaissent souvent pas le nom des organisations. Ils exigent des accords clairs de partage et de transfert des cas.

Exercice d'application : redresser un mécanisme de plaintes

Situation. Programme de 24 000 personnes. En six mois, 31 retours reçus, tous par la boîte à suggestions installée dans le bureau de l'organisation et relevée par le chef de site ; 12 ont reçu une réponse. Une enquête de suivi montre que 22 % des personnes connaissent un moyen de se plaindre (13 % des femmes, 31 % des hommes). Un enquêteur rapporte une rumeur selon laquelle un distributeur demanderait des faveurs sexuelles à des femmes en échange d'une inscription.

Travail demandé. 1) Calculez le taux de retours pour 1 000 personnes et le taux de réponse. 2) Identifiez les quatre problèmes principaux. 3) Que faites-vous dans les 24 heures au sujet de la rumeur ? 4) Proposez trois indicateurs de suivi.

Corrigé. 31 retours pour 24 000 personnes : 1,3 pour 1 000 en six mois, extrêmement faible. Taux de réponse : 12 / 31 = 39 %. Problèmes : canal unique, peu accessible et situé dans le bureau ; boîte relevée par une personne qui peut être mise en cause (pas d'indépendance) ; faible connaissance, surtout chez les femmes ; boucle non fermée. Dans les 24 heures : transmettre la rumeur au point focal PSEA sans enquêter soi-même, organiser l'écartement préventif du distributeur des activités d'inscription, prévoir l'assistance pour toute survivante identifiée, informer la direction et le bailleur selon les procédures. Indicateurs : retours pour 1 000 personnes par sexe et canal ; part clôturée dans le délai ; part des personnes, par sexe, qui connaissent au moins un canal.

À retenir

- La CHS fixe neuf engagements ; les meilleurs indicateurs viennent de ce que disent les personnes.
- Un mécanisme de retours a plusieurs canaux choisis avec les personnes, des délais écrits et une filière sensible séparée.
- Fermer la boucle : chaque retour reçoit une réponse et les tendances changent le programme.
- Peu de plaintes signale souvent un mécanisme inconnu ou sans confiance, pas un programme parfait.
- Allégation d'EAS : transmission immédiate au point focal, assistance centrée sur la survivante ou le survivant, aucune enquête improvisée.

Quiz

1. Un mécanisme reçoit 3 plaintes en six mois pour 20 000 personnes aidées. L'interprétation la plus probable :
   A. Le programme est excellent
   B. Le mécanisme est inconnu, inaccessible ou sans confiance
   C. Les personnes n'ont rien à dire
   D. Il faut supprimer le mécanisme

2. Un agent reçoit une allégation d'exploitation sexuelle contre un collègue. Il doit :
   A. Interroger lui-même le collègue
   B. La transmettre immédiatement au point focal désigné, sans enquêter lui-même
   C. Attendre d'avoir des preuves
   D. En parler en réunion d'équipe

3. Selon les principes de l'IASC, toute activité sexuelle avec une personne de moins de 18 ans est interdite :
   A. Seulement si l'âge de consentement local est de 18 ans
   B. Quel que soit l'âge de consentement local
   C. Seulement pour le personnel international
   D. Seulement pendant les heures de travail

4. Qui ne doit pas relever une boîte à plaintes ?
   A. Un responsable redevabilité indépendant
   B. Le chef de l'équipe de distribution dont les activités font l'objet des plaintes
   C. Un binôme incluant une femme
   D. Un membre de l'équipe MEAL

5. Une réduction des rations est décidée. La pratique conforme à la redevabilité est :
   A. L'annoncer le jour de la distribution
   B. L'annoncer tôt, l'expliquer honnêtement, et orienter vers d'autres services pendant une transition
   C. Ne pas l'annoncer
   D. Laisser les autorités l'annoncer

Corrigé du quiz : 1. B · 2. B · 3. B · 4. B · 5. B