



Communauté de Coopération (KoGe)

Mécanismes de plaintes

Pour les organisations non-gouvernementales

Guide des Professionnels

Auteurs: Luise Ammerschuber & Elisabeth Schenk

Membres de la Communauté de Coopération (KoGe):

Armée du Salut Suisse
Cfd
Connexio
DM – échange et mission
Horyzon
International Blue Cross (IBC)
Mission 21
Mission Evangélique Braille (MEB)
Pain pour le prochain (PPP)
Service de Missions et d'Entraide (SME)
TearFund Suisse

Introduction

Ces dernières années ont vu l'augmentation du besoin et du désir des ONG de consolider leur responsabilité dans le but de renforcer leur légitimité et leur position d'agents de changement au sein de la société. Améliorer la gouvernance et concevoir des programmes efficaces sont des mesures importantes pour consolider la responsabilité. Depuis 2012, la Communauté de Coopération de Pain pour Tous et ses organisations partenaires ont reconnu ce besoin et définissent la bonne gouvernance, avec un focus initial sur la lutte contre la corruption comme l'un des points clé. Le groupe de travail sur la Bonne Gouvernance fut établi dans le but de favoriser la réflexion de la communauté sur la gouvernance, de créer des produits de ce savoir pour les membres, de fournir de l'assistance aux organisations membres dans leur effort d'améliorer la gouvernance à tous les niveaux, et de capitaliser sur les expériences et les leçons apprises.

Ce Guide des Professionnels, un produit des connaissances du groupe de travail, se focalise sur un outil spécifique pour une responsabilité accrue et une meilleure gouvernance dénommé « mécanismes de plaintes ». Ces derniers sont des canaux officiels par lesquels on donne aux victimes et témoins de fautes au sein d'une organisation

– allant de la mauvaise gestion à la corruption et à l'abus physique et sexuel – l'opportunité de porter plainte, sans peur de représailles, et de s'attendre à recevoir une réponse rapide. Les mécanismes de plaintes ont prouvé être un outil efficace pour identifier les fautes ; donner une voix aux victimes et en définitive améliorer les opérations. Néanmoins les mécanismes restent un concept relativement neuf dans le secteur des ONG.

Ce Guide a été élaboré pour les organisations membres de la Communauté de Coopération et leurs partenaires dans le monde entier mais s'applique également, et est pertinent pour toute organisation prédisposée à s'impliquer dans ce domaine. Il est basé sur un besoin identifié et fournit des lignes directrices orientées par la pratique basée sur diverses expériences d'ONG. Il montre ce qui doit être pris en considération lors de la planification, de l'établissement et de la mise en œuvre d'un mécanisme de plaintes réussi. Notre message le plus important : Vous ne devez pas réinventer la roue lorsque vous concevez votre mécanisme de plaintes. Ce Guide sera constamment amélioré et adapté, sur base des futures expériences dans la mise en œuvre des mécanismes de plaintes par nos partenaires, et, souhaitons le, enrichi des leçons apprises et des bonnes pratiques provenant de notre réseau.

Résumé Analytique

Le résumé analytique suivant peut être utilisé comme liste de points à vérifier pour les organisations visant à établir un mécanisme ou qui en ont un déjà établi et souhaitent l'améliorer.

Qu'est-ce qu'un mécanisme de plaintes ?

- Définition : Un mécanisme de plaintes (MP) est un mécanisme officiel qui donne aux victimes et aux témoins de fautes par une organisation une possibilité de report cas, et aux organisations de traiter ces plaintes de manière structurée. Les plaintes sont une expression d'insatisfaction ou de mécontentement envers la faute.
- Types de plaintes : un MP peut recevoir à la fois des plaintes opérationnelles (par exemple au sujet des programmes, de la qualité du travail, de l'enregistrement des bailleurs de fonds, de la sélection des participants au projet) et des plaintes sérieuses (corruption, népotisme, utilisation abusive de fonds, abus physique, psychologiques, sexuel)
- Accessibilité : un MP doit être conçu de telle manière qu'il puisse être utilisé par tous (employés, volontaires, participants au projet, partenaires ou toute autre personne qui a constaté un manquement par l'organisation).
- Qualités essentielles : Votre MP doit être caractérisé par les qualités essentielles suivantes : sécurité, confidentialité, transparence, accessibilité, qualité, vérifiabilité, rapidité, assistance aux plaignants, documentation

Mécanisme de Plaintes : Raisons et Mécanismes

Mécanismes de Plaintes :

- permettre aux ONG d'être à la hauteur de leur responsabilité envers les bailleurs de fonds, les participants au projet, le secteur des ONG et la société dans son ensemble
- donner une voix aux victimes
- constitue un mécanisme d'alerte précoce pour découvrir des modèles cachés
- aide à créer la confiance et protège la réputation de l'organisation
- aide les ONG à épargner de l'argent en détectant le détournement de fonds et les systèmes inefficients

Définir un Mécanisme de Plaintes

- Choisir le type et le concept du noyau du MP:
 - En tenant compte des besoins et de la structures de votre organisation, choisir un concept de MP qui est centralisé (MP au siège) ou décentralisé (niveaux multiples : MP au siège ainsi qu'au niveau régional ou du pays)
 - Un MP centralisé est établi par le siège. Dans un MP décentralisé, les organisations partenaires locales ont la responsabilité de l'élaboration de leurs propres mécanismes.
 - Les receveurs de plaintes peuvent travailler en interne (Responsable/Département de Plaintes) et/ou en externe (exemple: médiateur/médiatrice)

- Désigner le personnel : Choisir de créer un poste à plein temps/ à mi-temps/pro-Bono pour traiter les plaintes. Si nécessaire, envisager de mettre en commun des ressources avec d'autres organisations dans ce but.
- Créer des points d'entrée : S'assurer que le MP a de multiples points d'entrée, par exemple boîte aux lettres pour les plaintes, numéro de téléphone, adresse courriel, heures de travail du Responsable des Plaintes. S'assurer que les points d'entrée sont adaptés aux besoins des utilisateurs finaux (par exemple lettrés et analphabètes)
- Créer l'appropriation : Dès le début, créer l'engagement en discutant le MP avec l'organisation dans sa globalité y compris les instances dirigeantes afin de s'assurer de leur soutien total
- Travailler sur la culture organisationnelle : Aider à promouvoir une culture organisationnelle d'ouverture d'esprit qui est autocritique et ouverte au retour d'information et à l'amélioration.
- Créer la confiance:
 - Assurer la confidentialité
 - Choisir une personne de confiance avec les qualifications requises pour traiter les plaintes
 - Mettre en œuvre des politiques cohérentes

Etablir un Mécanisme de Plaintes effectif

- Allouer des ressources : Garantir que les ressources nécessaires (humaines, financières, etc.) sont disponibles y compris à long terme
- Customiser votre MP : Discuter du MP que vous planifiez avec les utilisateurs finaux dans les pays afin d'adapter le MP à leur besoins en obtenant leur retour d'information (y compris l'identification des obstacles, etc.)
- Identifier les obstacles :
 - Envisager de permettre les plaintes anonymes
 - Affronter les obstacles dus au genre/ethnicité/religion/langue
 - Offrir une protection au plaignant
- Prendre conscience des plaintes malveillantes:
 - Protéger votre organisation des plaintes malveillantes en incluant une politique de tolérance zéro envers elles
 - Reconnaître les plaintes malveillantes, qui sont d'habitude non spécifiques et non documentées et qui contiennent un langage de colère
- Communiquer au sujet de votre MP : Communiquer clairement l'existence du MP, sa raison d'être et son fonctionnement à la fois en interne (par ex. à travers des réunions publiques, des présentations, un site web, des posters, des prospectus, des réunions d'évaluation) et en externe (par ex. réunions publiques, présentations, journaux, radio, etc.)
- Impliquer les organisations partenaires : S'assurer que vos organisations partenaires sont totalement impliquées dans le MP. Dans un MP centralisé, leur tâche principale sera de répandre la prise de conscience sur son existence et son fonctionnement. Dans un MP décentralisé, vos organisations partenaires sont responsables de l'établissement de leur propre mécanisme ainsi que de la communication sur son fonctionnement.
- Créer une politique : Graver le mécanisme de plaintes et la procédure de traitement des plaintes dans la politique et les lignes directrices des MP avec des liens vers les documents connexes. Tous les employés doivent signer un accusé de réception de la politique et être formé quant à la procédure.

Processus de traitement des plaintes – Etape par Etape

Etape 1 : Recevoir une plainte

- Enregistrer la plainte : Enregistrer la plainte par écrit sur un formulaire standardisé (par ex. formulaire de plainte)
- Accuser réception : Envoyer par écrit au plaignant un accusé de réception de la plainte
- Identifier le type de plainte : Identifier si c'est une plainte opérationnelle ou une plainte sérieuse
- Identifier les menaces : Si nécessaire, fournir une protection au plaignant, par ex. contre les menaces physiques, les représailles, etc.
- Décider de la nécessité de mener une enquête: Décider s'il faut enquêter sur base d'une enquête administrative. Y-a-t-il assez de preuves pour résoudre le cas et est-ce que les bénéfices sont supérieurs aux coûts ?
- Etablir un calendrier pour le processus : Définir des délais fixes pour chaque phase du processus ; le processus est ainsi transparent et le/la plaignant(e) se sent en sécurité et pris au sérieux.

Etape 2 : Enquêter sur la plainte

Les plaintes opérationnelles sont traitées habituellement par une enquête administrative. La décision d'enquêter n'est prise que si une plainte est qualifiée de « sérieuse » (à l'opposé d'« opérationnel »).

- Transmettre la plainte à un plus haut niveau hiérarchique : Toute plainte sérieuse doit être transmise par le Responsable des Plaintes à un plus haut niveau hiérarchique, souvent un comité de traitement des plaintes.
- Etablir une équipe d'investigation : Une équipe d'investigation ad-hoc est mise sur pied, composée d'employés ayant une expertise pertinente dans ce cas
- Décider d'une méthodologie d'investigation: Pour les cas de corruption, les audits sociaux et les audits externes peuvent être des outils utiles
 - Audits externes : Les audits externes d'investigation sont appelés des audits judiciaires. Veuillez noter que tous les cabinets d'audit ne sont pas qualifiés pour effectuer des audits judiciaires. Il est recommandé, en cas de suspicion de corruption de procéder à une investigation sans notifier le ou les entité(s)/personne (s) sur lesquelles on enquête.
 - Audits sociaux : Les audits sociaux créent une transparence totale en donnant au groupe cible les informations sur les finances du projet (et autres aspects y relatifs), et donc donne aux communautés le pouvoir de prendre une fonction de chien de garde.

Etape 3 : Processus de décision, Sanctions & Appel

Les sanctions possibles doivent être transparentes, largement communiquées et proportionnelles. Elles peuvent aller d'un avertissement à un transfert ou à une rétrogradation. Dans des cas sévères, cela peut aller jusqu'à la perte de l'emploi. Lorsqu'une organisation partenaire est concernée, les résultats peuvent inclure la fin complète ou temporaire de la coopération, une demande de remboursement ou une pénalité contractuelle. Les sanctions sont également dissuasives pour les futurs malfaiteurs. Dans le cas d'une infraction pénale, le cas doit être transmis aux agents de la force publique.

- Prise de décision:
 - La décision doit être prise par une entité autre que celle ayant mené l'enquête. Cette autorité désignée et de plus haut niveau hiérarchique prend une décision finale basée sur les recommandations écrites de l'équipe d'investigation.
 - La même procédure s'applique à une possible discontinuation de l'investigation. Là aussi, l'équipe d'investigation fera des recommandations et l'autorité hiérarchique prendra la décision d'arrêter ou non l'enquête.
- Informer le plaignant/sujet de la plainte: Tous deux, le plaignant et le sujet de la plainte doivent être immédiatement informés du résultat.
- Autoriser l'appel : Le plaignant ainsi que le sujet de la plainte ont le droit d'interjeter appel par écrit, en fournissant une justification et dans un délai donné.
- Documenter le processus: Toutes les étapes de la procédure de plainte doivent être documentées par écrit, en fournissant le plus de détails possible. C'est important pour l'analyse systématique des cas.

Etape 4 : Analyse Systématique, Rapports et Améliorations

Un MP a aussi un but didactique. A travers l'analyse systématique de tous les cas, des dysfonctionnements structurels peuvent être détectés et par conséquent abordés, ceci conduisant à des processus et pratiques améliorées au sein de l'organisation.

- Analyser les cas : L'analyse systématique des archives écrites peut révéler des dysfonctionnements structurels dans l'organisation. Dès qu'elles sont détectées, on peut les aborder par des nouvelles (ou révisées) lignes directrices, politiques ou nouveaux processus.
- Publier des rapports de plaintes annuels: Produire un rapport annuel de plaintes contenant les informations sur tous les cas reçus et traités est une bonne pratique. En communiquant ouvertement les résultats l'organisation montre son attitude proactive dans le combat contre les fautes.
- Evaluer son MP : Le MP doit être évalué régulièrement (par ex. tous les trois ans) pour identifier les lacunes et les défis devant être affrontés dans le but d'améliorer le mécanisme.

Remerciements

Nous aimerions remercier la communauté de Coopération de Pain Pour Le Prochain et des organisations partenaires pour avoir rendu ce Guide des Professionnels possible. Nous remercions tout spécialement les organisations qui ont joué un rôle de pionnier en ayant établi, entretenu et constamment amélioré leurs mécanismes de plaintes. Beaucoup d'entre elles, à travers les interviews, nous ont aidés à obtenir des aperçus détaillés sur le fonctionnement et la réalité de leurs mécanismes. Leurs témoignages sont des éléments clés de l'élaboration de ce Guide des Professionnels qui fait que ce guide n'est pas qu'une étude théorique. Merci encore à toutes les autres organisations qui nous ont offert des idées de grande valeur ajoutées à travers les interviews

Nous remercions tout spécialement toutes les victimes ou témoins, de fautes ou abus, au sein d'une organisation ou commises par une organisation qui ont partagé leur histoire au cours de conversations informelles. Ils ont pris le temps d'expliquer comment un mécanisme de plaintes aurait pu les aider dans leurs circonstances personnelles, ce qui nous a permis d'adapter le Guide aux besoins réels. En leur honneur ; nous dédions cette étude à toutes les victimes passées et futures d'actes répréhensibles dans les organisations, victimes qui auraient pu être aidés par l'établissement de mécanismes de plaintes améliorés et plus nombreux.

Abréviations et Acronymes

AGkE TI	Arbeitsgruppe Kirchliche Entwicklungszusammenarbeit de Transparency International Deutschland e.V.
RAP	Rapport Annuel de Plaintes
MFB	Mécanisme de Retour d'Information par les Bénéficiaires
BSO	Construire des Organisations plus Sûres
CINI	Child In Need Institute
CM	Mécanisme de plaintes
CdC	Code de Conduite
MPR	Mécanisme de Plaintes et de Réponses
DCA	Service Œcuménique d'Aide de l'Eglise du Danemark
DFID	Département du Royaume Uni pour le Développement International
DRC	Conseil Danois pour les Réfugiés
DWS	Département du Service Mondial
DZI	Deutsches Zentralinstitut für Soziale Fragen
PF	Point Focal
GIZ	Agence Allemande de Coopération Internationale
HAP	Partenariat pour la responsabilité dans l'humanitaire
ICVA	Conseil International des Agences Bénévoles
LWF	Fédération Luthérienne Mondiale
ONG	Organisation non gouvernementale
AES	AES Abus et Exploitation sexuel
GT	Groupe de Travail
TI	Transparency International

Table des Matières

Introduction	3
Résumé Analytique	4
Qu'est-ce qu'un mécanisme de plaintes ?	4
Mécanisme de Plaintes : Raisons et Mécanismes	4
Définir un Mécanisme de Plaintes	4
Etablir un Mécanisme de Plaintes effectif	5
Processus de traitement des plaintes – Etape par Etape	6
Remerciements	8
Abréviations et Acronymes	9
Demande croissante de responsabilité des ONG	13
Méthodologie de la recherche dans le Guide	14
I. Mécanisme de plaintes – Définition et Portée	15
1. Qu'est ce qu'un Mécanisme de Plaintes?	15
a. Qu'est ce qu'une plainte	16
b. Types de plaintes	17
c. Qui peut porter Plainte ?	18
d. Mécanisme de plaintes : Raisons et bénéfices	18
2. Concept de base des mécanismes de plaintes	22
a. Mécanisme de plaintes Centralisé par opposition à Mécanisme de Plaintes Décentralisé	22
b. Types de Receveurs: Responsable des plaintes en interne opposé à médiateur/médiatrice externe	24
c. Types de points d'entrée	25
3. Qualités essentielles d'un mécanisme de plaintes	27
II. Etablir et mettre en œuvre un Mécanisme de Plaintes Effectif	29

1. S'impliquer dans le processus	31
a. Culture organisationnelle d'ouverture d'esprit	32
b. Ressources	33
2. Etre conscient du contexte culturel et laisser les utilisateurs finaux décider	33
3. Permettre et Encourager les utilisateurs finaux à utiliser le mécanisme de plaintes	36
a. Créer la confiance	36
b. Identifier les obstacles et les solutions pour les surmonter	38
4. Protection contre les plaintes malveillantes	41
5. Communication	41
a. Communication Interne	42
b. Communication Externe	43
6. Impliquer vos organisations partenaires	43
7. Finaliser les lignes directrices et la politique	44
III. Recevoir une plainte	45
1. Donner au plaignant une confirmation officielle	45
2. Décider du type de plainte	46
3. Identifier les risques et fournir une protection (« Protection du Lanceur d'Alertes »)	47
4. Décider de la nécessité d'enquêter	48
5. Définir les délais	51
IV. Enquête	52
1. Nomination de l'équipe d'Investigation	52
2. Processus d'enquêtes sur les cas de corruption	54
a. Audit externe	54

a. Audit social	56
V. Décisions, Sanctions et Appel	57
1. Prise de Décision	57
2. Sanctions	57
3. Appel	58
4. Documentation écrite	58
VI. Analyse systématique, Rapports et Améliorations	59
1. Analyse systématique pour l'amélioration	59
a. Analyse systématique	59
b. Adaptation des systèmes et lignes directrices existants et en Introduire de nouveaux	61
2. Rapport Annuel de Plaintes	62
3. Evaluation et Amélioration du Mécanisme de Plaintes	64
Conclusion	65
Annexe	66
Annexe 1: Mécanisme de Plaintes conjoint – Fédération Luthérienne Mondiale, Save the Children et World Vision	66
Annexe 2: Organigramme de Diakonia pour le Traitement des Plaintes Sérieuses	67
Annexe 3: Etude de Cas – Bénéficiaires du «Child in Need Institute» Mécanismes de Retour d'information, Kolkata, Inde	68
Annexe 4: Etude de Cas – Service Œcuménique d'Aide de l'Église du Danemark: Etablir un Mécanisme de Plaintes à travers un Programme Anti-corruption	70
Annexe 5: Formulaire retour d'information box par World Vision	72
Entretiens	74

Demande croissante de responsabilité des ONG

Au cours des dernières décennies, les ONG ont développé un rôle croissant dans la fourniture de services environnementaux, sociaux, et de plaidoyers dans une large gamme de domaines. Traditionnellement, les ONG ne sont pas bien réglementées dans beaucoup de pays, les laissant très libres et peu contrôlées dans le fonctionnement de leurs opérations. A la lumière du manque de surveillance et de responsabilité directe et légale ; des écarts sévères, de même que des scandales impliquant la gestion, les finances et les opérations des ONG sont survenus. Les exemples englobent des salaires excessifs de l'encadrement supérieur, des coûts administratifs élevés, des appropriations illicites de fonds, de la corruption et un manque général de transparence, par ex. du au manque de rapports sur les activités. Afin d'éviter les scandales et de devenir plus transparents et responsables, beaucoup d'ONG font de plus en plus d'efforts pour mettre en place des systèmes et mécanismes qui vont améliorer leur gouvernance, leur intégrité et leur transparence. Les mesures sont diverses, allant de nouvelles politiques sur les cadeaux, les voyages et l'hospitalité jusqu'à mettre en œuvre un Code de Conduite ou une politique anti-corruption. Cependant, il n'est pas tout simplement suffisant d'adopter et d'améliorer les nouvelles politiques, systèmes et procédures. Il est nécessaire de trouver un moyen de s'assurer de l'engagement envers ceux-ci et de les renforcer en cas de leur non-respect.

En ce qui concerne une organisation qui s'engage à maintenir de hauts niveaux de conduite éthique et légale au sein de l'organisation et de tous les projets, programmes et relations d'affaires, un mécanisme de plaintes est un outil important. Il permet à toutes les parties prenantes – employés, participants au projet, bailleurs de fonds et autres – de pouvoir faire un rapport sur les abus de pouvoir, la fraude, la corruption et l'exploitation

sexuelle, par ex. ainsi que sur les problèmes relatifs au fonctionnement de l'organisation. Ainsi le mécanisme de plaintes est un instrument important pour le renforcement du Code de Conduite, des clauses anti-corruption et pour la découverte des dysfonctionnements structurels de l'organisation. Le mécanisme fait partie d'un ensemble plus étendu de mesures aboutissant à plus de responsabilité et de transparence. D'autre part, il améliore la crédibilité d'ensemble de l'organisation sur le long terme. De plus, une réputation qui s'améliore augmente la confiance et peut avoir un impact positif sur les financements.

Le but de ce document est d'aider les organisations et les institutions qui veulent établir un mécanisme de plaintes, à comprendre comment le développer au mieux et le faire fonctionner avec succès. Nous nous sommes focalisés sur la recherche et les entretiens dans des ONG et des organisations d'inspiration religieuse actives dans la coopération internationale ; qui sont les principaux groupes cibles de ce Guide des Professionnels. Ce guide s'applique aussi bien aux organisations locales qu'aux grandes organisations internationales ; qu'elles soient actives dans les pays développés ou en développement. Cependant les meilleures pratiques décrites dans ce manuel peuvent être également adaptées à d'autres types d'institutions, d'organisations et de sociétés qui veulent établir un mécanisme de plaintes. Le manuel n'a pas comme but d'offrir une approche universelle. Au lieu de cela, il fournit des perspectives diverses, venant de professionnels de mécanismes de plaintes existants ; dans le but de montrer les meilleures pratiques, les défis et les solutions, de la conception à la mise en œuvre ainsi qu'à l'amélioration du mécanisme.

La première partie est conçue pour créer une compréhension commune du concept en définissant ce qu'est un mécanisme de plaintes, à qui il est destiné, et pourquoi il est important d'en avoir un.

Ensuite, nous avons définis les différents mécanismes de plaintes ainsi que les facteurs de succès les plus importants.

La deuxième partie illustre les facteurs entrant dans l'établissement d'un mécanisme de plaintes efficace. Nous élucidons les meilleures pratiques par l'analyse des défis rencontrés par d'autres organisations, et concluons par les leçons acquises lorsque nous avons abordés ces problèmes. L'émphase est donc mise sur les études de cas et les expériences pratiques. Ensuite, nous présentons et nous référons aux considérations théoriques qui sous-tendent le processus complet allant de la conception à la mise en œuvre.

La troisième partie décrit les étapes pour la réception des plaintes et les enquêtes, la prise de décisions et l'introduction des leçons apprises dans l'amélioration des projets ainsi que dans l'évaluation, le contrôle et le développement des mécanismes des plaintes. Ces points sont expliqués suivant la même structure que dans les parties précédentes. La dernière section présente les conclusions du Guide.

Research Methodology of the Guide

As a first step in preparing A Practitioner's Guide, desk research about complaint mechanisms and whistle-blower protection in a range of domains was conducted, examining the private, public as well as civil society sectors. The desk research revealed that many larger companies and banks use complaint mechanisms, partly due to legal pressure. In the public sector in many developed countries, complaint mechanisms are also becoming increasingly common. With a closer look at the civil society sector, on the other hand – specifically NGOs – another image emerges: only a very limited number of organizations have established complaint mechanisms.

Following the wider literature review, an in-depth, qualitative analysis of the documents of approximately 20 NGOs was conducted based on their experience with complaint mechanis-

ms. Among those documents were, for example, complaint mechanism policies and procedures, Codes of Conduct, anti-corruption-clauses, complementary guidelines and complaint reports. The documents were compared to uncover similarities and differences in the way the mechanisms function and how complaints are received and handled. Throughout this process, the organizations with the most effective complaint mechanisms and detailed documentation about them were identified.

As a second step, interviews were conducted with five NGOs: DanChurchAid, Danish Refugee Council, Diakonia, Kindermissionswerk "Die Sternsinger" and Lutheran World Federation. This is not an exhaustive list of NGOs with complaint mechanisms, but rather those that were available for interviews and that stand out both for having experience with establishing and maintaining a complaint mechanism and having sufficient documentation that is publicly accessible. Their experience provided deep insights into the practical challenges encountered in designing, implementing and improving complaint mechanisms and form the basis of this Guide. Additionally, the task force of Transparency International for Ecclesiastical Development Cooperation and the campaign Report the Abuse were interviewed for additional input. The analysis of the interviews of these organizations led to the formulation of the best practices and recommendations on how to deal with challenges that are presented in detail in this Practitioner's Guide, complemented by the documents of the organizations. Throughout the text, Recommended Sources boxes allow the reader to go more into depth on the different aspects of establishing and maintaining a complaint mechanism.

As an additional step throughout the course of the research, many informal discussions were held with victims and witnesses of abuse, corruption or unfair treatment by organizations and institutions who did not have the chance to report their cases at the

time of the incident. Their feedback helped to adapt A Practitioner's Guide, taking into consideration the needs of those whom a complaint mechanism intends to serve.

I. Mécanisme de plaintes – Définition et Portée

1. Qu'est ce qu'un Mécanisme de Plaintes?

Dans les ONG, les plaintes peuvent survenir dans diverses situations : mauvaise gestion de projets, corruption, détournements de fonds, népotisme, ainsi que des abus psychologiques, physiques et sexuels. Ces incidents laissent les victimes ou les témoins de ces actes répréhensibles avec une question : comment exprimer leurs plaintes ? Et les organisations avec une question : comment recevoir et traiter les plaintes ? Un mécanisme de plainte offre une solution en donnant aux victimes et aux témoins une chance de faire un rapport sur le cas à travers un canal officiel et sécurisé ; et pour les organisations de traiter les plaintes de manière officielle. Le (HAP) Partenariat pour la responsabilité humanitaire définit un mécanisme de plaintes comme suit : « un mécanisme de plaintes efficient fait la promotion de la responsabilité ; puisque les communautés et les employés sont plus à même de faire un rapport sur les abus et accéder à une protection supplémentaire par la dissuasion ». Un mécanisme de plaintes peut fonctionner à travers différents moyens et canaux : une plainte par une ou des victimes ou, par un ou des témoins de fautes peut être faite en personne ou de manière anonyme, en utilisant une assistance téléphonique

de plainte, par un courriel de plainte, en approchant un médiateur/médiatrice, en parlant de la plainte en réunion publique, etc. La plainte est ensuite traitée par un Responsable des Plaintes de manière officielle.

Les mécanismes de plaintes sont utilisés de diverses manières. Dans le contexte d'organisations et d'institutions, certaines ne ciblent seulement que des cas sévères de fautes, tels que corruption ou détournement de fonds. D'autres incluent des suggestions sur la manière dont les opérations doivent être améliorées ; par ex. en participant aux projets ou par les employés. Dû à la variété de cas traités et des natures différents des organisations, les mécanismes diffèrent d'organisation à organisation.

Dans la littérature tout autant que dans la pratique, une large gamme de terminologie est utilisée pour décrire un mécanisme de plaintes. Ces termes englobent « mécanisme de retour d'information », « programme de lanceur d'alertes », « mécanisme de plaintes et de réponses », « mécanisme des rapports », etc. Il est conseillé de garder le nom du mécanisme de plaintes aussi neutre que possible, par exemple : Mécanisme des rapports.

² (HAP) Partenariat pour la responsabilité humanitaire, une initiative multi-agence fondée en 2003, fut la première organisation internationale du secteur humanitaire travaillant sur l'amélioration de la responsabilité envers les gens de l'action humanitaire. En 2005, HAP International a fusionné avec People In Aid et est connue à présent comme l'Alliance CHS.

ADS' GLOBAL HANDS. [HTTP://WWW.GLOBAL-HAND.ORG/EN/BROWSE/GUIDELINES/7/GLOBAL_ISSUES/ORGANISATION/23481](http://www.global-hand.org/en/browse/guidelines/7/global_issues/organisation/23481) (EXTRAIT LE 30/10/2016)

³ HAP International, 2007 HAP Normes en Responsabilité Humanitaire et Gestion Qualité, disponible sur <http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/0753C21D42FFEEA4C-125727C0053B0D0-HAP%20-%20Coordinati-on%20-Jan2007.pdf> (Extrait le 25 Octobre 2016).

⁴ Un lanceur d'alerte est une personne qui informe sur une personne ou une organisation engagée dans des activités illicites. Dictionnaire Oxford, disponible sur <https://en.oxforddictionaries.com/definition/us/whistle-blower> (Extrait le 20 Août 2016)

a. Qu'est ce qu'une plainte

Avant d'établir un mécanisme de plainte, il est très important de définir ce qui caractérise une plainte. Cela forme la base de la définition des cas tombant dans le domaine du mécanisme. L'organisation Diakonia décrit une plainte comme « (...) une expression officielle d'insatisfaction ou de mécontentement et/ou de manque, à propos de quelqu'un ou de quelque chose». Les exemples peuvent comprendre:

- Mauvais comportement par un partenaire ou un membre de l'équipe de l'organisation ;

- Violations du Code de Conduite de l'organisation (Code de conduite : voir encadré « Meilleures Pratiques »), des autres politiques ou engagements par les employés de l'organisation ou des organisations partenaires ;
- Médiocrité de la qualité du programme;
- Abus sexuels, psychologiques ou physiques par un membre de l'équipe.⁶

En plus de définir ce qu'est une plainte, l'utilité de la définition réside dans ce qu'elle n'est pas. Des enquêtes générales et des demandes d'information par exemple ne tombent pas sous la définition d'une plainte. La plupart des organisations, y compris celles interviewées pour ce Guide des Professionnels excluent également les plaintes de leurs employés, concernant les conditions de travail en interne. Le retour d'information général ne tombe pas non plus sous le mécanisme de plaintes. Diakonia définit le retour d'information comme suit:

«Le retour d'information constitue toute déclaration d'opinion officielle positive ou négative au sujet de quelqu'un ou de quelque chose – une opinion partagée pour l'information mais pas dans l'intention de porter plainte officiellement. Une plainte requiert une réponse alors qu'un retour d'information n'en requiert aucune.»



Best Practice: Establishing a Code of Conduct as a Basis for the Complaint Mechanism

The basis of a good complaint mechanism is a clearly formulated and complete Code of Conduct. A Code of Conduct is a written document which expresses an organization's expectations towards employees to protect the organisation and to inform the employees. A CoC is signed by each employee who thus bind themselves to comply with it. If an employee breaches the Code of Conduct, a complaint can be filed via the mechanism about him/her.

⁵ Diakonia, Politique du Mécanisme de Plaintes et de Réponses de Diakonia. Y compris Rapport sur les incidents pour les employés, 2012, p. 7, disponible sur <https://www.diakonia.se/globalassets/documents/diakonia/how-we-work/diakonia-crm-policy.pdf> (Extrait le 20 Mars 2017).

⁶ Ibid., pp.8, 11-12

⁷ Ibid., pp.8

⁸ Fédération Luthérienne Mondiale, Politique et Procédure du Mécanisme de Plaintes, 2010, p.7-8, disponible sur <https://www.lutheranworld.org/sites/default/files/>

DWS-Complaints_Mechanism_Policy_0.pdf (Extrait le 24 Avril 2016).

⁹ Diakonia, Politique du Mécanisme de Plaintes et de Réponses, p.16 (Extrait le 19 Octobre 2015)

¹⁰ Certaines organisations optent encore pour l'appellation „mécanisme de retour d'information”, parce que le terme „plainte” peut être perçu comme ayant une connotation trop forte; mais inclurent les plaintes et fourniront les réponses aux cass. (Voir Annexe 3: Cas study de l'Institut Child in Need)

¹¹ Par exemple : Lutheran World Federation, Politique et Procédure du Mécanisme de Plaintes, 2010, p 5-6

disponible sur https://www.lutheranworld.org/sites/default/files/DWS-Complaints_Mechanism_Policy_0.pdf (Extrait le 24 Avril 2016) ou Diakonia, Politique du Mécanisme de Plaintes et de Réponses, p.11-12 (Extrait le 19 Octobre 2015)

¹² Diakonia, Politique du Mécanisme de Plaintes et de Réponses, p.11 (Extrait le 19 Octobre 2015)

¹³ Ibid, pp.12.

Ceci indique un aspect important du mécanisme de plaintes : contrairement à un mécanisme conçu seulement pour recevoir un retour d'information, un mécanisme de plaintes doit donner une réponse à une plainte déposée par un plaignant.¹⁰

b. Types de plaintes

Afin de définir plus spécifiquement quels types de plaintes peuvent être déposés ou quel cas peut être dénoncé à travers un mécanisme de plaintes ; la plupart des organisations distinguent deux types de plaintes:

- Plaintes opérationnelles
- Plaintes sérieuses

Les plaintes opérationnelles sont principalement relatives aux projets et aux programmes ; par exemple la gestion de projet, la qualité du travail, l'enregistrement des bailleurs de fonds, ou « les incidents des employés relatifs aux accidents, maladies, ou menaces sécuritaires.¹²

Les exemples sont multiples et comprennent:

- Un ancien bailleur de fonds se plaint de ne pas avoir encore été supprimé de la base de données pour les levées de fonds

- Un membre de la communauté se plaint de ne pas avoir été sélectionné pour être inclus dans un projet en dépit du fait que sa famille a besoin d'assistance.

Une plainte sérieuse est relative à une violation du Code de Conduite de l'organisation. En général les plaintes sérieuses peuvent se diviser en deux catégories:

- Corruption, questions de fraude et de finances, et
- Exploitation ou abus physique, psychologique et ou sexuel de personnes (enfants ou adultes).¹³

Exemples:

Corruption, questions financières et de fraudes

- Corruption : Un agent de santé demande aux patients de l'argent ou des cadeaux en échange de traitements.
- Népotisme : Un Directeur sélectionne son cousin pour un poste alors qu'il n'est pas qualifié
- Utilisation abusive de fonds ou de biens : Un employé observe sa collègue utilisant le véhicule de l'organisation pour un usage personnel à plusieurs reprises. Le véhicule ainsi que les coûts d'entretien sont payés par des fonds du projet destiné à aider ceux dans le besoin.

Practical example:
DanChurchAid
DanChurchAid reports that most the complaints received are operational. Among these, most are about fundraising complaints, e.g. that a person was not deleted from the donor list as „requested“. Complaints are made both about their activities in Denmark as well as internationally.

	2012	2013	2014	2015
Operational complaints	79	52	57	40
Operational complaints	8	8	15	15
Total of complaints	87	60	72	55

(Excerpt from Dan Church Aid (2015): Complaints Report 2015, p.4. For this report and more examples and how the organization dealt with complaints, see DCA Complaints Reports 2009-2015 as well as their Corruption Reports 2004-2010. <https://www.danchurchaid.org/about-us/quality-assurance/complaints> (Retrieved 25/10/2016))



Exploitation et abus physiques, psychologiques et sexuels :

- Un agent pour l'aide, travaillant dans un camp de réfugiés, demande des faveurs sexuelles à une jeune fille en échange de nourriture.

Comme vous pouvez le voir dans le Tableau 1, chez « Service Œcuménique d'Aide de l'Eglise du Danemark », les plaintes sérieuses (« sensibles ») sont beaucoup moins nombreuses que les plaintes opérationnelles, qui, typiquement, constituent la majeure partie de toutes les plaintes, une expérience partagée par la plupart des organisations interviewées.

c. Qui peut porter Plainte ?

Qui peut porter Plainte? La réponse à cette question est très facile : tout le monde doit être autorisé à porter plainte à travers le mécanisme. Ceci comprend les gens directement impliqués dans l'organisation autant que les personnes externes – les employés de l'organisation, les employés à court terme, les membres du Conseil d'Administration, la Direction, les volontaires, les participants au projet¹⁴ ainsi que les fournisseurs et les partenaires ou toute autre personne en contact avec, ou dans la sphère d'influence de l'organisation ; et toute personne ayant remarqué des actes répréhensibles dans une organisation. Dans le cadre du Guide des Professionnels, les personnes utilisant le mécanisme sont dénommés les utilisateurs finaux. Les plaintes peuvent aussi être déposées par un groupe de personnes ou pour le compte d'une autre

personne. Ce dernier cas constitue un cas spécial, par ex., lorsqu'une victime a peur de représailles s'il porte plainte et par conséquent, mandate une autre personne pour parler en son nom. (Voir Chapitre II 3b I. Autoriser les plaintes anonymes)

d. Mécanisme de plaintes : Raisons et bénéfices

Les raisons d'établir un mécanisme de plaintes et les bénéfices retirés d'un mécanisme de plaintes sont multiples. Tous les acteurs – aussi bien la Direction, les employés, les bailleurs de fonds et les bénéficiaires du projet – peuvent bénéficier de son existence. Un mécanisme de plaintes est un outil unique qui permet aux victimes et aux témoins de fautes de faire entendre leur voix ; et permettent aux organisations de détecter les fautes, de renforcer les politiques, d'améliorer le fonctionnement, et ce faisant l'efficacité et l'impact de l'organisation.

I. Les ONG à la hauteur de leur responsabilité

Pour comprendre qui bénéficie d'un mécanisme de plaintes et de quelle manière, il est important de comprendre envers qui les ONG ont une responsabilité:

- Les Bailleurs de fonds et le Gouvernement : Les ONG sont les intermédiaires entre les gens ayant besoin d'aide et les bailleurs ayant la volonté d'aider par leur financement et qui ont confiance dans l'expertise des ONG à fournir la meilleure aide possible. Par conséquent, les ONG sont responsables de l'utilisation de

¹⁴ Diakonia, Politique du Mécanisme de Plaintes et de Réponses, p.7 (Extrait le 19 Octobre 2015)

l'argent de la manière la plus efficace possible pour garantir les bénéfices les plus importants.

- Participants au projet: En tant qu'intermédiaires entre les bailleurs et les bénéficiaires, responsables du développement des projets et programmes qui aident au mieux les personnes dans le besoin; les ONG ont une responsabilité envers les bénéficiaires et doivent agir au mieux de leurs intérêts.
- L'organisation elle-même: Le travail des ONG est consacré à un but social, environnemental et/ou spirituel. Les organisations ont la responsabilité de travailler en permanence à atteindre ces buts, et à être à la hauteur de leurs propres valeurs dans leurs opérations quotidiennes.
- Le secteur des ONG: Les ONG font partie du secteur plus étendu de l'aide et du social, et/ou du secteur spirituel. Elles sont en général tenues en haute estime pour leur mission intrinsèque d'aider les autres. Un scandale dans une ONG peut facilement entacher la réputation d'autres organisations associées et même le secteur entier. A travers un mécanisme de plaintes, les ONG contribuent à rester à la hauteur de leurs responsabilités envers les parties concernées.

II. Donner une Voix aux Victimes

Les victimes ont le droit d'être entendues. La raison la plus importante d'avoir un mécanisme de plaintes est de donner aux victimes et témoins de fautes des outils pour accéder à ce droit. Dans plusieurs cas lorsque le mécanisme de plaintes n'existe pas ; il n'y a aucune possibilité de porter plainte de manière sécurisée. A travers le mécanisme de plaintes, ce fossé est comblé : une oreille à l'écoute dans une installation officielle et sécurisée est ouverte aux victimes et témoins. Leurs problèmes sont pris sérieusement et traités professionnellement. La possibilité de se plaindre apporte une signification réelle aux droits contenus dans le Code de Conduite et dans les statuts de l'organisation. Traiter la plainte peut lancer un défi au statu quo, améliorer la situation, et empêcher potentiellement, que des cas similaires se produisent à l'avenir.

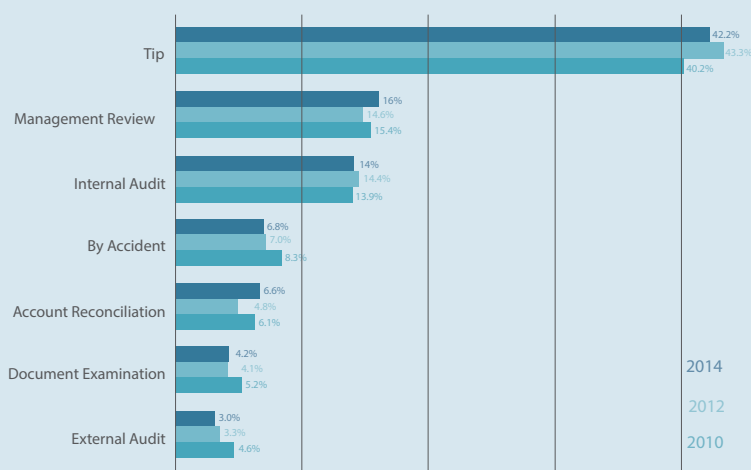


Arguments for Complaint Mechanisms

- Help to uncover patterns in misuse of power
- early warning mechanism
- Enforcement mechanism for other accountability measures
- Improve reputation and overall credibility of the organization
- Improve work atmosphere
- Identify structural malfunction of your organization.

III. III. Mécanisme d'Alertes Précoces et Amélioration des Opérations

Dans le Tableau 2, l'on peut constater que les avertissements reçus des observateurs de fautes (par ex. en portant plainte à travers un mécanisme officiel) constituent la manière la plus efficace de découvrir des cas de fraude dans l'exercice de ses fonctions. Les fautes que ces avertissements signalent démontrent



" Rapport aux Nations sur les fraudes et abus professionnel – 2014 Etude Globale sur la fraude, Association des Certified Fraud Examiners "-
Tableau 2: Détection initiale des fraudes professionnelles

les faiblesses du système de l'organisation. L'établissement du mécanisme de plaintes est une chance de les détecter, de renforcer les procédures et politiques existantes, et par conséquent d'améliorer le système dans son ensemble. Un mécanisme de plaintes fonctionne donc également comme un mécanisme d'alertes précoces. L'analyse systématique des plaintes permet à une organisation de dévoiler des dysfonctionnements structurels et des modèles d'utilisation abusive, et dans certains cas de problèmes apparus constamment pendant des années dans plusieurs projets. Cette analyse permet d' :

- Identifier comment le problème a émergé et quelles sont les faiblesses de l'organisation ayant permis que ce problème survienne ; roblem to occur;
- Adapter et améliorer les lignes directrices et les politiques et décider quel est le nouvel instrument à développer ;
- Expliquer le raisonnement en amont et les bénéfices de ces instruments et lignes directrices aux employés.

¹⁵ Extrait de la Figure 11: Détection initiale de fraude professionnelle, dans le Rapport aux Nations de l'Association des Examineurs de Fraudes Certifiés sur les fraudes et abus professionnels – 2014 – Etude Globale sur la Fraude, 2014, p.19 disponible sur <http://www.acfe.com/rtn-download-2014.aspx> (Extrait le 20 Octobre 2016)

IV. Créer la Confiance

Sur le long terme, l'établissement de nouveaux systèmes et la minimisation des cas de fautes améliore la confiance, non seulement des acteurs extérieurs mais aussi au sein de l'organisation. En outre, cela permet à une organisation d'envoyer un signal fort de tolérance zéro. Le mécanisme de plaintes a un effet dissuasif envers une potentielle future faute. (Pour plus d'informations à ce sujet, voir Chapitre V, Analyse systématique, Rapports et Améliorations)

V. Bénéfices financiers

L'argument qu'un mécanisme de plaintes peut entraîner un bénéfice financier peut sembler contradictoire à quelqu'un ayant peur du coût d'établissement d'un mécanisme de plaintes. Il existe une pression constante dans le secteur des ONG pour maintenir les coûts administratifs au plus bas niveau possible. Cependant si, initialement, le mécanisme peut augmenter les coûts administratifs, les bénéfices peuvent à terme peser plus que les coûts. L'organisation perd un montant d'argent significatif à travers la corruption, le népotisme et autres fautes. En établissant un système à travers lequel le détournement de fonds et les cas similaires peuvent être

être identifiés et l'utilisation abusive ainsi que les pertes d'argent diminuent.

VI. Protection et Consolidation de la réputation de l'Organisation

La découverte de manquements ou de corruption au sein d'une organisation, par exemple par les médias, peuvent entacher sa réputation et ses futures opérations. Un mécanisme de plaintes est une véritable opportunité de prendre une posture proactive contre la corruption, en offrant un canal au sein de l'organisation pour dénoncer les actes répréhensibles. Le mécanisme permet aux organisations de traiter la corruption et autres incidents par elle-même et/ou avec l'aide d'un service tiers ; et de démontrer une volonté d'enquêter activement sur les cas de malversations. De cette manière, les cas peuvent être traités en interne avant d'être soumis à l'opinion publique. Il permet aux organisations de contrôler leurs actions contre les malfaiteurs et la manière dont elles communiquent les informations au public. Par conséquent, un mécanisme de plaintes renforce la réputation d'ensemble d'une organisation.

2. Concept de base des mécanismes de plaintes

Tout au long des recherches pour le Guide des Professionnels, un nombre de différents mécanismes de plaintes ont été identifiés et peuvent être classifiés en mécanismes centralisés ou décentralisés. Tous deux sont caractérisés par une diversité de points d'entrée. Le genre de mécanisme à choisir dépend du type et de la structure de l'organisation, de ses besoins et des ressources disponibles.



Practical Experience : Danish Refugee Council - Decentralized System

"Sometimes we have to accept that we cannot set up the mechanism in the way we would like to, but rather in the way that reflects the resources we have. We have a decentralized system. Serious complaints are investigated locally and only if this is not possible there will be an investigation through the head office. If we had more resources, we preferred to apply a central system at the head quarter, because this supports consistency."

(Niels Bentzen, DRC, interviewed 3 November 2015)

Afin de faciliter votre prise de décision, les principales différences, les avantages ainsi que les désavantages de tout type seront expliqués, et les différents points d'entrée seront mis en évidence.

a. Mécanisme de plaintes Centralisé par opposition à Mécanisme de Plaintes Décentralisé

Afin de comprendre quel type de mécanisme de plainte choisir et comment le concevoir ; il est nécessaire d'examiner la structure opérationnelle de l'organisation. D'un côté du Spectrum sur la manière de concevoir un mécanisme de plaintes se trouve le système centralisé. Dans un système centralisé, il n'existe qu'un seul niveau de mécanisme de plainte, et il est localisé au siège. Le nombre de gens responsables du traitement d'une plainte est réduit (i.e. une à trois personnes comme point focal, suivant la taille de l'organisation). Ces personnes ont la responsabilité de vérifier la véracité et le type de la plainte et décider des étapes ultérieures. L'option centralisée a été choisie par le Service Œcuménique d'Aide de l'Eglise du Danemark qui a une politique plutôt ouverte : ses organisations partenaires ne sont pas obligées d'établir leur propre mécanisme mais sont officiellement libres d'utiliser le mécanisme de DCA. Ceci permet aux petites organisations

¹⁶ Michelle Keun-Rasmussen, DCA, interviewée le 12 Août 2015.

¹⁷ Sonja Grolig, Kindermissionswerk "Die Sternsinger", interviewée le 19 Novembre 2015.

¹⁸ Natascha Linn Felix, DCA, interviewée le 8 Décembre 2015.

partenaires ayant des ressources limitées d'offrir un mécanisme de plaintes de manière rentable. (Pour plus d'informations sur la mise en œuvre d'un mécanisme de plaintes avec les partenaires, voir l'étude de cas – Annexe 4)

A l'autre extrémité du Spectrum, se trouve le système décentralisé. Dans ce système, le mécanisme de plaintes est composé de plus d'un niveau. Dans la pratique, cela veut dire qu'en plus d'une personne ou d'un département responsable du mécanisme au niveau du siège, un département ou une personne similaire est aussi responsable au niveau régional et/ou du pays. Cette structure utilisée par le Conseil Danois pour les Réfugiés, est établie en vertu du principe de la plus grande proximité. Un cas peut donc être introduit au niveau local en premier. Il n'y a que de rares cas où la plainte est déposée ou transmise directement à la personne responsable des plaintes au siège. Les exemples incluent les cas où le plaignant ne fait pas confiance au niveau national et se sent plus confortable en approchant le siège, ou lorsque le médiateur/médiatrice au niveau national est le sujet de la plainte.

Comme dans la plupart des aspects du mécanisme de plaintes, le type de mécanisme que vous choisissez dépend des

besoins et de la structure de votre organisation autant que de vos ressources. Le Tableau 3 ci-dessous vous donne une vue d'ensemble des avantages et désavantages de chaque système :



	Avantages	Désavantages
Système Centralisé	<ul style="list-style-type: none"> Centralisation de toutes les plaintes¹⁷ permet une vue d'ensemble et une analyse systématique de toutes les plaintes Soutiens la cohérence <ul style="list-style-type: none"> - en termes de mise en œuvre de tout le mécanisme envers les employés - en termes de comment les plaintes sont reçues et comment on enquête etc., donc cohérence envers les utilisateurs finaux 	<ul style="list-style-type: none"> Beaucoup de responsabilités sur peu de personnes. Si ces personnes sont corrompues, l'ensemble du mécanisme ne fonctionne pas A distance de la communauté cible <ul style="list-style-type: none"> - Accès limité pour les communautés par ex. pas d'accès à Internet - Les gens peuvent ne pas faire confiance à un mécanisme lointain
Système Décentralisé	<ul style="list-style-type: none"> Un point d'accès local, par ex. par un médiateur/médiatrice dans le pays, rends le mécanisme accessible ce qui contraste avec un système centralisé Les représentants régionaux ont une meilleure compréhension des canaux de communication locaux et des traditions de résolutions des différents Les communautés cibles peuvent faire plus confiance à une personne qu'ils connaissent directement qu'à un lointain mécanisme. 	<ul style="list-style-type: none"> Difficulté par le siège de l'assurance de qualité locale vue d'ensemble des mécanismes de plaintes locaux potentiellement incomplète <ul style="list-style-type: none"> - limite la possibilité d'analyse systématique : - système incohérent : par ex. différentes conditions pour la conduite de l'enquête, suspendre un paiement et pour combien de temps - Une personne peut trop bien connaître l'médiateur/médiatrice et peut ne pas faire de rapport dû à une relation personnelle - Risque qu'une plainte soit traitée opérationnellement, alors qu'il s'agit d'une plainte sérieuse (un problème familial rapporté par DCA)¹⁸

Tableau 3: Avantages et Désavantages des mécanismes de plaintes centralisés et décentralisés.

b. Types de Receveurs: Responsable des plaintes en interne opposé à médiateur/médiatrice externe

Les plaintes sont traitées centralement, habituellement par une personne (ci-après « Responsable des plaintes »), un groupe ou un département désigné. Cette entité peut être localisée en interne au sein de l'organisation ou en externe. Un avantage majeur d'une entité interne est que la ou les personnes responsables ont une bonne compréhension de la culture et des procédures organisationnelles ; et se trouvent assez proches pour examiner ce qui s'est passé. Cependant, faisant partie de l'organisation, le ou les responsables des plaintes peuvent aussi avoir un jugement biaisé dû à leurs connexions



Best Practice: Ombudsperson

An ombudsperson is a person usually appointed by a government/organization/ institution but with a significant degree of independence, who is charged with representing the interests of the public/stakeholders by investigating and addressing complaints of misconduct, maladministration or a violation of rights.

personnelles et professionnelles. Par conséquent, il est important de s'assurer que le ou les responsables des plaintes soient une entité indépendante au sein de l'organisation et à même de demander des comptes à tous ; même aux instances dirigeantes.

Une entité externe, à l'opposé d'une entité interne, tel qu'un médiateur/médiatrice (voir encadré Meilleures pratiques et Expériences pratiques) est indépendant de l'organisation. Ainsi, la personne n'est pas dépendante de relations professionnelles ou personnelles et peut enquêter sans être influencé, même dans les cas impliquant les instances dirigeantes. Certains plaignants peuvent faire davantage confiance à une entité externe due à son indépendance, spécialement dans le cas de plaintes sérieuses ou ils pourraient être en danger.

Une entité interne, pas plus qu'une entité externe ne doit traiter des plaintes à plein temps ; ceci dépend de la taille et des besoins de l'organisation. Dans la plupart des organisations les plaintes surviendront non pas quotidiennement, mais seulement occasionnellement. Le poste de Responsable des Plaintes peut donc être un mandat limité (i.e. poste à 10% ou 4 heures/semaines) ou une re-

¹⁹ Recommendation from Ewa Widén, Diakonia, interviewed 27 November 2015.



Practical Experience: The Ombudsperson of the German Red Cross

The German Red Cross was one of the first non-profit organizations to implement an ombuds position in 2008. As an external, independent person of trust, the ombudsperson receives complaints from employees both from headquarters as well as abroad, e.g. about corruption or misconduct. He investigates cases and thus fulfils a preventive function as well.

sponsabilité supplémentaire pour un poste existant. Les organisations de plus petites tailles ou ayant des ressources limitées peuvent même disposer d'une convention pro-Bono avec un avocat ou un consultant ; ou mettre leurs ressources en commun avec d'autres organisations pour engager une personne sur base d'un mandat limité ¹⁹. L'Annexe 1 fournit un exemple d'un mécanisme de plaintes joint partagé par LWF, Save the Children et World Vision.

c. Types de points d'entrée

Indépendamment du fait que le mécanisme de plaintes soit traité par une entité

interne ou externe ou une combinaison de ceux-ci, l'entité peut être approchée par différents points d'entrée. Les points d'entrée décrivent les canaux par lesquels une personne peut porter plainte. Les exemples sont multiples, allant de porter plainte par : un courriel, un numéro de téléphone confidentiel, une boîte aux lettres pour les plaintes, une plateforme en ligne, des audits publics à des réunions face à face. Dans un contexte idéal, une organisation décidera d'offrir différents points d'entrée pour son mécanisme de plaintes, par exemple, en combinant des canaux pouvant être utilisé anonymement avec d'autres impliquant l'approche directe d'une personne désignée. Les plaignants ne se sentant pas en sécurité ou se sentant incapables de divulguer l'information à travers un des canaux (par ex., dû à un manque de confiance dans l'médiateur/médiatrice choisi ou dû à l'analphabétisme donc l'incapa-



Best Practices of Entry points

- Designated focal points, chosen by the community based on being trustworthy
- Multiple 'entry points' for lodging complaints, catering to the most at-risk in the population, including methods that can be used by people who cannot read or write
- Clearly explained roles for all the parties to the complaint
- Clear rules regarding disclosure of information about the complaint
- Safe spaces for witnesses who may be in danger as a result of the complaint
- Procedures for making complaints by proxy (i.e. that allow one person to complain for another) and/or that allow people to make anonymous complaints



Best Practices for Complaint Mechanisms in Communities

- Well-known and trusted community focal points such as protection officers and health workers;
- Youth focus groups in community centres and schools;
- Free phone lines in 'safe' locations that can be accessed by all people;
- Complaints boxes positioned in safe, confidential and accessible locations;
- Email address

(Diakonia, Guidelines: Complaints and Response Mechanism. Including Incident Reporting, 2012, p.11)

cité de faire une plainte écrite) peuvent choisir un autre point d'entrée. Le canal utilisé dépend aussi du type de plainte (Voir l'encadré ci-dessous « Expérience Pratique et l'Annexe 1 Mécanisme de

plaintes conjoint et exemples de combinaison de points d'entrée différents et la manière de les envisager).

Il est important de s'assurer qu'il y a une gamme de receveurs ; du superviseur à un confident officiellement d sign ²⁰, un médiateur/médiatrice externe ou tout autre personne de confiance ; à qui les plaignants peuvent s'adresser ou divulguer l'information en toute sécurité et par conséquent porter plainte indirectement. Ces personnes, lorsqu'elles sont contactées, agissent en tant que points d'entrée intermédiaires et transmettent les plaintes confidentiellement au mécanisme officiel. Par conséquent, tous les employés, volontaires, etc., doivent être formés en politique des plaintes et doivent le comprendre eux-mêmes afin de faire partie du mécanisme de plaintes. Ainsi que LWF l'énonce :

«Tout le personnel doit répondre positi-

²⁰ Un confident est un individu (par ex. Employé ou volontaire) choisi par les participants au projet ou par les employés eux-mêmes sur base du fait qu'ils/elles peuvent lui faire confiance et qui peut être contact  pour les plaintes ou les problèmes.

²¹ Fédération Luthérienne Mondiale, Politique et Procédure du Mécanisme de Plaintes, 2010, p.9, disponible sur https://www.lutheranworld.org/sites/default/files/DWS-Complaints_Mechanism_Policy_0.pdf (Extrait 24 Avril 2016).

Practical Experience: CARE International in Cambodia – Offering Different Entry Points

In order to increase accountability in its Disaster Preparedness Action Planning Project (DPAP) in Prey Veng Province, Cambodia, a working group of CARE developed a Complaint Mechanism that was presented for comment and approval to all stakeholders, especially beneficiaries. Workshops and presentations were conducted until the mechanism comprising a combination of the following three entry points was agreed upon:

- Committees for Addressing Complaints (CAC), to be established at various levels of the project. The six members came from district and community levels and two beneficiaries were included. The CAC were tasked not only with receiving and processing complaints but also with providing a channel for receiving verbal complaints and feedback.
- Complaint Boxes attached to the Village Information Boards (VIBs, see photo): A member of the Village Complaint Committee was tasked with keeping the key and opening the box weekly.

- Complaint telephone numbers (displayed clearly on VIBs): One was CARE's, the other was of the Government District Committee for Disaster Management counterpart staff.

The three entry points ensured that if community members felt uncomfortable or unable (e.g. illiterate) to use one route for feedback, they had other options to choose from. The different entry points also made anonymous complaints possible.



Complaint Box attached to Village Information Board

CARE International in Cambodia – Complaints Mechanism Case Study. Presented at HAPI Complaints Mechanism Workshop, 4-5 April, 2006, Denmark. <http://www.chsalliance.org/files/files/Resources/Tools-and-guidance/care-cambodia-complaints-mechanism-case-study.pdf> (Retrieved 24 November 2016)

vement à toute plainte leur étant confiée et se sentir confiant en le faisant. Les instances dirigeantes doivent garantir une atmosphère de confiance, et d'orientation des valeurs dans ce but. (...) Le per-

sonnel a besoin de connaître les étapes concernant le traitement des plaintes, qui est le point focal spécifique, et les délais correspondants dans le traitement des plaintes.»²¹



Sécurité	Considère les dangers potentiels et les risques pour toutes les parties et incorporer des moyens de prévenir les blessures et le danger	Accessibilité	Permet à autant de personnes possibles venant d'autant de groupes possibles dans les endroits où l'organisation est opérationnelle d'utiliser le mécanisme. Les communautés devraient être soutenues dans l'établissement de leurs propres procédures de plaintes. Il faut les rendre capable de se plaindre lorsque les problèmes surviennent
Confidentialité	Restreindre l'accès et la dissémination d'informations, ce qui requiert que les informations ne soient disponibles que pour un nombre limité de personnes autorisées(en général les instances directrices de l'organisation) dans le but de mener les investigations nécessaires.	Qualité	Doit être exact et donner une séquence claire des événements.
Transparence	Les employés et les personnes de la communauté atteinte connaissent son existence, et possède des informations suffisantes pour y accéder. Les personnes concernées doivent être à même de parler aux employés membres régulièrement sur le fonctionnement du traitement des plaintes et des résultats de la communication.	Vérifiabilité	Pour garantir que les informations sont fiables.
		Rapidité	Dans les rapports et les mesures relatives de suivi la rapidité doit être garantie.
		Assistance à ceux qui portent plainte	Doit faire partie du mécanisme de plaintes, traiter des besoins psychosociaux, médicaux et autres.
		Documentation	The importance of objective, reliable documentation is critical.

Tableau 4: Qualités essentielles d'un Mécanisme de Plainte²²

3. Qualités essentielles d'un mécanisme de plaintes

Afin d'établir un mécanisme de plaintes fonctionnel, il est crucial de déclarer clairement le but de ce mécanisme. C'est souvent écrit dans le Code de Conduite de l'organisation. Les caractéristiques les plus importantes pour un bon mécanisme de plaintes sont les mêmes que dans presque toutes les politiques de mécanisme de plaintes étudiées pour élaborer ce Guide. Elles sont résumées comme

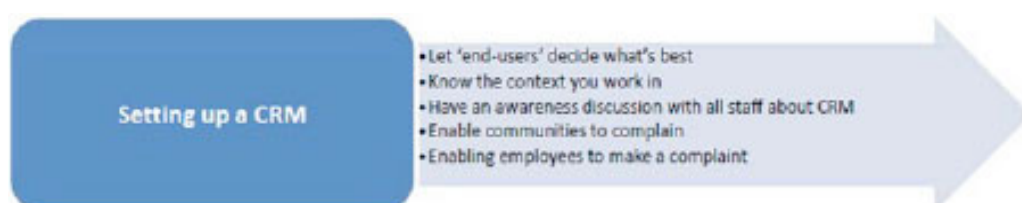
suit dans le Tableau 4 par Act Alliance: Ces facteurs sont de bonnes lignes directrices pour faire de votre mécanisme un succès. Le vrai défi réside cependant, à les réaliser dans la mise en œuvre et le fonctionnement à long terme d'un mécanisme de plainte. Les difficultés que vous pouvez rencontrer face à un processus de mise en œuvre et la manière de les traiter font l'objet du chapitre suivant: Etablir et mettre en œuvre un mécanisme de plaintes effectif.

²² Act Alliance, Lignes Directrices pour les investigations et le traitement des Plaintes, 2010, p.5, disponible sur <http://actalliance.org/wp-content/uploads/2015/11/Complaints-and-Investigation-Guidelines-July-2010-1.pdf> (extrait le 8 Avril 2015).

²³ Diakonia, Politique du Mécanisme de Plaintes et de réponses de Diakonia, p.2 (Extrait le 5 Février 2016).

²⁴ Act Alliance, Traitement des Plaintes, p.1 (Extrait le 8 Avril 2015).

II. Etablir et mettre en œuvre un Mécanisme de Plaintes Effectif

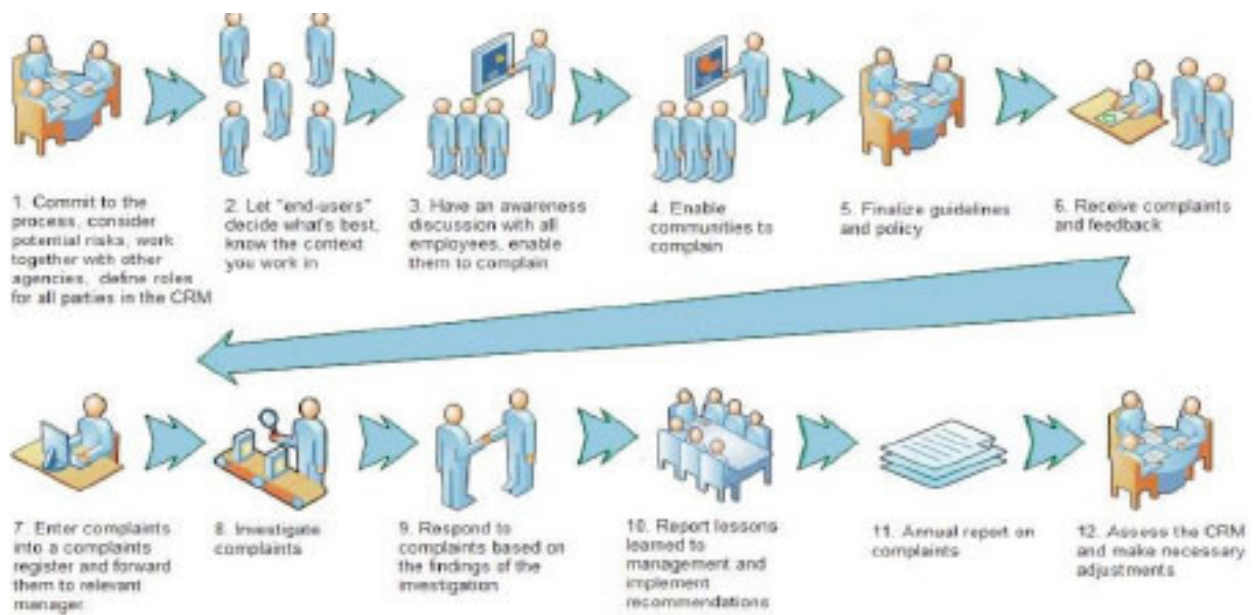


Graphique de Diakonia, Politique du Mécanisme de Plaintes et de réponses de Diakonia, p. 16

Pas besoin de réinventer la roue!

Lors de l'établissement d'un mécanisme de plaintes, il n'est pas nécessaire de réinventer la roue. Beaucoup d'organisations ayant des mécanismes de plaintes, à l'origine, ont consulté d'autres organisations ayant déjà des mécanismes de plaintes et ayant modelé leur mécanisme de plaintes sur le leur. Diakonia, par exemple, déclare que son mécanisme est basé sur celui d'Act Alliance.²³ Act Alliance, pour sa part, a modelé son mécanisme sur celui de HAP.²⁴

Dans ce chapitre, le focus est mis sur les conseils des professionnels de mécanisme de plaintes et leurs organisations, que nous consultons. Des recommandations sont incluses afin d'éviter les problèmes rencontrés par les organisations ainsi que les solutions aux défis que vous pourriez rencontrer. De plus, les expériences pratiques et les études de cas inclus offrent les meilleures pratiques dont on peut tirer des leçons. (Pour plus d'information, voir l'encadré Sources recommandées ainsi que le Graphique 1.)



Graphique 1: 12 étapes pour le Traitement des Plaintes²⁵

Sources Recommandées:

- Diakonia, Politique de Diakonia pour le Mécanisme de Plaintes et de Réponses (2012)
- Conseil International des Agences Bénévoles (ICVA), Elaboration de Lignes Directrices de l'Organisation plus sécurisées (2007)
- Act Alliance, Traitement des plaintes et Lignes Directrices des Investigations (2010)
- LWF, Mécanisme de Plaintes, Politique et Procédure (2010)

Le Graphique 1 par Diakonia fournit un résumé utile en 12 étapes sur les points importants du processus du mécanisme de plaintes. Il décrit le processus à partir de l'établissement du mécanisme jusqu'au traitement des plaintes ainsi que l'évaluation du mécanisme qui sera traité dans les chapitres suivants.

²⁵ Diakonia Lignes Directrices; Mécanisme de Plaintes et de Réponses, p.6 (non publié, approuvé le 09.08.2012)



1. S'impliquer dans le processus

L'idée d'un mécanisme de plainte peut survenir dans une simple discussion entre collègues motivés. Elle peut venir d'un cas de mauvaise gestion en l'absence d'un mécanisme pour les traiter, ou être initiée par les instances dirigeantes dû à des pressions sociétales ou légales, ou pour d'autres raisons. Dès que l'idée prend forme, le processus se met en route lorsqu'il y a un engagement total au sein de l'organisation. Pour que cela arrive, il est important d'élargir la discussion à l'organisation dans son ensemble. Il doit y avoir un consensus général, sur le but et les objectifs du mécanisme de plaintes. Les conditions préalables de base incluent le soutien des instances de direction et les ressources tant humaines que financières appropriées. A ce stade initial, les dangers et risques potentiels doivent être identifiés, et les stratégies pour les gérer doivent être développées. C'est aussi à ce stade que les rôles et les responsabilités doivent être définis. Cela comprend les décisions sur la nomination de la personne qui va recevoir, traiter et enquêter sur les plaintes ; ainsi que de

Practical Experience: Changing Perspective Takes Time

Ten years ago, Transparency International published a paper discussing corruption in Catholic institutions. The assumption that "we are Catholic institutions/organizations, therefore we are honest" was opposed to the notion that there is as much corruption in religious organizations as in secular NGOs. The aim of the study was to increase people's awareness of corruption and misbehavior. It initiated extensive discussion, which culminated in the conference "Mut zur Transparenz" ("courage for transparency") in Bad Boll, Germany, on corruption in church development cooperation. Today, many religious organizations are proud to be part of the Transparency International working group on Ecclesiastical Development Cooperation. Moreover, they honor the strength of those who fought against criticism ten years ago for an open-minded organizational culture.

(Sonja Grolig, AGKE TI, interviewed 19/11/15)

celle qui va former et communiquer sur le mécanisme en interne aussi bien qu'en externe. Pour s'engager pleinement dans le processus, il est crucial qu'il y ait une culture organisationnelle d'ouverture d'esprit ainsi que des ressources humaines et financières.



Source recommandée:

- Diakonia, , Politique du Mécanisme de Plaintes et de Réponses de Diakonia (2012) pp.5 et 12-13, fournit une liste détaillée des ressources humaines et des étapes nécessaires pour mettre en œuvre une politique de mécanisme de plaintes et une description précise des tâches au niveau du siège, de la région, et du pays.

a. Culture organisationnelle d'ouverture d'esprit

Les organisations mentionnent souvent des raisons externes pour la mise en œuvre d'un mécanisme de plaintes. Cela inclut, par exemple, le désir d'être transparent et responsable envers les bailleurs de fonds, les parties prenantes, les employés et le public. Seules quelques organisations se réfèrent à des impératifs internes pour l'établissement d'un mécanisme. Ces raisons internes peuvent inclure, entre autres, le désir de la direction de lutter, dans leur propre organisation, contre la corruption ou contre l'utilisation abusive de l'autorité. Cependant cela suppose une prise de conscience du potentiel de corruption et d'abus de pouvoir. Une direction autocritique

qui accorde une grande valeur à l'intégrité et qui peut remettre en question ses propres structures organisationnelles fait partie d'une culture organisationnelle d'ouverture d'esprit. De plus, une caractéristique importante de cette intégrité ; c'est la volonté de communiquer sur les faiblesses ouvertement et d'apprendre de ses erreurs. Cette intégrité augmente la confiance dont les parties prenantes et les employés ont besoin pour utiliser le mécanisme. L'attitude des instances dirigeantes envers la corruption et la mauvaise conduite est cruciale pour le succès et l'efficacité du mécanisme.



Source recommandée:

- "Points à vérifier pour les Directeurs," dans, Traitement des Plaintes et Lignes Directrices pour les Investigations Act Alliance (2010) pp. 27-29

b. Ressources

Un autre élément clé pour l'établissement d'un mécanisme de plaintes, en plus de la culture organisationnelle, ce sont les ressources. On exerce une pression constante sur les ONG afin qu'elles maintiennent leurs coûts administratifs aussi bas que possible. Un mécanisme de plainte induit des coûts additionnels. L'organisation a besoin, par conséquent, de communiquer et de justifier, aussi bien en interne qu'en externe, la raison pour laquelle un mécanisme est important et comment un mécanisme peut améliorer ses opérations, protéger ses finances et fournir des projets de haute qualité.

Parmi les ressources devant être envisagées, il y a les ressources humaines: soit un poste devra être créé, ou un pourcentage d'un poste existant sera dédié à la réception et au traitement des plaintes, ou alors une personne devra être engagée pro-Bono. De plus, sur différents points, d'autres départements devront contribuer en ressources humaines, par exemple : une personne qui est impliquée dans le processus d'enquête pour une période limitée. Les ressources financières seront nécessaires afin de développer la formation et les instruments pour la formation. Des ressources financières seront également nécessaires non seulement pour établir un mécanisme de plaintes mais aussi pour le pérenniser. Si

les fonds de roulement d'un mécanisme sont insuffisants, cela mettra en danger le succès à long terme et la crédibilité de ce mécanisme.

2. Etre conscient du contexte culturel et laisser les utilisateurs finaux décider

Le fait qu'il n'y ait pas de solution universelle pour créer un mécanisme de plaintes est un défi basique que beaucoup d'organisations rencontrent. Le mécanisme doit plutôt être adapté aux besoins de l'utilisateur final.

«Ce qui aidera les personnes concernées à dénoncer les abus dans un environnement peut ne pas aider les personnes concernées dans un autre environnement. Cela relève du fait que les obstacles à la dénonciation varient grandement d'un endroit à un autre suivant des facteurs tels que la nature de la crise humanitaire, la manière dont les gens sont vulnérables et les normes sociales locales, y compris les normes relatives au genre. Il est par conséquent essentiel que les organisations développent des politiques en consultation avec les personnes concernées ainsi qu'avec le personnel. Les politiques utilisées dans un certain nombre d'environnements doivent être flexibles et requièrent du personnel pour enquêter sur les circonstances locales avant et pendant la mise en œuvre.»²⁶

²⁶ Conseil International des Agences Bénévoles (ICVA), *Elaboration de Lignes Directrices de l'Organisation plus sécurisées* (2007). *Recevoir et Enquêter sur des allégations d'abus et d'exploitation de la part des travailleurs humanitaires* (2007), p. 8, disponible sur <http://www.chsalliance.org/files/files/Resources/Tools-and-guidance/bso-guidelines.pdf> (Extrait le 21 Mars 2017).



Practical Experience: Diakonia – Workshops to Spread Awareness in Partner Countries

Diakonia organized workshops with representatives of each country. The representatives looked at the guidelines and provided input on the contextual perspective. Furthermore, six peer countries helped one another to set up their systems.

“(…) the representatives gave workshops for their colleagues and came up with ideas about how to set up a complaint system in their country.”

(Ewa Widén, Diakonia, interviewed 27 November 2015)

Sans tenir compte du fait que vous choisissiez d'établir un système centralisé ou décentralisé, assurez-vous que le mécanisme est discuté non seulement au siège mais aussi avec les utilisateurs finaux de chaque pays. Pour établir un mécanisme de plaintes qui fonctionne bien, il est essentiel d'intégrer le mécanisme dans des structures existantes et de l'adapter aux besoins des utilisateurs finaux. Vous devez comprendre le contexte dans lequel vous travaillez. La meilleure manière de le réaliser est de discuter avec des groupes représentatifs d'utilisateurs finaux potentiels et de débattre des exi-

gences et des détails du mécanisme de plaintes. Il faut explorer avec les acteurs les questions sur:

- Les systèmes traditionnels locaux pour porter plainte
- Les types de plaintes
- Les obstacles aux dépôts de plaintes
- L'accessibilité et les manières de porter plainte

En impliquant les gens dans le processus de conception, vous laissez les utilisateurs finaux décider de ce qui est le mieux, de ce qui aide à créer l'appropriation du mécanisme. De plus, en participant à ce processus, les gens prennent connaissance du mécanisme et de la manière de l'utiliser dans le futur. Un processus conceptuel inclusif typique comprend des discussions de prise de conscience par ex. des réunions d'équipe, ainsi que des sessions d'information pour les utilisateurs finaux. S'il est nécessaire d'obtenir plus d'intrants, de petits groupes de travail peuvent être formés et mandatés pour aider à la conception du mécanisme. Il faudrait également rappeler régulièrement aux utilisateurs finaux internes tels que les employés, les normes de conduite, les procédures de plaintes et les signes précoces de plaintes pendant leur travail.²⁷ Sur base du retour d'information des utilisateurs finaux, vous serez capables de concevoir et établir le mécanisme.

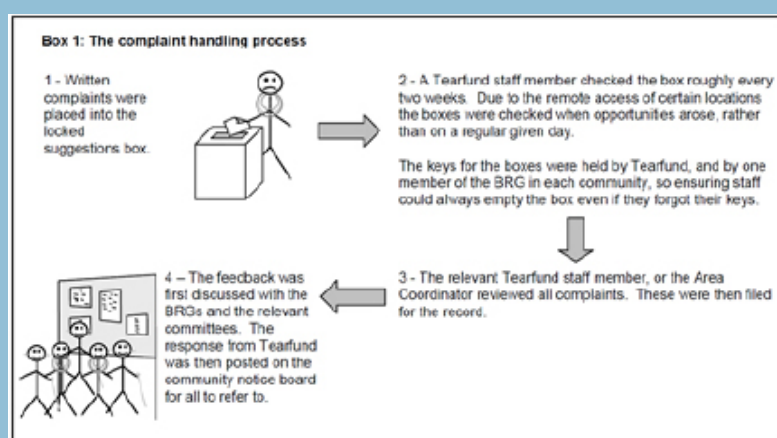
²⁷ Pour plus d'informations voir Diakonia, Lignes Directrices: Mécanisme de Plaintes et de Réponses, p.9-10 (Extrait le 5 Février 2016).



Practical Example: Tearfund in Northern Kenya – Suggestion Boxes and Beneficiary Reference Groups

In the framework of its project work in Northern Kenya, the organization Tearfund established Beneficiary Reference Groups (BRGs) to ensure queries, complaints and feedback from the communities could be received and processed. The Beneficiary Accountability Officer had identified the need for an alternative channel for written (and if needed anonymous) feedback and complaints. Therefore, Tearfund discussed the idea of setting up complaint boxes in each community with the BRGs. They decided to call it “suggestion boxes” as “complaint” was seen as too negative and could keep people from filing complaints due to fear of losing the aid of Tearfund. As a result of the process, five boxes were established in the areas where Tearfund operated. The location of the box was chosen by the area chief together with the BRGs, based on factors such as access, security for users, etc. A descriptive summary was placed next to it and awareness raised within the community. Box 1 shows the complaint handling process. The total cost for the five boxes was 80 USD (16 USD each) in addition to the staff time needed to sensitize the BRGs and the committees. Within three months, Tearfund received 16 (mostly anonymous) complaints via the suggesti-

on boxes, 15 of which were deemed relevant for Tearfund’s work. Most focused on the beneficiary selection process and the recruitment process of agricultural workers. The staff and the BRGs felt the suggestion boxes were instrumental in getting feedback from the community that would not have been voiced in other ways.



HAP & Tearfund, “Tearfund North Kenya Programme: Suggestion boxes for community feedback,” 2007, available at <http://www.alnap.org/resource/10535> (Retrieved 25 November 2015)

For a more detailed example of a feedback mechanism, see Annex 3: Case Study – Child in Need Institute’s Beneficiary Feedback Mechanisms, Kolkata, India.

3. Permettre et Encourager les utilisateurs finaux à utiliser le mécanisme de plaintes

Il est nécessaire que les plaignants potentiels aient un accès facile et sécurisé au mécanisme. Il est spécialement important pour les groupes désavantagés tels que les femmes, les minorités ethniques, les analphabètes, les personnes âgées ou les jeunes. Beaucoup d'entre eux ne connaissent pas leurs droits ainsi que leurs droits aux prestations. Pour cette raison, il faut créer une prise de conscience parmi les utilisateurs finaux. Il faut examiner leurs besoins de très près afin de déterminer comment leur permettre et les encourager au mieux afin qu'ils uti-



“One of the constraints is to make sure that people really understand their entitlements.”

(Olivier Beucher, director of DRC's programmes in Lebanon and Syria.)

“They often don't know about their rights because we don't tell them.”

(Maria Kiani, senior accountability adviser at HAP about the importance of accountability in the field. Both quotations from IRIN news, “Put Accountability into Practice,” 4 December 2012. <http://www.irinnews.org/fr/node/252206> (Retrieved 27 October 2016)

lisent le mécanisme. La création de confiance dans le mécanisme est un élément clé.

a. Créer la confiance

Afin de s'assurer que le mécanisme de plaintes est utilisé, le facteur le plus important est la confiance. Cependant elle peut être également un des points les plus faibles du mécanisme de plaintes.

«Les plaignants – qu'ils soient des personnes concernées ou des membres de l'organisation, - ne se présenteront que s'ils sont sûrs que les allégations seront prises sérieusement et qu'ils seront protégés des représailles. Les dirigeants doivent créer une culture et des systèmes connexes qui font la promotion de la confiance; parmi le pays hôte, les employés nationaux et internationaux et les bénéficiaires. Et ce faisant, atténuer les facteurs qui pourraient faire renoncer des individus à porter plainte».²⁸

Etablir la confiance est un processus à long terme qui dépend beaucoup de la culture organisationnelle concernant les fautes. Par conséquent, la direction, ceux qui sont directement responsable du mécanisme de plaintes et l'organisation dans son ensemble doivent travailler ensemble. La direction a une énorme

²⁸ ICVA, Manuel pour l'élaboration d'organisations plus sécurisées. Matériel de formation sur la réception et les enquêtes sur les allégations d'abus et d'exploitation de la part de travailleurs humanitaires. p. 76-77 (Extrait le 25 Avril 2016).

Pour plus d'exemples, voir Diakonia, Lignes Directrices: Mécanismes de Plaintes et de Réponses. Annexe 3: Questions et problèmes à garder à l'esprit lors de l'établissement d'un MPR, p. 28-29



responsabilité dans la création de la confiance et l'encouragement aux employés pour qu'ils soutiennent le mécanisme de plaintes. Le soutien des instances dirigeantes est donc un des plus importants facteurs de la mise en œuvre efficace d'un mécanisme de plaintes. Un point crucial: ce soutien ne doit pas être tout simplement un vœu pieux. Il doit être appuyé politiquement et par des mesures de soutien telles que des allocations budgétaires et le renforcement de la responsabilité. La direction doit clairement et continuellement réitérer son soutien au mécanisme, en utilisant par exemple des études de cas montrant comment l'organisation ou d'autres entités en ont bénéficié. En fin de compte, la direction a aussi la responsabilité de garantir la confidentialité du mécanisme de plaintes, de protéger le plaignant, et la cible de la plainte jusqu'à ce que sa culpabilité soit prouvée, et les autres témoins. Il faut développer les politiques, entreprendre le renforcement et promouvoir une culture organisationnelle ouverte à la formation. Les employés doivent comprendre que le but du mécanisme de plaintes est d'apprendre au sein de l'organisation et que c'est un filet de sauvetage pour faire prendre conscience et s'attaquer à des questions sensibles. Ils doivent se sentir à l'aise lors du traitement des plaintes. La personne en charge du mécanisme de plaintes est un autre facteur central pour la création de la confiance. L'encadré suivant, basé sur des entretiens, présente les qualités les plus importantes de la personne en charge des plaintes.

Best Practices: Characteristics & Qualifications of the Complaints Officer(s)

1. Professional qualifications in financial as well as legal fields (e.g. external/internal auditing, keeping track of financial movements), solid understanding of organizational structure. For example, at LWF, the Quality Assurance and Accountability Focal Point is "a mixture between internal auditor and benchmarking quality manager."
(Dr. Petra Feil, LWF, interviewed 30 July 2015.)
2. Trustworthy, neutral person with a certain independence from management, able to establish a good rapport with people (Niels Bentzen, DRC, interviewed 3 November 2015.)
3. Motivated person, eager to enforce the CoC and encouraging others to lodge complaints
(Sonja Grolig, AGKE TI, interviewed 19 November 2015.)
4. Consistent, always bringing an investigation to a close ("Nothing is worse for the morale of the employees and partner organization than to cancel a case without giving orientation how to better act/react"
(Sonja Grolig, AGKE TI, interviewed 19 November 2015.)
5. Ability to give strategical advice to complainant, knowledge of how to deal with the situation and of how the system works, ability to communicate clearly
(Sonja Grolig, AGKE TI, interviewed 19 November 2015.)
6. Courage to fight corruption and abuse of power even of management, but only if there is a chance of success.
(Sonja Grolig, AGKE TI, interviewed 19 November 2015.)
7. Intercultural experience, knowledge of foreign languages

b. Identifier les obstacles et les solutions pour les surmonter

Beaucoup d'obstacles se dressent devant le dépôt de plainte : par exemple, la peur des représailles, ou des normes culturelles qui considèrent inacceptable de défier l'autorité. La peur de perdre son travail, son statut, ses perspectives d'avenir ou une source de revenus en portant plainte constituent d'autres obstacles, ainsi qu'un simple manque de connaissance du mécanisme de plaintes.²⁹ Pendant la planification et l'établissement du mécanisme de plainte vous devez discerner les obstacles qui pourraient empêcher les gens d'utiliser le mécanisme et trouver des solutions pour les surmonter. Voici quelques exemples d'obstacles possibles et comment les gérer:



Best Practice:

At the organization Report The Abuse, cases of sexual abuse in the humanitarian and development sector can be reported anonymously through an online form. While completely anonymous reports can already be filed, in the coming months additional measures are being put into place to provide more security for abuse survivors, as well as allowing for reports to be completed offline for uploading at a later time.

(Megan Nobert, Report the Abuse, interviewed 24 October 2016)

I. Autoriser les plaintes anonymes

Dans certains cas, une victime ou un témoin de faute peut choisir l'anonymat lors du dépôt de la plainte afin de protéger son identité et d'éviter des répercussions négatives.³⁰ Les plaintes anonymes sont un sujet quelque peu controversé parmi les organisations ayant un mécanisme de plaintes. Les organisations comme Diakonia ou Kindermissionswerk "Die Sternsinger", qui ont une expérience extensive pour la réception des plaintes, déclarent qu'il est essentiel d'accepter les plaintes anonymes si un mécanisme de plaintes doit être pris sérieusement.³¹ Le DRC accepte les plaintes anonymes depuis plusieurs années et ne le faisait pas auparavant. Le DRC explique que beaucoup de gens souhaitant se plaindre sont dans une situation dangereuse. Seule la possibilité de l'anonymat les encourage à se plaindre.³² Néanmoins, toutes les personnes interrogées ont admis qu'il est plus difficile de vérifier le contenu d'une plainte anonyme. Il n'est pas impossible, cependant, d'enquêter à partir d'une plainte anonyme. Il est nécessaire de créer la confiance avec un plaignant anonyme afin d'établir plus de contacts et obtenir les informations requises. Dans certains cas, la personne finit par révéler son identité parce qu'elle en comprend

²⁹ Pour plus d'exemples, voir Diakonia, Lignes Directrices: Mécanismes de Plaintes et de Rapports, p. 28

³⁰ Diakonia, Politique du Mécanisme de Plaintes et de Réponses de Diakonia, p. 9 (Extrait le 19 Octobre 2015).

³¹ Ewa Widén, Diakonia, interviewée le 27 Novembre 2015. Sonja Grolig, Kindermissionswerk "Die Sternsinger", interviewée le 19 Novembre 2015.

³² Niels Bentzen, DRC, interviewée le 3 Novembre 2015

³³ Dr. Petra Feil, LWF, interviewée le 30 Juillet 2015. Natascha Linn Felix, DCA, interviewée le 8 Décembre 2015.

³⁴ Natascha Linn Felix, DCA, interviewée le 8 Décembre 2015.

³⁵ Dr. Petra Feil, LWF, interviewée le 30 Juillet 2015.



Practical Experience:

The task force of Transparency International for Ecclesiastical Development Cooperation supports the option of an anonymous complaint: "If we imagine the cultural, legal and social context of other countries and if we put ourselves in the position of a person working for an NGO [...], who fears mobbing, suspension or even personal threat once his/her name is given to his/her employer, it seems quite understandable to file an anonymous complaint."

(Sonja Grolig, AGKE TI, interviewed 19 November 2015)

l'importance pour l'enquête.

Certaines organisations, telles que le Service Œcuménique d'Aide de l'Église du Danemark ou la Fédération luthérienne mondiale n'acceptent pas les plaintes anonymes croyant qu'elles rendent les enquêtes plus difficiles et les plaintes malveillantes plus faciles.³³ De plus, on peut arguer du fait que les plaintes anonymes représentent une « fausse protection » parce que, souvent, il n'y a que peu de personnes qui auraient pu connaître cette information. Les gens peuvent croire en leur anonymat, mais en réalité les gens savent qui aurait pu porter plainte.³⁴

A la place, DCA et LWF offre l'option de se plaindre à travers un tiers ; toute personne en qui le plaignant a confiance. Elle agira comme un intermédiaire qui transmet l'information sur le cas. Une des difficultés de cette procédure est que l'information peut être potentiellement falsifiée.³⁵

II. Genre, Ethnicité, Religion, langue

Les plaignants potentiels peuvent hésiter à utiliser un mécanisme de plaintes non adaptés à leurs besoins individuels. Une victime d'abus, par exemple de sexe féminin, pourrait se sentir mal à l'aise en rapportant le cas à un médiateur/ médiatrice masculin. Une victime ayant du faire à un traitement injuste sur base de son ethnie ou religion pourrait ne pas oser porter plainte à un confident de la même ethnicité ou religion que le sujet de la plainte. En concevant le mécanisme de plaintes, ces facteurs doivent par conséquent être pris en considération, par exemple en ayant des gens de confiance des deux genres et d'ethnies et religions différentes disponibles. Les langues sont une autre composante qui doit être prise en considération. L'organisation doit clairement indiquer les langues dans lesquelles les plaintes peuvent être reçues et pour les autres



langues doit s'arranger à obtenir un traducteur lié par une clause de confidentialité. Si les ressources ne le permettent pas, choisir une personne du genre/ethnie/religion/langue, etc. avec laquelle la plupart des utilisateurs finaux se sentiront le plus confortable.

III. Peur des Représailles

Une victime ou un témoin pourrait s'abstenir de porter plainte dû à la peur des représailles (perte d'un poste ou d'avantages, menaces physiques, etc.). Le mécanisme doit garantir que la protection du plaignant est en place. Pour plus d'informations sur ce sujet, voir le Chapitre III.3 Identifier les risques et fournir une protection (Protection du lanceur d'alertes).

Source recommandées:

- Diakonia, Politique de Diakonia pour le Mécanisme de Plaintes et de Réponses(2012)
- Conseil International des Agences Bénévoles (ICVA), Elaboration de Lignes Directrices plus sécurisées de l'organisation (2007)
- LWF, Mécanisme de Plaintes. Politique et Procédure (2010) (2010)



4. Protection contre les plaintes malveillantes

Beaucoup d'organisations sont soucieuses quant à une utilisation abusive potentielle du mécanisme de plaintes qui serait motivé par des agendas politiques ou personnels. Un employé pourrait par exemple utiliser le mécanisme comme un outil pour faire avancer ses intérêts politiques, ou pour dénoncer un collègue innocent en fabriquant une histoire sur lui ou elle. En gardant ce risque à l'esprit, plusieurs organisations ont inclus dans leur lignes directrices une politique de tolérance zéro relative aux plaintes malveillantes. Diakonia met l'accent sur le fait que les plaintes sont en général reçues de bonne foi, mais s'il s'avère que les plaintes sont fausses ou malveillantes, les enquêtes sont immédiatement arrêtées. Une action disciplinaire peut être prise à l'encontre de la personne ayant déposé une plainte malveillante. Il est important d'inclure cet aspect dans les lignes directrices sur les plaintes puisqu'il envoie un signal fort et agit de manière dissuasive pour empêcher l'utilisation abusive du mécanisme.

5. Communication

Communication is one of the most important aspects of creating an efficient complaint mechanism. However, it is also one of the most underestimated and neglected parts. Creating an

Best Practices: How to Detect Potential Malicious Complaints

According to Sonja Grolig of the task force of Transparency International for Ecclesiastical Development Cooperation (AGkE TI), a serious complaint usually provides specific, specified and documented facts. The clearer the complaint statement is, the more probable it is that it is a genuine complaint.

The characteristics of a malicious complaint are:

- a. Unspecific phrasing of the misuse/act and/or general allegations
- b. Use of personal, angered and less factual expressions
- c. Existence of controversial complaints, meaning people make anonymous allegations against one another

(Ewa Widén, Diakonia, interviewed 27 November 2015)

Possible actions/solutions:

In cases of potentially malicious complaints, the AGkE TI suggests that basic investigation, e.g. a phone call, often suffices to solve the case. AGkE TI also states that it is easy to differentiate serious from malicious complaints thanks to systematic registration and a bit of experience.

(Sonja Grolig, AGkE TI, Interviewed 19/11/1)

effective complaints mechanism is not only a matter of setting it up, but also of communicating its existence to all stakeholders. It is necessary to communicate clearly a) what a complaint mechanism is as well as its purpose, and b) how it can be used. For this reason, information about the mechanism should be easily visible, accessible and frequently communicated.



“Each country team needs to find out the best way to communicate with the partners and stakeholders. Setting up the process requires work, but once you have it going on it is not that time-consuming anymore.”

(Ewa Widén, Diakonia, interviewed 27 November 2015)

a. Communication Interne

La « communication interne » signifie la communication ayant lieu à tous les niveaux au sein de l'organisation ; de la direction aux employés et volontaires. Ces acteurs sont à la fois des plaignants potentiels et des sujets de plaintes et par là même d'une importance clé. Les exemples de communication interne sont:

- Formation des employés: Dès l'introduction du mécanisme, une formation annuelle pour les nouveaux employés ainsi que des cours de remise à niveau réguliers.
- Un package de bienvenue contenant les informations pour les nouveaux employés.
- Site-Web: Lien « mécanisme de plaintes » directement sur la page d'accueil de l'organisation, à côté du bouton « contactez nous.»
- Prospectus et posters dans les pièces du bureau central indiquant le site web du mécanisme de plaintes, le numéro



Best practices: Communication to Stakeholders

“Make sure people of concern are aware of their rights and the mechanisms to enforce them. A mechanism will only be effective if people of concern know their rights and how they can enforce them. Organizations will communicate these messages most effectively if they consider:

- Their audience/s – what is the gender, age, physical ability, language, level of literacy and ethnicity of the target population?
- The available communication tool/s – is it better to advertise through posters, dramas, focus groups, local action and/or community groups?
- The core message – what does the target population really need to know?
- The budget – how can they reach the widest cross-section of the community within budgetary constraints?”

(ICVA, Building Safer Organisations Guidelines, p.9)



de téléphone, et l'adresse courriel.

- Réunion sur le mécanisme pendant l'entretien annuel d'évaluation de l'employé et l'Assemblée Annuelle des Employés ou une session d'information.

b. Communication Externe

Promouvoir le mécanisme de plaintes à l'extérieur est tout aussi important. Les exemples sont: réunions publiques et présentations, journaux, radios, théâtre, etc. La recherche sur ce Guides des Professionnels a identifié plusieurs organisations ayant un mécanisme de plaintes mais sans aucune informations à son sujet sur leur site Web ou sur tout autre canal de communication. Ce manque de communication externe limite les groupes cibles qui peuvent utiliser et bénéficier du mécanisme. Lorsque le mécanisme de plainte est indiqué visiblement et facilement accessible à tous ; les personnes ne faisant pas partie de l'organisation mais qui ont été témoins de fautes peuvent porter plainte.

6. Impliquer vos organisations partenaires

La distance géographique peut être un défi en ce qui concerne les utilisateurs finaux. La communication directe entre

Best Practices: Setting Up a Decentralized Mechanism with Partners

- Discuss the complaint mechanism with the team of each country
- Each country decides how to set up, implement and run the mechanism
- Fixed time frame: e.g. within two years partner offices need to set up their mechanism
- Regular partners meeting to exchange and discuss difficulties, success stories, solutions challenges experienced, and to ensure the quality of each complaint mechanism.

le siège et les bénéficiaires est souvent difficile parce que l'organisation opère à travers ses partenaires locaux intermédiaires. Dans ce cas les représentants du bureau régional doivent être impliqués dans le processus et ont la tâche de garantir la visibilité et l'accessibilité du mécanisme.³⁶ Le niveau d'implication dépend du type de mécanisme choisi. Dans un système centralisé, il est nécessaire d'impliquer les partenaires dans la communication de l'existence du mécanisme aux parties prenantes et comment l'utiliser. Dans ce cas, le siège peut simplement donner un calendrier au cours duquel les formations locales doivent avoir lieu ainsi que fournir le matériel didactique pour soutenir les partenaires.

³⁶ Conseil International des Agences Bénévoles (ICVA), Elaboration de Lignes Directrices plus sécurisées de l'organisation. Recevoir et Enquêter sur des allégations d'abus et d'exploitation par des travailleurs humanitaires (2007) (Extrait le 21 Mars 2017).

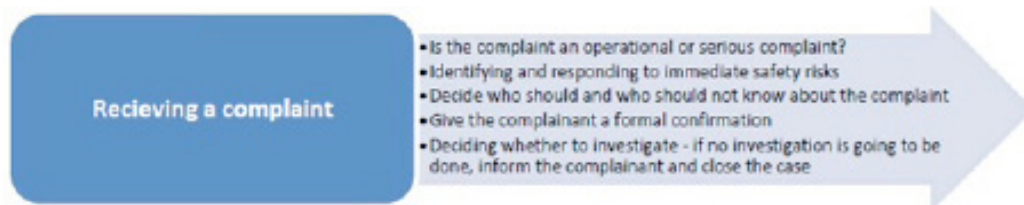
Dans un système décentralisé, les obligations des partenaires sont plus complexes. Ils sont responsables de l'établissement et du fonctionnement de leur propre mécanisme de plaintes ainsi que de la communication envers les parties prenantes. Le siège peut traiter cela de différentes manières. La plus courante est de demander à chaque organisation partenaire ou membre d'installer un mécanisme endéans une période de temps spécifique, mais leur donner la liberté de choisir entre celle proposée par le siège ou créer leur propre version adaptée. Dans ce dernier cas, le siège peut opter de définir des normes minimum que le mécanisme local doit respecter.

7. Finaliser les lignes directrices et la politique

Il est nécessaire de détailler dans les lignes directrices et la politique du mécanisme de plaintes tous les aspects du mécanisme de plaintes et la procédure du traitement des plaintes. Les lignes directrices établissent le cadre d'ensemble sur comment traiter les plaintes au sein de l'organisation. Leur lecture doit être obligatoire pour les employés et peut être la base des formations sur l'utilisation du mécanisme. L'accusé de réception de la prise de connaissance de la politique doit être signé par chaque employé. La politique doit être formulée de manière claire et concise et comporter des liens vers les autres documents connexes. Les utilisateurs finaux voulant s'informer davantage, par exemple sur les règles en cas d'abus sexuel ou sur les lignes directrices pour les enquêtes pourront s'en servir.³⁷

³⁷ Un très bon exemple d'une politique combinant ces caractéristiques des meilleures Pratiques est : Politique et Procédures du Mécanisme de Plainte de LWF.

III. Recevoir une plainte



Graphique de Diakonia, Politique sur le Mécanisme de Plaintes et de Réponses de Diakonia, p.16

Dans cette partie nous examinerons les différentes étapes qui suivent la réception de la plainte et discuter des Meilleures Pratiques qui rendent votre mécanisme de plaintes efficient. Comme dans les sections précédentes, le Guide des Professionnels se focalise sur les expériences et les meilleures pratiques. Nous vous présenterons brièvement la théorie et fournirons les liens vers davantage de littérature. (Voir l’encadré Sources recommandées). Le diagramme schématique suivant illustre les principales étapes associées à la réception d’une plainte.

1. Donner au plaignant une confirmation officielle

Il est du devoir de la personne responsable de la réception de la plainte de répondre d’une manière adéquate au plaignant. Premièrement, indépendamment du fait que la plainte ait été reçue

verbalement ou par écrit, la plainte devra être transcrite et enregistrée de manière standardisée (exemple sur un formulaire de plainte, voir Annexe 5). De plus, une lettre accusant réception devra être envoyée au plaignant. La lettre devra informer le plaignant que l’organisation ou le médiateur/médiatrice a reçu la plainte et devra résumer les étapes qui suivront.



Best Practice:

“Acknowledgement Letter states

- When and how the LWF/DWS received the complaint
- Who in LWF/DWS is responsible for acting on the complaint
- Who the complainant should contact regarding questions or feedback”

LWF/DWS Mécanisme de plaintes, Politique et Procédures, p.12

«Cet accusé de réception écrit est important pour des raisons de responsabilité et de transparence. Ce document montre au plaignant que ses allégations sont prises au sérieux et lui donne l'information dont il ou elle a besoin pour s'assurer que le LWF/DWS [Département du Service Mondial] répond correctement. Si une enquête suit, les archives montreront ainsi que LWF/DWS a reçu la plainte et a donné les indications initiales sur le traitement de la situation dès la première étape. (...)La lettre accusant réception doit être faite de manière claire et concise. Si le plaignant ne veut pas de lettre ou si la LWF/DWS croit que cela pourrait mettre le plaignant ou d'autres en danger, il est possible de confirmer la réception oralement.»

LWF/DWS Mécanisme de plaintes, Politique et Procédures, p.12

2. Décider du type de plainte

L'étape suivante est d'identifier la nature de la plainte ou de l'incident afin de décider de son traitement (Voir aussi Chapitre 1).

Pour une plainte opérationnelle, la meilleure pratique est le principe de la personne la plus proche : D'habitude, la plainte opérationnelle doit être traitée le plus près possible du cas, par exemple

de sa provenance. Par conséquent, elle doit être transmise au responsable, par exemple le chef de projet. Ces cas peuvent souvent être résolus par une simple enquête administrative.

Cependant pour une plainte sérieuse, les étapes sont plus complexes. Il est recommandé d'utiliser le principe de la personne du niveau hiérarchique au dessus du plaignant : si la plainte concerne le superviseur hiérarchique direct de la personne, la plainte doit être transmise au niveau hiérarchique supérieur suivant. En général les plaintes sérieuses sont adressées au siège par les instances de direction ou la direction régionale. Cette mesure garantit une cohérence dans le traitement de la plainte.

Lorsqu'il y a suffisamment de preuves disponibles, il faut enquêter sur les plaintes sérieuses. Il faut identifier les risques sécuritaires et y répondre immédiatement. (Voir Annexe 2: L'organigramme de Diakonia pour le traitement des plaintes sérieuses).

³⁸ICVA, Building Safer Organisations Guidelines (2007), p. 8 (Retrieved on 21 March 2017)



Practical Experience: Serious Complaints

"[...] For issues concerning money, clear procedures to investigate exist, whereas the situation is much more complex for a case of sexual exploitation or abuse of power. We invariably need a special procedure that includes the cultural background."

(Sonja Grolig, AGkETI, interviewed 19 November 2015)

When receiving complaints regarding sexual exploitation and abuse (SEA), special trained SEA investigators shall be used. In this case, the BSO [Building Safer Organisations] Guidelines for receiving and investigating allegations can provide further advice, as well as the HAP organization.

3. Identifier les risques et fournir une protection («Protection du Lanceur d'Alertes»)

Les plaignants peuvent se retrouver face à certains risques. Les personnes en charge du mécanisme de plaintes doivent identifier ces risques, mettre en œuvre des garde-fous et garantir qu'une protection est fournie.

«Un mécanisme de plaintes sécurisé envisagera les dangers et risques potentiels

pour toutes les parties et aura incorporé les dispositions pour prévenir les blessures et le danger. Cela inclura la garantie de confidentialité, offrant une protection physique si possible et envisageant la possibilité de représailles envers les témoins.»³⁸

Protéger les plaignants signifie avoir des moyens et des règles en place qui garantissent que les personnes ayant désigné des actes répréhensibles n'aient pas à faire face à des conséquences négatives. (Par exemple perdre leur travail ou subir des discriminations sur leur lieu de travail). Cela signifie aussi protéger les victimes et empêcher qu'elles continuent à souffrir des abus qu'elles ont dénoncés et fournir de l'aide autrement ; comme une assistance médicale et psychologique.

Le document « Elaboration de lignes directrices plus sécurisées de l'organisation » d'ICVA offre une bonne description du processus pour envisager les risques: «Au contact initial, l'enquêteur doit découvrir si le plaignant ou toute autre personne est en danger immédiat. L'enquêteur doit prioriser ces risques et transmettre toutes les craintes sécuritaires à



„I received little support and no justice. My organization did not provide me with medical care, psychological support, or any legal options (not that going to the police would have led to any sort of justice. PEP [Post-exposure prophylaxis] or emergency contraceptives were not made available. I had to seek out HIV and STI [sexually transmitted infections] testing and basic medical care on my own afterwards”

[Sexual Abuse] Survivor Testimony #9. <https://reporttheabuse.org/survivor-testimony/> (Retrieved 30 November 2015)



Practical Experience: Complainant Protection :

„A boy complains to a volunteer about having been sexually abused by an educator. The volunteer passes on the information to the person responsible for the complaint mechanism.“ (Anonymous Source)

In the case of sexual or physical abuse, the threat is often not a one-time occurrence but continuous. The same applies in this case, where the threat is not of a past nature but still present as the educator is still in the surroundings of the boy and the volunteer. A number of people are potentially in danger: The boy affected by the abuse, other children who can become and might already be victims of the abuser, as well as the volunteer who passed on the information. Here, the first action is to remove the potential perpetrator from the victim and other potential victims. Sternsinger reports that in the above-mentioned case, they decided to move the volunteer to another home in another city. If he had remained in the place, the perpetrator might have known who reported him and retaliated.

(Sonja Grolig, Kindermissionswerk “Die Sternsinger”, interviewed 19 November 2015)

un collègue compétent.

Identifier les risques signifie penser globalement à ce qui est arrivé et pourrait arriver à n'importe qui impliqué dans l'enquête, y compris le survivant, le plaignant, les témoins et le SOC. Certains risques sont physiques et peuvent être évi-

dents (par exemple grossesse, blessures provenant d'attaques par le SOC ou ses parents, etc.). D'autres risques peuvent être moins visibles, par exemple infections sexuelles, traumatisme psychologique et pertes financières). Tout cela est dangereux, réduit la qualité de vie d'une personne et peuvent inhiber ses capacités de contribution à l'enquête.

Suite à l'identification des risques par les enquêteurs, ils doivent les graduer par personne, type de risques, et la probabilité que ces risques surviennent par exemple quels sont les risques les plus pressants pour chaque personne, et parmi ces gens, quels sont les besoins les plus urgents ? (En général, les besoins du plaignant ou de la plaignante sont prioritaires, le/la plaignant(e) étant le plus vulnérable).»³⁹

La protection du plaignant est une priorité. Les menaces doivent être prises au sérieux et ne pas être sous-estimées. Dans certain cas, la question pouvant se poser est comment obtenir les informations et les preuves sans révéler l'identité de l'informateur parce que cela pourrait le mettre en danger. Si ce n'est pas possible, l'informateur devra être retiré du cas pour sa protection même si cela signifie que cela puisse causer du tort au cas. Dans certain cas, le plaignant peut

³⁹ Ibid., p.11. See also Diakonia, Lignes Directrices, Mécanisme de Plaintes et de Réponses, p.5

⁴⁰ Report The Abuse est une campagne ayant pour but d'aborder le problème de la violence sexuelle contre les travailleurs du développement et de l'humanitaire, par ex. En rassemblant des témoignages des survivants et des témoins de violence sexuels dans la communauté du développement et de l'humanitaire. Voir <http://reporttheabuse.org/> (Extrait le 21 Mars 2017).

⁴¹ Megan Nobert, Report The Abuse, interviewée le 24 Octobre 2016.

⁴² Benjamin Novak, “Les ONG hongroises lance un programme conjoint de protection des Lanceurs d'Alertes”, The Budapest Beacon, 24 April 2015, disponible sur <http://budapestbeacon.com/featured-articles/hungarian-ngos-launch-joint-whistleblower-protection-program/22256> (Extrait le 25 Avril 2016).

⁴³ Transparency International, “Lancement d'Alertes en Europe. Protection Légale pour les Lanceurs d'Alerte dans l'UE”, 2013, disponible sur https://www.transparency.de/fileadmin/pdfs/Themen/Hinweisgebersysteme/EU_Whistleblower_Report_final_web.pdf (Extrait le 25 Avril 2016).



Source recommandées:

- Bureau des Nations Unies sur la Drogue et le Crime, La Convention des Nations Unies contre la Corruption : Guide Ressource sur les Bonnes Pratiques pour la protection des Personnes dénonciatrices (2005)
- Paul Stephenson, Qu'est ce qui fait une bonne loi sur les lanceurs d'alertes? (2014)

même choisir de retirer sa plainte par peur ou pour d'autres raisons. Comme Megan Norbert de la campagne Report The Abuse⁴⁰ le souligne, nous devons être conscients que cette situation peut se produire et ne pas mettre le plaignant sous pression mais accepter leurs décisions et leur permettre de changer d'avis plus tard si tel est leur désir. C'est la clé de l'approche centrée sur le survivant.⁴¹

Les efforts organisationnels doivent être soutenus au niveau étatique: il est nécessaire que la législation nationale garantisse que ce n'est pas un crime de dénoncer un crime. La loi doit être claire à ce sujet. Une personne disant ce qu'elle pense dans l'intérêt public ne peut être le sujet de poursuites judiciaires au pénal ou au civil pour ce qu'elle a divulgué.⁴² Une loi sur les Lanceurs d'Alertes doit certainement prendre en compte les inquiétudes

légitimes des employeurs sur leur réputation ; mais doit en premier offrir une protection réelle aux Lanceurs d'Alertes exposant les risques ou dommages causés par les malversations dans l'intérêt public. Malheureusement, la législation nationale n'est pas très avancée dans ce domaine : des 27 états membres de l'Union Européenne, seul quatre d'entre eux ont des véritables lois pour la protection des lanceurs d'alertes. Seize d'entre eux ont une législation insuffisante ou partielle et 7 n'en ont pas ou ont une législation très limitée.⁴³ (Voir l'encadré des Sources Recommandées pour des informations supplémentaires sur la protection des lanceurs d'alertes).

4. Décider de la nécessité d'enquêter

Lors de la réception d'une plainte, la personne responsable doit décider de la nécessité d'initier une enquête. A cet effet, les questions suivantes doivent se poser:

- Est-ce que la plainte ou l'incident est relatif à une violation du Code de Conduite ou à une violation des lignes directrices et des politiques de l'organisation?
- Est-ce que la plainte a été déposée de



bonne foi? La plainte ou l'incident doit être un problème concret pour le plaignant. Elle ne doit pas être motivée par un gain personnel, un intérêt personnel ou une hostilité envers quelqu'un.⁴⁴

- Est-ce qu'il y a des informations et des preuves suffisantes pour lancer une enquête?
- A quel point est-il réaliste de croire que le cas sera résolu et qu'on y gagnera en savoir?
- Est-ce que les coûts de l'enquête seront supérieurs aux bénéfices (analyse



Best Practice: Open Book Policy

Organizations often question how much information they should put online, both regarding the effort and an overflow of information. In this context, an openly communicated Open Book Policy can help. It can be a simple statement on the website that says that the books of the organization can be accessed upon request from partners.

"Just open your books and show the partner the numbers. There are simple solutions once you have analyzed what the problem is about."

(Natascha Linn Felix, DCA, interviewed 8 December 2015)

Sources Recommandées:

- Act Alliance, Lignes Directrices sur les investigations et le traitement des Plaintes (2010)
- LWF, Politique et Procédure du Mécanisme de Plaintes (2010)
- Conseil International des Agences Bénévoles (ICVA), Elaboration de Lignes Directrices plus sécurisées pour l'organisation (2007)

de rentabilité) ? Cette question concerne particulièrement les sujets de corruption.

- Age du cas: souvent, si un cas est vieux de plus de 2 ou 3 ans, les efforts de l'enquête n'en valent pas la peine dû au manque de preuves (pas de documents écrits, la rotation des employés, etc.)
- Emplacement: Lorsqu'un projet est dans un endroit isolé, la documentation est souvent insuffisante
- Valeur de l'argent détourné ou de pots de vins: S'il s'agit d'un petit montant, le coût de l'enquête peut très vite excéder le montant concerné.⁴⁵

Pour répondre à ces questions et arriver à une décision, la personne responsable effectuera une recherche documentaire. Cela signifie qu'elle inspectera les dossiers, engagera un dialogue informel avec les informateurs possibles et ainsi de

⁴⁴ Lire plus au Chapitre 11.4 "Meilleures Pratiques: Comment détecter des Plaintes Malveillantes Potentielles"

⁴⁵ Sonja Grolig, AGKE TI, interviewée le 19 Novembre 2015..

⁴⁶ LWF, Politique et Procédure du Mécanisme de Plaintes, p. 14, (Extrait 24 Avril 2016).

⁴⁷ Niels Bentzen, DRC, interviewed 3 November 2015.

suite. Dans beaucoup de cas, spécialement dans le cas de plaintes opérationnelles, le problème peut être résolu au niveau de la recherche documentaire si la communication avec le plaignant est bonne. Une politique « à livre ouvert » peut être bénéfique pour l'organisation. (Voir encadré Meilleures Pratiques).

5. Définir les délais

Autant pour le plaignant que pour les personnes sous enquête ; des délais maximum pour chaque étape du processus de la plainte et de l'enquête doivent être communiqués ouvertement. Les délais rendent un mécanisme de plaintes plus transparent et plus compréhensible. Cela va de pair avec une communication continue, avec le plaignant et la personne sur laquelle on enquête. Le plaignant se sent plus en sécurité et pris au sérieux si elle est informée du délai pour s'attendre à une réponse, une décision, etc. D'un autre côté, pour les personnes sujettes à enquête ; informer des délais est important pour éviter l'incertitude d'une enquête sans fin. Beaucoup d'organisations choisissent de résoudre une plainte dans les 30 jours ouvrables suivant la réception. Le Tableau 5 illustre les délais alloués à chaque action spécifique du mécanisme de plaintes de LWF.

Action	Temps attribué
Plainte reçue	Incident doit être rapporté au plus vite mais endéans les 6 mois
Accusé de réception de la plainte	Endéans les deux jours
Résolution des plaintes opérationnelles	Décision endéans les 7 jours
Pour les plaintes nécessitant une enquête plus poussée	Enquête idéalement endéans les 7 jours quoique cela puisse varier suivant la nature et la complexité de la plainte. Maximum 21 jours
Informers le Secrétariat de Genève des plaintes sérieuses	Le plus tôt l'information est connue et reflétée dans le rapport mensuel de gestion
Résolution d'une plainte sous investigation	Maximum 30 jours à compter de la réception de la plainte
Procédure d'appel	Endéans les 30 jours de la décision

Tableau 5: Attribution de temps pour les actions spécifiques du processus de Plainte⁴⁶

D'autres organisations préfèrent ne pas utiliser de délais. Le DRC par exemple a comme argument que des délais restrictifs sont artificiels et peu sensés parce qu'il faut donner au cas le temps qu'il faut pour être résolu.⁴⁷ Une recommandation du Guide des Professionnels est de définir des délais réalistes, mais de permettre une période fixe d'extension pour les cas particulièrement ardu.

IV. Enquête



Graphique de Diakonia, Politique du Mécanisme de Plaintes et de Réponses de Diakonia, p.16

Dans cette partie du Guide des Professionnels, nous nous focalisons sur les défis et les meilleures pratiques dans la mise en œuvre du processus de l'enquête, sans élaborer sur chaque étape de ce processus.



Best Practices: Investigation:

- Adapt the investigation team to each specific case
- Qualities of an Investigation team:
 - a) Contextual knowledge
 - b) Gender balanced
 - c) Experts with skills and knowledge regarding the case
 - d) Trustworthy
- Avoid conflict of interest: The person conducting an investigation should never be the same individual making decisions for action on a complaint (Diakonia (2012) Complaints and Response Mechanism, p. 13)
- Examine consistently

1. Nomination de l'équipe d'Investigation

En ce qui concerne l'enquête, une large gamme de concepts possibles existe, et le type d'enquête peut être adapté aux besoins de l'organisation. Néanmoins, de fortes similarités entre les différents processus d'enquêtes peuvent être identifiées. Le ou les Responsables des Plaintes vérifient la véracité de la plainte et examinent s'il s'agit d'une plainte opérationnelle ou sérieuse. Dans le dernier cas, la plainte est transmise à un plus haut niveau dans la hiérarchie, par exemple un comité ad hoc de traitement des plaintes composé de dirigeants seniors et de personnes recevant les plaintes. Ce comité donnera les recommandations quant aux étapes nécessaires à suivre. Dans certaines organisations, ce comité a son propre pouvoir décisionnel, alors que dans d'autres organisations, le comité fait des recommandations à une autorité (par ex-

⁴⁸DRC, "Procédure sur le processus sur les rapports du Code de Conduite" p.3 (Extrait le 7 Avril 2016).



emple la Direction de l'organisation).

Dans des cas sérieux qui ne peuvent être résolus par une simple enquête administrative, une investigation est nécessaire. On établit une équipe ad hoc chargée de l'enquête à l'instar du comité de traitement des plaintes. La composition de l'équipe chargée de l'investigation est adaptée aux besoins dans chaque cas. Les directives du Conseil Danois pour les Réfugiés notent que:

Les membres de l'équipe d'investigation peuvent être nommés par le chef de département. Il peut s'agir de personnel expérimenté, de directeurs junior ou d'autres personnes ayant des compétences et des connaissances en rapport avec les trois groupes de forces opérationnelles suivantes:

a) Ressources humaines traitant du harcèlement sexuel, des abus verbaux et physiques, de l'exploitation, de la santé et la sécurité, de la discrimination et du népotisme.

b) Finances traitant de la falsification des dossiers et autorisations, fraude financière

c) Administration traitant de conflits d'intérêts, de divulgation d'informations, de comportement déloyal, de l'ignorance délibérée des lois et normes, abus de ressources et biens, approvisionnement, logistique, véhicules, vols, corruption.

Pour un cas spécifique, le groupe de tra-

Practical Experiences:

„Classical example: Five years ago something happened in a region with poor infrastructure. Now there is no one there anymore who knows about the project back then. There is no documentation about the project anymore. In this case, it is not worth doing an external audit.“

(Sonja Grolig, Kindermissionswerk "Die Sternsinger", interviewed 19 November 2015)

As forensic audits are quite expensive, Diakonia recommends "not to investigate more than you need (and) better to ask the money back instead of making a lot of forensic audits. Sometimes it is important to know what happened but not all the time."

(Ewa Widén, Diakonia, interviewed 27 November 2015)

"Answers to these questions will determine whether an investigation is justified. If so, the investigation procedures should be put in place. The decision is taken by the responsible manager. If, during the investigation, it is determined that there is no basis for proceeding, the investigation should be closed. All persons who know about the case should be informed of its closure."

(Diakonia, Complaints and Response Mechanism, p.16)

vail concerné nommé parmi eux une équipe d'investigation de 2 personnes. Quoique les 2 membres de l'équipe soient tous deux responsables du travail de l'équipe, un membre sera nommé Chef d'équipe alors que le rôle de l'autre sera de collaborer et soutenir le Chef d'équipe. Le groupe de travail n'admettra que des personnes sans responsabilités ou autres intérêts dans les sujets en question.⁴⁸



Le processus d'investigation et de sanctions ne peut être entrepris par le chef de projet superviseur ou responsable, soit du plaignant soit de la personne objet de la plainte. L'équipe d'investigation doit avoir une perspective en rapport avec le cas, non biaisée. De plus les personnes responsables de l'enquête ne devraient pas faire rapport à leur hiérarchie directe mais à une plus haute instance telle que le Conseil d'Administration qui décidera également de la clôture du cas. Ceci garantira une indépendance certaine ainsi que l'engagement du Conseil d'Administration dans la gestion des risques. Cet engagement offre au Conseil la chance d'être impliqué dans le travail pratique de l'organisation et de recevoir des idées sur les faiblesses de l'organisation devant être étudiées.

L'équipe d'investigation devra être capable de mener l'enquête de manière exhaustive et démontrer clairement une attitude de tolérance zéro envers les fautes. En ce qui concerne les façons spécifiques de mener l'enquête il existe beaucoup d'options différentes pour le développement d'un plan d'investigation ; y compris comment rassembler les preuves et mener les entrevues ainsi que le contenu du rapport final et le suivi. Les sources contenant des informations détaillées et des lignes directrices sur ces

Sources recommandées:

- CHS Alliance, Lignes directrices pour les Investigations (2015)
- Act Alliance, Traitement des Plaintes et Lignes Directrices dans les Investigation (2010), p.18-22
- LWF, Politique de Plaintes et de Procédures des Mécanisme de Plaintes (2010), Appendix 6 LWF/DWS Lignes directrices pour les Investigations, p.26-35

sujets se trouvent dans l'encadré Sources Recommandées.

2. Processus d'enquêtes sur les cas de corruption

Dans les cas de suspicion de corruption, le processus d'investigation peut requérir différents types d'outils et de stratégies. Dans la section suivante, nous décrivons deux exemples d'outils utiles nommément les audits externes et les audits sociaux.

a. Audit externe

Un audit externe est l'audit des états financiers d'une organisation ou d'une institution effectué par une entité indépendante de l'objet de l'audit. Un des buts primaires de l'audit externe est non seulement de vérifier les finances mais d'en-

⁴⁹ Identifier un bon cabinet d'audit, les NGO expérimentées peuvent être approchées pour les recommandations.



„How much time and resources can one afford [time, money] and how much is the donor willing to pay for audits? Comprehensive audits covering all programs are simply not affordable”

(Sonja Grolig, AGkETI, interviewed 19)

voyer un signal clair pour la transparence entre partenaires et contre la corruption. Même en l’absence d’une plainte directe, effectuer des audits parmi des partenaires à long terme, sélectionnés de manière aléatoire et qui reçoivent des montants importants est bénéfique pour l’organisation. Lorsqu’un partenaire refuse ou reporte un audit externe pour diverses raisons, cela doit être un signal d’alarme pour l’organisation qui peut alors temporairement suspendre les paiements jusqu’à ce que l’audit ait lieu.

Un bon cabinet d’audit doit avoir une solide réputation pour son travail fiable, doit être capable de mener un audit spécifique (par exemple un audit judiciaire) et connaître les besoins spécifiques d’une ONG.⁴⁹ Il faut changer de cabinet



Practical Experience 1: External Auditing in Case of Suspicion of Corruption in a Partner Organization:

If a complaint reaches the mechanism about misconduct of a partner, the organization can decide to request an external forensic audit. The audit must be accepted by the executive board. The External Audit Office receives any documentation available. To be able to check the books of the partner without arousing suspicion, the organization informs the partner that it is simply conducting a random audit. Project funding is withheld until the audit is done. If the audit proves the existence of faked documents and receipts, misappropriation of funds or other misconduct, the result is sent to the board with recommendations on how to sanction the organization. No further money is sent until

- a. The money is paid back
- b. The recommendations by the external audit office are implemented by the partner

Sternsinger is in charge of reinforcing the ban on donations and for warning other NGOs by transmitting information to their anti-corruption network.

(Sonja Grolig, Kindermissionswerk “Die Sternsinger” interviewed 19 November 2015)

Practical Experience 2:

Diakonia – Problems with an Audit Partner

“For many years they have been the auditors for our partners and wrote the audit reports. But they did not conduct any investigation. They gave us an audit certificate that was not correct. In other words, they did not do the work and were just sitting in the office. We have learnt from this experience. Now, the partners change the auditors from time to time and Diakonia needs to be involved and assesses the new auditors from the beginning.”

(Ewa Widén, Diakonia, interviewed 27/11/15)



Source recommandée:

- Centre de Bonne Gouvernance, *Un Guide pour l'Amélioration des Performances et la Mesure des Résultats* (2005)

d'audit externe régulièrement (par exemple tous les trois ans) afin d'éviter le népotisme. Etant donné qu'il peut être difficile d'identifier un bon cabinet d'audit, leur travail doit être vérifié régulièrement. Le coût d'un audit externe dépend des montants financiers en question et des documents disponibles dans l'organisation partenaire. D'habitude ce coût est plus élevé que pour un audit interne,⁵⁰ parce que les auditeurs externes examinent la documentation sur les lieux et dirigent des entretiens. Les coûts peuvent être réduits par un partenariat avec d'autres bailleurs de fonds qui ont le même partenaire afin de mener un audit externe collectif. Lors de la finalisation de l'audit externe, le partenaire en reçoit les résultats et a la possibilité d'expliquer toutes les lacunes.

a. Audit social

Dans un audit social (appelé également « audit from below », « audit public », etc.) le groupe cible de projets et de

programmes est informé de comment l'argent est utilisé afin d'être capable de questionner directement l'organisation à ce sujet et d'exiger que l'on rende des comptes. Ce type d'audit a été longtemps soutenu et exigé par Transparency International.⁵¹ Il n'y a que peu d'ONG qui entreprennent des audits sociaux. Parmi les églises, presque aucun audit social « from below » n'est entrepris.

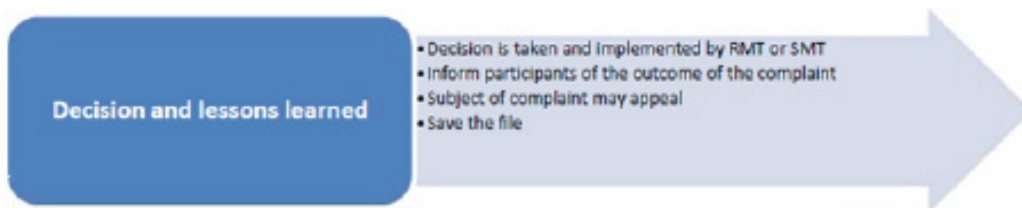
Un des problèmes majeurs des audits sociaux est que seul le partenaire dans le pays a un accès direct au groupe cible. Par conséquent, un bailleur de fonds étranger dépend de la volonté du partenaire pour entreprendre un audit social. D'autre part, le coût d'un audit social doit souvent être couvert par le siège de l'organisation spécialement s'il n'existe pas de budget local pour couvrir les frais. En outre, l'efficacité dépend des conditions dans le pays (par exemple peur de critiquer ouvertement) et du groupe cible : si les gens sont analphabètes, une personne neutre sera nécessaire pour la lecture de toute la documentation relative, l'explication des états financiers, en plus d'agir en qualité de facilitateur dans les réunions. Il peut être difficile, pour une organisation de communiquer sur des dépenses complexes, aux participants du projet.

⁵⁰ 20-30% plus haut conformément à une estimation par le Groupe de Travail de Transparency International for Ecclesiastical Development Cooperation. En ce qui concerne le temps requis, le Groupe de Travail estime que cela prend de 4 à 6 semaines à partir du déclenchement de la mission jusqu'à son résultat.

⁵² Diakonia, *Politique du Mécanisme de Plaintes et de Réponses*, p.14.

⁵¹ Centre de Bonne Gouvernance, *Audit Social: Boîte à Outils – Un guide pour l'amélioration de la performance et mesures des Résultats* (2005), disponible sur <http://gateway.transparency.org/tools/detail/384> (Extrait le 20 Novembre 2015).

V. Décisions, Sanctions et Appel



Graphique de Diakona, Politique du Mécanisme de plaintes et de réponses de Diakonia, p.16

1. Prise de Décision

Sur base du rapport d'enquête, des recommandations et des conclusions seront faites et formeront la base de la décision finale. La personne qui enquête ne doit jamais être le même individu que la personne qui prend les décisions pour les actions à mener concernant la plainte.⁵² Les décisions disciplinaires seront prises par la direction régionale ou les instances de direction, jamais par une personne impliquée dans l'enquête. La même pratique s'applique aux décisions à prendre sur la fermeture de l'enquête ou sur l'analyse des leçons acquises. Cette procédure aide à éviter les conflits d'intérêt en diversifiant les preneurs de décisions. Le plaignant doit être informé du résultat immédiatement après la prise de décision.

2. Sanctions

Suivant la sévérité des découvertes, les conséquences peuvent être gérées en interne dans l'organisation ou en externe par des sanctions légales. Les sanctions possibles doivent être transparentes et justes (proportionnelle à la faute) ainsi que largement connues et comprises au sein de l'organisation et parmi ses partenaires externes. Les conséquences peuvent aller d'un avertissement officiel et d'une mention dans le dossier personnel jusqu'au transfert dans un autre département ou la



Practical Experience: Sternsinger – Corruption in a Partner Organization:

In the case of corruption in a partner organization or misappropriation of funding, the strategy of Sternsinger is to temporarily suspend payments to the partner until it has complied with the following conditions:

- Repayment of money
- Fulfilling the conditions of the External Audit Office

In this way, Sternsinger demonstrates zero tolerance toward corruption while giving the partner a second chance. This can prevent the organization's losing every partner engaged in corruption in the long term.

(Sonja Grolig, Kindermissionswerk "Die Sternsinger" interviewed 19 November 2015)

rétrogradation. Dans des cas sévères, cela peut vouloir dire la perte de son travail et l'expulsion de l'organisation. Dans le cas d'une organisation partenaire, la sanction peut être une cessation de coopération temporaire ou complète, une demande de remboursement ou une pénalité contractuelle. Dans les cas de récidive, la sanction peut devenir plus sévère. Les sanctions et la communication qui s'ensuivent agissent comme un signal clair que l'organisation ne tolère aucune forme de corruption et de faute ; et par conséquent est dissuasif. Dans le cas de suspicion ou de détection d'un acte criminel par rapport à la législation nationale du pays dans lequel les activités ont lieu, l'équipe du mécanisme de plaintes est obligée d'en référer immédiatement aux agents de la force publique du pays. Les conséquences légales externes peuvent inclure une pénalité financière ou une peine de prison.

3. Appel

A l'instar du système judiciaire, toute personne jugée coupable après une enquête a le droit de faire appel de la décision. L'appel doit être fait par écrit, fournir une justification et être déposé dans les délais spécifiés par l'organisation. Pour toutes les organisations interrogées, on ne peut interjeter appel qu'une seule fois.

«Si le plaignant ou le sujet de la plainte n'est pas satisfait des résultats de la plainte, il/elle peut interjeter appel dans les 30 jours suivant la réception de la décision. Le représentant de la LWF et le Comité de Traitement des Plaintes analyseront les raisons données et toutes autres nouvelles plaintes pour prendre la décision sur la nécessité ou non de mener une nouvelle enquête. L'appel ne sera permis et considéré qu'une seule fois.»⁵³

4. Documentation écrite

Tout au long de la procédure de plainte, toutes les étapes doivent être documentées par écrit, de manière aussi détaillée que possible. La documentation, y compris le rapport final et ses annexes, doit être enregistrée, dans un dossier sécurisé avec un accès limité à des personnes désignées. Cette procédure est importante pour plusieurs raisons. L'établissement d'un mécanisme de plaintes comporte un risque d'une procédure au tribunal par exemple de personnes sanctionnées pour violation du Code de Conduite. Dans ces cas là, une documentation détaillée doit être disponible et une bonne communication bien établie. Les dossiers sont importants également pour l'analyse systématique et une éventuelle amélioration structurelle de l'organisation.

⁵³ LWF, Politique et Procédure pour le Mécanisme de Plaintes, p. 13 (Extrait le 24 Avril 2016).

⁵⁴ Ewa Widén, Diakonia, interviewée le 27 Novembre 2015.

VI. Analyse systématique, Rapports et Améliorations

1. Analyse systématique pour l'amélioration

Diakonia met l'emphase sur: «Un des principaux buts de l'établissement d'un mécanisme de plaintes et de réponses est d'apprendre et d'améliorer l'organisation.»⁵⁴ Afin de réaliser le potentiel d'un mécanisme de plaintes comme outil didactique et d'amélioration, il est essentiel d'analyser les cas traités : Quelles étaient les origines de la plainte ?, A-t-elle été bien traitée ?, Comment peut-on éviter des cas similaires à l'avenir? Chaque plainte peut faire gagner des connaissances permettant d'améliorer les opérations de l'organisation. Le plus de cas détectés, le plus d'approches systématiques pourront être développées. Les leçons apprises peuvent alimenter en continu l'amélioration du projet, et amener plus de succès aux activités anti-corruption.

a. Analyse systématique

En gardant ce but à l'esprit, toutes les plaintes reçues, qu'elles conduisent ou non à une enquête, doivent être archivées. Ainsi les plaintes peuvent être systématiquement analysées et utilisées pour des

améliorations institutionnelles en détectant des dysfonctionnements structureaux. A travers l'analyse systématique d'une plainte nous pouvons trouver des réponses aux questions suivantes :

- Comment le problème a-t-il émergé?
- Quelles sont les faiblesses dans l'organisation qui ont conduit à ce problème?
- Comment pourrait-on adapter les lignes directrices/politiques ou quels nouveaux instruments et stratégies sont nécessaires pour éviter des cas similaires dans le futur?
- Comment communiquer au mieux sur les nouveaux instruments contre les fautes?



Best Practices of Systematic Analysis for Improvement:

- All lessons learned drawn from the investigation reports are communicated to management and implemented in the organization
- Keep a record
- Create systematic statistics and analysis of lessons learned about the complaint mechanism
- Adapt Guidelines
- Draw up a black list of organizations to which donations are suspended due to involvement in corruption cases



Il est donc important d'analyser non seulement les leçons apprises, mais aussi:

- Qui porte plainte?
- Quels sont les points d'entrée utilisés?
- Quel type de plainte est déposé?
 - Externes ou internes ? Par quel groupe d'intervenants?
 - Sérieuses ou opérationnelles?

- Anonymes?

- Malveillantes?

- Combien de plaintes ont été jugées valides?

Les expériences pratiques suivantes présentent deux exemples illustrant la détection de points faibles à travers une analyse systématique :

Practical Experience 1: External vs Internal Complaints

According to the task force of Transparency International for Ecclesiastical Development Cooperation, an imbalance between the rate of external and internal complaints points to potential weaknesses. External complaints are made, for example, by people from partner organizations who have insights into financial structures. Internal complaints, on the other hand, arise from the revision of finance reports, project visits, and annual audits. If the rate of external complaints is high, it demonstrates that the anti-corruption network is functioning well and that sensitization and engagement against corruption have increased among partners. However, it also hints at the fact that the internal control system might not be satisfactory. Hence it should be desirable to have more internal than external complaints.

(Sonja Grolig, AGKETI, interviewed 19 November 2015)

According to DanChurchAid, corruption cases are detected primarily through functioning internal procedures, control mechanisms, evaluations and revisions. If external complaints dominate, this indicates that the organization in question needs to improve its internal control system to better detect breaches of the Code of Conduct.

(DCA, interviewed 12 August 2015 and 8 December 2015)

Practical Experience 2: Channel for Complaints, Danish Refugee Council

"Stakeholders mostly make complaints through personal meetings, by telephone and in written forms, e.g. letters in feedback boxes. However, when using feedback boxes you need to consider that many people do not like to use them for serious complaints, because people prefer to tell about a serious complaint to somebody trusted and not an anonymous box."

(Niels Bentzen, DRC, interviewed 3 November 2015)

Practical Experience 3: Comparing Complaints per Country with the Transparency International Corruption-Index

Sternsinger lists how many cases exist in each country in which it has projects. This number is then compared to the Transparency International (TI) Corruption Index. If corruption is very prevalent in a country, but there are only a limited number of complaints, it is an indication that the mechanism does not work well in the country yet. To formulate a proper statistic, the number of projects in each country should be integrated into the calculation.

(Sonja Grolig, Kindermissionswerk "Die Sternsinger", interviewed 19/11/15)



Les leçons suivantes peuvent être assimilées par ces exemples:

- Premièrement, un grand nombre de plaintes externes peuvent être un indicateur d'un réseau fonctionnant correctement, mais également d'un système de contrôle inadéquat/insuffisant.
- Deuxièmement, en analysant dans le temps les canaux par lesquels les plaintes sont déposées, on peut identifier les canaux les plus efficaces pour chaque type de plaintes ou d'intervenants.
- Troisièmement, s'il y a peu de plaintes venant de projet(s) dans un pays avec un index de corruption élevé, le mécanisme de plaintes ne fonctionne probablement pas suffisamment dans ce pays.

b. Adaptation des systèmes et lignes directrices existants et en Introduire de nouveaux

Dès que les faiblesses sont détectées, l'organisation peut examiner comment les surmonter en adaptant les lignes directrices existantes et en introduisant de nouveaux systèmes et de nouvelles politiques. Vous trouverez ci-dessous un exemple pratique d'une amélioration en efficacité très réussie due à l'adaptation des lignes directrices.

Practical Experience: Sternsinger – Corruption in a Partner Organization:

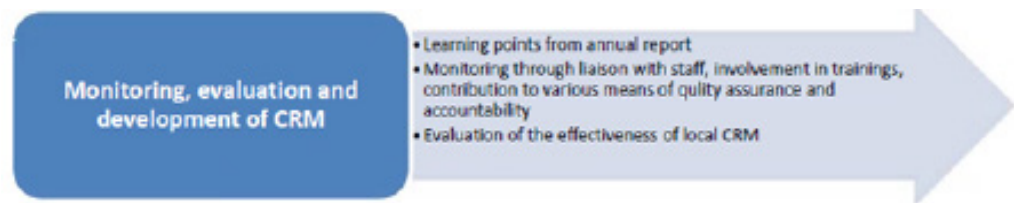
Through an analysis of the cases of mismanagement and corruption of different NGOs, AGkE TI found that most of them were related to construction projects, e.g. building of schools. In these cases, a contractor would often agree to build a school for a certain amount of money, yet finish only part of the work for this amount and ask for more money. The organization was then faced with the decision either to comply and pay more or to stop the construction altogether.

This example illustrates why construction corruption is so expensive. It is quite costly not only due to the bribery payment, but also (and especially) due to its consequences. The lack of building inspection means a decrease in construction quality and an increase in construction costs as the work is not controlled regularly and problems early discovered. Thereby, a building might have to be renovated sooner than usual, which results in even more costs.

Solution: All these follow-up costs, which are even higher than the original cost of the bribery, were avoided through a systematic analysis of the complaints. In this case the analysis revealed the high incidence of construction corruption and led to the employment of an external consultant to oversee professionally every construction project. This provided an easy, low-budget measure that saved a significant amount of donor money. It is therefore not only important to have a CM, but also to reflect on the cases, provide statistics, and have a constructive exchange with beneficiaries, employees and external persons in order to find the best way to solve the problem.

(Sonja Grolig, AGkE TI, interviewed 19 November 2015)

2. Rapport Annuel de Plaintes



Graphique de Diakona, Politique pour le Mécanisme de Plaintes et de Réponses de Diakonia, p.16

Le Rapport Annuel de Plaintes RAP, est un document résumant les cas reçus et traités par l'organisation pendant l'année. Dans ce rapport, les cas anonymes sont publiés, sans les informations sur le plaignant ou l'accusé. Le but principal de ce rapport doit être de souligner les leçons apprises et comment améliorer les structures organisationnelles et le mécanisme de plaintes.⁵⁵ Par conséquent, un bon rapport mentionne la plainte, le déroulé des actions prises, la décision ainsi que les points d'apprentissage issus du cas. De très bons exemples de RAP sont fournis par Diakonia et DCA (Voir encadré Sources recommandées).

La publication d'un RAP démontre que vous prenez au sérieux les problèmes de corruption et d'utilisation abusive du pouvoir en communiquant ouvertement

les résultats de vos efforts dans la lutte contre la corruption. Le RAP offre l'opportunité d'une analyse systématique des cas traités tout au long de l'année. Les statistiques systématiques représentent une étape importante vers l'augmentation de l'efficacité. Le RAP représente un outil important de communication envers tous les intervenants – malfaiteurs potentiels et victimes potentielles - mais aussi les bailleurs de fonds et le public. Cela agit à la fois comme un encouragement et un facteur dissuasif : le rapport est une plateforme qui met en évidence les histoires à succès, motivant donc les autres à utiliser le mécanisme pour leurs plaintes. De plus, «un rapport annuel est un moyen d'expliquer au malfaiteurs potentiels qu'il y a un mécanisme qui a fonctionné. Par conséquent il vous per-

⁵⁵Diakonia, Policy for Diakonia's Complaints and Response Mechanism, p. 15

⁵⁶Niels Bentzen, DRC, interviewée le 3 Novembre 2015.



“Each year an annual report is done with a short summary of each complaint, what we did, and what we learned. No names of persons or partners are specified in the report”
(Ewa Widén, Diakonia, interviewed 27 November 2015.)

met de dissuader tout employé ou tierce personne de commettre une faute, parce qu'ils voient sur papier que la faute sera poursuivie pénalement».⁵⁶

En dépit de beaucoup d'arguments en faveur des rapports annuels et du montant relativement bas des ressources nécessaires à son élaboration, peu d'organisations en développent ou les publient. En fait, chaque personne interviewée ou or-

ganisation sans rapport se sont lamentés à ce sujet, et attribuent ce fait au manque de ressources financières et de personnel. Un professionnel anonyme a expliqué : « Ce manque reflète deux dimensions : premièrement que l'organisation met l'effort principal dans l'élaboration du mécanisme de plaintes ; deuxièmement que la direction ne comprend pas pleinement l'importance de fournir des rapports sur le fonctionnement du mécanisme.



Sources recommandées: Exemples de Rapports de Plaintes

- Diakonia: Rapports courts et très concis peuvent être trouvés sur Incidents, Plaintes, et Page Retour d'information de Diakonia
- Service Œcuménique d'Aide de l'Eglise du Danemark: Rapports détaillés avec d'excellentes analyses systématiques des causes peuvent être trouvés sur la Page de Plaintes de DCA



3. Evaluation et Amélioration du Mécanisme de Plaintes

L'analyse systématique du mécanisme de plaintes peut aider à identifier les erreurs et les faiblesses du système. Dans le but d'adapter le mécanisme de plaintes aux besoins des gens et de l'organisation, les mécanismes de plaintes doivent être évalués régulièrement par exemple tous les trois ans. Il revient à l'organisation de désigner les personnes responsables du contrôle du mécanisme de plainte. Elles peuvent faire partie des instances dirigeantes ou de la direction régionale (comme pratiqué par le Conseil Danois pour les Réfugiés⁵⁷ et Diakonia)⁵⁸ ou la personne recevant les plaintes en coordination avec les personnes « points focaux locaux » du programme du pays (comme pratiqué par LWF.⁵⁹ Le mécanisme de plaintes peut être contrôlé en liaison avec des employés à tous les niveaux. Cela peut inclure des initiatives locales avec les employés responsables ou traitant le mécanisme (par exemple le comité traitant les plaintes, les personnes focales, etc.) en explorant en détail comment les plaintes résolues ont été traitées afin d'identifier les leçons possibles, les améliorations pour le traitement des plaintes ou des suggestions de changement dans les pratiques, ainsi que des exemples de bonne pratique. L'encadré ci-dessous fournit deux exemples pratiques de processus d'évaluation de mécanismes de plaintes autant que les résultats d'une des évaluations:

Practical Experiences 1: Opportunities to evaluate the complaint mechanism, Danish Refugee Council

“Misconduct demonstrates errors or weaknesses in the system. Whenever an investigator detects such a weakness, it will not be noted in the report itself but it will be noted in a second advisory report, which then will be sent to the management, without disclosing any confidential details about the complaint itself. General management then decides about systematic improvements.”

(Niels Bentzen, DRC, interviewed 3 November 2015)

Practical Experience 2: Results of a Monitoring and Evaluation Process (Diakonia)

1. Problem: complaint mechanism documents (e.g. guidelines) are too long and thus not read by staff
> Solution: Less detailed documents
2. Problem: staff does not use mechanism due to lack of communication about it
> Solution: more information on the web about the mechanism to make it easier to use it
3. Problem: focused on corruption cases but forgot to inform donors about them
> Solution: report to donors or donor agencies immediately on suspicion of corruption

(Ewa Widén, Diakonia, interviewed 27 November 2015)

⁵⁷ Conseil Danois pour les Réfugiés, “Procédure et Processus des rapports de Code de Conduite” p.5, (Extrait le 7 Avril 2016).

⁵⁹ LWF, Politique et Procédure du Mécanisme de Plaintes, p. 18 (Extrait le 24 Avril 2016).

⁵⁸ Diakonia, Politique du Mécanisme de Plaintes et de Réponses de Diakonia” p. 15 (Extrait le 5 Février 2016).

Conclusion

Le Guide des Professionnels a montré comment établir un mécanisme de plaintes au mieux afin qu'il constitue un outil efficace d'identification de manquements dans une organisation, donne une voix aux victimes et améliore les opérations. Le Guide fait un résumé des meilleures pratiques les plus importantes, des leçons apprises, et des défis pouvant être rencontrés ; dans le but de rendre les organisations capables de développer des mécanismes de plaintes fonctionnant correctement.

Les exemples pratiques ont montré que de grandes organisations internationales tout comme des ONG locales peuvent établir des mécanismes de plaintes. Le type de mécanisme choisi par une organisation – centralisé ou décentralisé – et le type de receveurs et de points d'entrées dépend des besoins autant que des ressources disponibles. Les exemples d'ONG faisant fonctionner des mécanismes de plaintes simples dans des pays aux conditions difficiles prouvent que même avec des ressources limitées, il est possible de fournir un mécanisme pour traiter les plaintes systématiquement et améliorer les opérations.

Le facteur clé pour faire d'un mécanisme de plaintes un succès est d'y établir la confiance parmi ceux qui sont supposés l'utiliser. Cela ne peut être réalisé que si le mécanisme prend en compte, les besoins des différents types de victimes et de témoins dans le cas de fautes. Par conséquent, un Guide des Professionnels ayant comme but de couvrir les cas d'une large gamme de plaintes possibles allant des plaintes opérationnelles aux plaintes sérieuses telles qu'abus et corruption. Il n'a pas été possible cependant d'examiner en profondeur les besoins des différents types de plaintes. Tandis qu'il suffit pour une plainte opérationnelle de savoir que la plainte va être prise au

sérieux et qu'on y répondra suivant une procédure claire et transparente, les victimes de plaintes sérieuses requièrent souvent plus de mesures afin de faire confiance au mécanisme. Les victimes d'abus (sexuel) par exemple peuvent avoir peur de représailles par l'abuseur et peut requérir une assistance psychologique entre autres. Les observateurs de corruption peuvent se sentir menacés par l'accusé et peut avoir besoin d'une protection pour lanceurs d'alertes. Des recherches plus poussées sont requises afin d'adapter les mécanismes pour qu'ils servent ces groupes spécifiques de victimes et ces types de plainte, afin que tout le monde se sente confortable lors de l'utilisation des mécanismes.

Le Guide des Professionnels a démontré la valeur du mécanisme de plaintes et ce qu'il faut prendre en considération pour le rendre efficient et efficace. Lorsque des organisations en plus grand nombre suivront les exemples des entités interviewées en créant un mécanisme de plaintes, la faute pourra être défiée systématiquement. Pour confronter les cas d'actes répréhensibles de corruption et d'abus dans le secteur sans but lucratif, et la société en général, il est vital que les ONG actives dans la lutte contre la faute construisent un réseau. Les ONG ayant établi des mécanismes de plaintes et celles aspirant à en établir un, ou en cours d'établissement d'un mécanisme de plaintes peuvent partager des stratégies et des leçons apprises afin de s'entraider pour améliorer les opérations. Cela n'aidera pas seulement chaque organisation individuellement, cela garantira que tout le secteur des ONG en bénéficie et que plus de justice soit accordée aux victimes et témoins de fautes.

Annexe

Annexe 1 : Mécanisme de Plaintes conjoint – Fédération Luthérienne Mondiale, Save the Children et World Vision

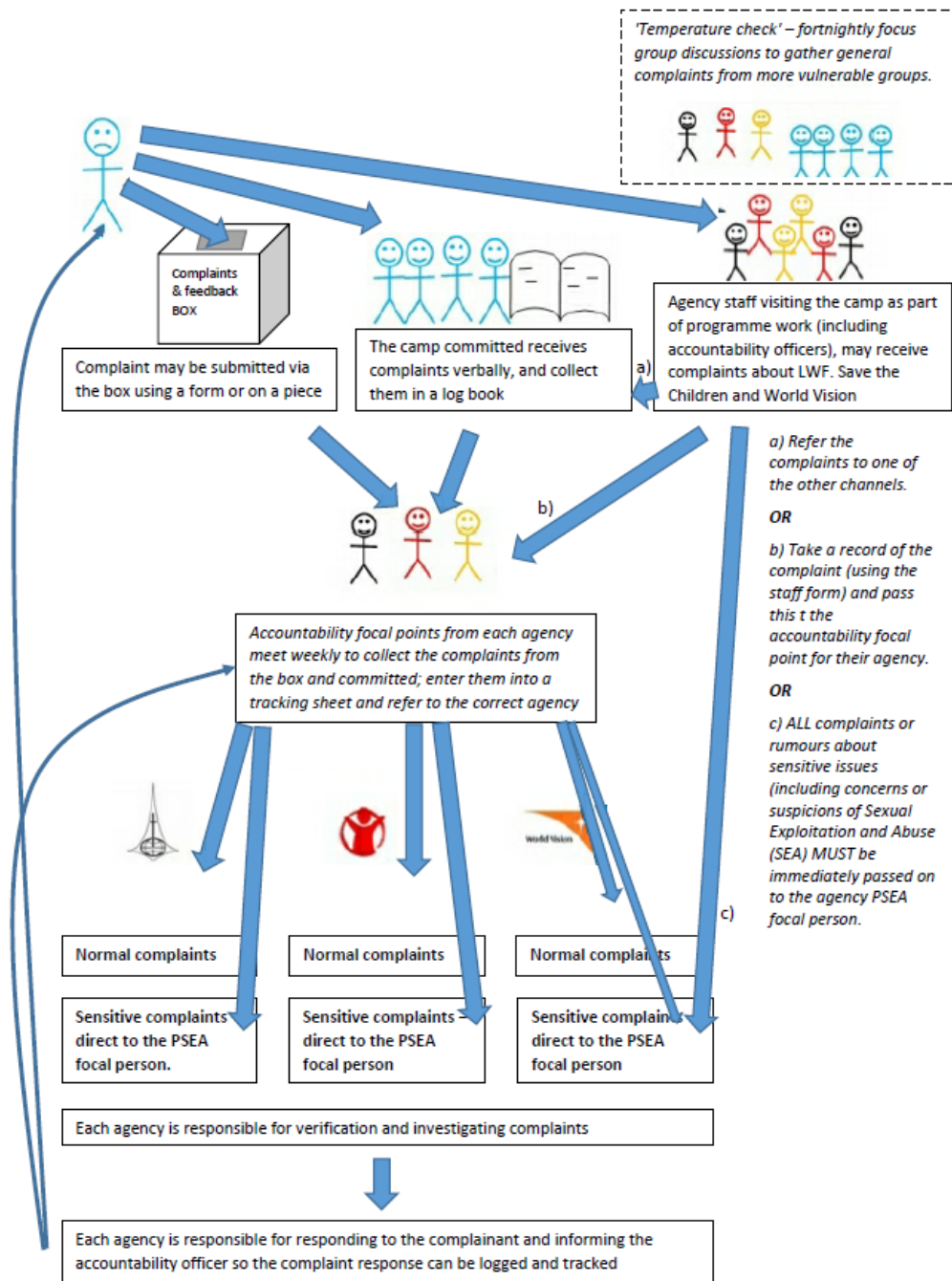
Le mécanisme de plaintes et réponses conjoint, retracé et illustré dans ce graphique, a été mis en œuvre par Fédération

Luthérienne Mondiale, Save the Children and World Vision en 2010 à Port-au-Prince, Haïti.

[Pour plus d'information, voir leur procédure pour le Mécanisme de Plaintes et Réponses conjoint.]⁶⁰

⁶⁰ La Fédération Luthérienne Mondiale, Save the Children et World Vision, "Procédure pour le Mécanisme de Plaintes et de Réponses Conjoint (MPRC)," 2010, disponible sur [http://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwim-ozJkoPQAhVCOBQKHdP-Bvk-QFggmMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.alnap.org%2Fpool%2Ffiles%2Fa\)-joint-crm-procedure-lwf-save-world-vision-example-sept-2010.doc&usg=AFQjCNGzEeCMbIrlfvcUKE7kJCI92htf-0Q&sig2=6aNJLj7AyWpT-wEIVZKROg](http://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwim-ozJkoPQAhVCOBQKHdP-Bvk-QFggmMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.alnap.org%2Fpool%2Ffiles%2Fa)-joint-crm-procedure-lwf-save-world-vision-example-sept-2010.doc&usg=AFQjCNGzEeCMbIrlfvcUKE7kJCI92htf-0Q&sig2=6aNJLj7AyWpT-wEIVZKROg) (Extrait le 30 Octobre 2016).

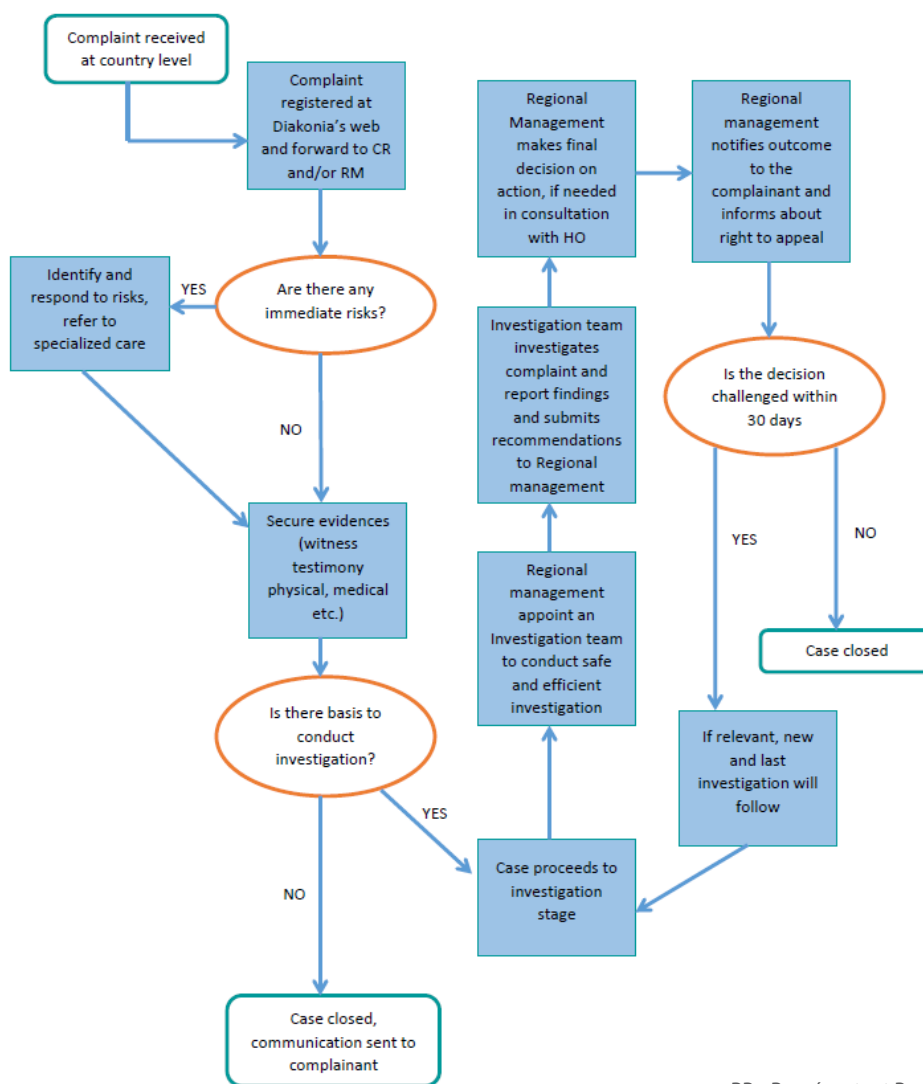
⁶¹ Diakonia, Politique du Mécanisme de Plaintes et de Réponses de Diakonia, Annexe 2, p.17.



Annexe 2: Organigramme de Diakonia pour le Traitement des Plaintes Sérieuses

L'organigramme décrit les étapes princi-

pales prises par Diakonia aux différents niveaux de traitement des plaintes sérieuses lorsqu'elles sont originaires du programme pays.⁶¹



RP = Représentant Pays

S = Siège

DR = Direction Régionale

⁶² Le DFID Département du Royaume Uni pour le Développement International a pris sous contrat World Vision, RU avec l'ONG internationale « Training and Research Centre » (INTRAC), le CDA Collaborative Learning Projects, et le Social Impact Lab Foundation (SIMLab), pour gérer une conception, un contrôle et la mise en œuvre pilote de différentes approches des mécanismes de retour d'information par les bénéficiaires. (2013-2016). Child in Need Institute, " Etude de cas du mécanisme de retour d'information des bénéficiaires: Inde,"

2016, disponible sur http://cdn.worldvision.org.uk/files/9714/6056/3426/CINI_India1.pdf (Extrait le 30 Octobre 2016).

⁶³ La définition d'un mécanisme de retour d'information efficace par les études pilotes fut comme suit : "Un mécanisme de retour d'information est perçu comme efficace, si au minimum, il soutient le rassemblement d'informations, la reconnaissance, l'analyse, et la réponse au retour d'information reçu, formant ainsi une boucle de retour d'information fermée. Lorsque le retour d'information est laissé ouvert, le mécanisme n'est pas efficace". Ibid, p.2.

Annexe 3: Etude de Cas – Bénéficiaires du « Child in Need Institute » Mécanismes de Retour d'information, Kolkata, Inde

[L'information dans cette étude de cas vient de « Etude de cas sur le Mécanisme de retour d'information des bénéficiaires: Inde, une des huit études pilotes éditées par World Vision et ses partenaires]⁶²

Historique

Entre 2014 et 2016, plusieurs ONG ont été soutenues par le Département du Royaume Uni pour le Développement International, (DFID) pour piloter le Mécanisme de Retour d'information des Bénéficiaires (BFMs) (MFBs)⁶³ dans leurs projets de santé maternelle et infantile. Le «Child in Need Institute (CINI)» était l'un des participants; une ONG locale fournissant de l'aide aux enfants adolescents et femmes, dans les régions désavantagées de l'Inde. Le MFB était piloté par le Projet Urbain de Nutrition et de Santé pour la mère et l'enfant à Kolkata.

Augmenter la prise de conscience dans la communauté

CINI a partagé les informations avec les parties prenantes pertinentes (membres de la communauté, fournisseurs de soins à la mère et à l'enfant, etc.) Les agents volontaires du changement de CINI – les

membres de la communauté eux-mêmes responsable de la connexion de la mère avec les services de santé – ont alors joué un rôle critique pour la prise de conscience de la communauté.

Rassembler les données et répondre au retour d'information

Tous les acteurs – les mères, les membres de la communauté, les officiels du gouvernement, les fournisseurs de services de santé ont été impliqués dans la conception du mécanisme de retour d'information. Ils ont décidé ensemble des problèmes à rapporter, et des méthodes et formats dans lesquels le retour d'information pouvait être fait. Ils décidèrent de le fournir à travers des réunions de groupe, visites de contrôle en tête à tête, et boîtes à suggestions. La communauté s'est également mise d'accord sur les indicateurs du retour d'information en ce qui concerne les centres de santé et les autres services.

Pendant les réunions de groupe, les mères se réunissaient en petits groupes pour remplir un formulaire illustré complétés par des commentaires écrits par les mères lettrées, indiquant si elles étaient contentes des aspects des services. Les agents du changement rassemblaient le retour d'information et le transmettaient aux super-



“As a result of the BFM the mothers have learnt to demand as they have a clear knowledge of the kind and how much service they should get”.

CINI, Ward Supervisor

“I would hesitate earlier, would be afraid...what will I say, why should I say it? But when we came to know about the BFM, that we should tell, that this is our right, it raised our confidence and my voice”.

Mother, Kolkata

viseurs de quartier (Employés CINI).

Pendant les visites en tête à tête, du retour d'information supplémentaire était rassemblé. Des formulaires illustrés similaires à ceux utilisés pendant les réunions de groupe étaient élaborés pour les boîtes à suggestions et distribués aux familles par les Agents du Changement, pour être utilisé suivant les besoins. Les boîtes étaient vidées une fois par mois par les superviseurs de quartier, qui transmettaient les formulaires au Responsable du Retour d'information de la Communauté (RFC). Tout le retour d'information était enregistré par analyse et action : le RFC entérinait les questions qui nécessitaient un suivi. Il les envoyait ensuite au superviseur de quartier ou rencontrait directement les

fournisseurs de services pour le retour d'information les concernant. Le RFC contrôlait aussi les actions prises en réponse au retour d'information et les enregistrait jusqu'à ce que le cas soit clôturé.

Les décisions et les progrès étaient communiqués à la communauté pendant les réunions et individuellement par le superviseur de quartier ou l'Agent du Changement.

Les changements comme résultante du retour d'information des bénéficiaires A travers le retour d'information reçu, le CINI fut capable d'adapter au mieux sa programmation et son approche plaidoyer, par une meilleure compréhension des vies et des expériences des femmes et des obstacles auxquels elles font face. Certaines adaptations pouvaient être mises en œuvre immédiatement et d'autres devaient requérir un plaidoyer auprès du gouvernement local.

Résultats et Leçons apprises

- A l'origine, le concept étant nouveau, il y avait peu de retour d'information reçu. A travers une sensibilisation répétée par les Agents du Changement, les superviseurs De quartier et le Responsable Retour d'information de la Communauté, plus de retour d'information fut fourni.

⁶⁴Service Œcuménique d'Aide de l'Eglise du Danemark, Rapport des Plaintes 2014, p. 13 et passim, disponible sur <https://www.ServiceOeuménique.org/content/download/146380/2107069/version/1/file/DCA+Complaint+Report+2014.pdf>. (Extrait le 24 Avril 16), et Natascha Linn Felix, DCA, interviewée le 8 Décembre 2015.

- Le retour d'information auquel il était possible de répondre tôt et montrant des résultats rapides encouragea les femmes à produire plus de retour d'information (à travers leur expérience pratique, il leur était plus facile de comprendre les méthodes et les buts);
- A cause de l'analphabétisme, il était essentiel d'employer des Agents du Changement qui parlaient les différentes langues de la région;
- Un format cohérent entre les boîtes à suggestion et les réunions ont fait un système de plaintes plus facile à administrer pour les Agents du Changement et à comprendre pour la communauté;
- Une appropriation et un assentiment croissant fut atteint à travers les approches conçues et menées par la communauté;
- Les femmes disaient qu'en entendant le retour d'information pendant les réunions, elles réalisaient que leur propres problèmes n'étaient pas individuels mais courants et partagés par d'autres, et devenaient motivées pour agir;
- La fin d'une étude pilote montra que presque 85% des personnes interrogées avaient connaissance du système de retour d'information
- Les femmes étaient habilitées (par ex. les Volontaires du Changement). Quelques femmes commencèrent à

s'organiser en groupes de femmes qui se réunissaient chaque semaine pour discuter des questions du retour d'information. Le groupe ensuite agissait, par ex. en mobilisant avec succès un rallye communautaire pour garder la zone plus propre.

Aller de l'Avant

Comme le CINI s'inquiète du niveau de durabilité des MFBs, l'organisation souhaiterait voir la durabilité incluse directement dans le concept des MFBs futurs. En pratique, cela veut dire une équipe avec un noyau comprenant dès le début des représentants de la communauté et les différentes parties prenantes. Cette équipe serait responsable de la mise en œuvre, de l'ouverture des boîtes à suggestion et de la réponse aux questions, et serait soutenue par le processus CINI seulement lorsque nécessaire. La propriété et la responsabilité pour la durabilité serait donc du ressort de l'équipe et non du CINI.

Annexe 4: Etude de Cas – Service Œcuménique d'Aide de l'Eglise du Danemark: Etablir un Mécanisme de Plaintes à travers un Programme Anti-corruption

[Les informations pour cette étude de cas viennent directement d'un entretien avec Natascha Linn Felix, Conseiller Anti-corruption et Apprentissage à Service

Œcuménique d'Aide de l'Église du Danemark ainsi que du Rapport de plaintes 2014 de l'organisation.]⁶⁴

Afin d'intégrer au mieux le mécanisme de plainte dans la culture organisationnelle à Service Œcuménique d'Aide de l'Église du Danemark, Natascha Linn Felix a conçu et mis en œuvre un programme anti-corruption en deux ans. Ce programme fut conçu pour créer la prise de conscience sur le MP et les violations possible du Code de Conduite à tous les niveaux de l'organisation, y compris les acteurs et les partenaires au niveau du pays ainsi que les employés et la direction au Siège. Pour tenir compte du contexte culturel, Madame Linn Felix a établi deux procédures différentes pour les deux niveaux organisationnels.

Au niveau du Siège

Pendant la première année, Mme Felix a développé un cours à distance (e-Learning) d'une heure que chaque employé devait suivre, tout comme chaque nouvel employé endéans les trois mois de son affectation. Elle donnait également des formations aux collègues et partenaires et commença à publier une newsletter sur l'anti-corruption. Des histoires à succès de gens utilisant le MP sur le terrain y étaient incluses.

En outre, elle organisa une compétition qui provoquait des discussions animées au sujet de violations possibles du Code de Conduite et des cas devant être soulevés devant le mécanisme de plaintes. Chaque bureau a créé des cas fictifs de corruption ou d'autres formes d'utilisation abusive du pouvoir. Les cas les plus inventifs ont gagné la compétition. Comme Mme Felix le note, « le but était de prendre une approche totalement différente pour parler de la corruption, de retirer les cas réels ou les gens se sentent mal au sujet de quelqu'un ou quelque chose et faire de cela un événement social, le prix étant une fête pour le bureau. » Les événements comme ceux là aident à changer la manière dont la corruption est perçue.

Niveau pays : Points focaux

Douze personnes travaillant pour DCA dans le monde furent formés par Mme Felix pour être les points focaux des mécanismes de plaintes dans leur région. Ces 12 personnes ont eu leur affectation par leurs directeurs respectifs sur base de leurs qualités personnelles (par ex. les autres ont confiance en lui/elle). La formation a consisté en une heure de cours à distance (e-Learning) et 12 cours spécialisés, des sessions de formation en ligne plus détaillées sur la politique, les aspects anti-corruption et l'utilisation du mécanisme de plaintes.

⁶⁵ Isabella Jean with Francesca Bonino, ALNAP & CDA, "Nous sommes engagés envers vous" – "Expériences avec les mécanismes de retour d'information humanitaires au Darfour de World Vision" 2012, Annexe, p.37, disponible sur <http://www.alnap.org/resource/8851> (Extrait le 21 Octobre 2016).

⁶⁶ Ibid.

La tâche du point focal est de diriger les formations pour les collègues et partenaires dans leur régions pour rendre possible le renforcement des capacités sur l'anti-corruption pour tous les employés et les parties prenantes travaillant pour DCA dans le monde, et encourager la mise en œuvre du MP. Dans ce but, une boîte à outils a été développée pendant la première année du programme, y compris une présentation Power Point, un dépliant et des exercices que les points focaux peuvent utiliser pour leurs formations. Les PFs doivent produire une mise à jour annuelle de leur Plans d'Actions sur l'Anti-corruption incluant le sujet des mécanismes de plaintes et idéalement, mentionner toute collaboration avec le partenaire Act Alliance sur la corruption. Les PFs essaye d'impliquer les partenaires de manière aussi active que possible afin de mieux motiver l'organisation partenaire dans sa participation au programme.

La perception des gens

«Les gens sont plus ouverts et plus intéressés par un atelier sur la corruption sur le terrain qu'au Danemark, parce que (comme le suppose par Natasha Linn Felix) le Danemark est connu comme l'un des pays les moins corrompus. Mais dès que l'atelier commence, cela prend 10 minutes et tout le monde parle de différentes expériences et commence à ra-

conter des histoires sur la corruption. Ils reconnaissent donc qu'en réalité la corruption est partout» (Natasha Linn Felix).

Ressources nécessaires

Pendant la première année, le Conseiller Anti-corruption et Formation était un poste à plein temps. Le Conseiller avait de l'assistance pour créer la formation à distance. Pendant la seconde année, elle avait besoin de 25% de son temps (8-10 heures par semaine) pour mettre en œuvre le programme.

Résultats du Programme Anti-corruption

Pendant la première année, le Conseiller Anti-corruption et Formation était un poste à plein temps. Le Conseiller avait de l'assistance pour créer la formation à distance. Pendant la seconde année, elle avait besoin de 25% de son temps (8-10 heures par semaine) pour mettre en œuvre le programme.

Conclusion

La DCA a pu établir un mécanisme de plainte dans tous les pays où elle travaille. Au moment de l'entretien mené pour le Guide des Professionnel, Mme Linn Felix espérait former les organisations membres dans le monde pour leur permettre de créer leur propre mécanisme de plaintes, adapté au contexte culturel de chaque pays. Elle espérait également

commencer un recueil et une analyse systématique de tous les cas rapportés dans le but de renforcer la formation dans l'organisation. Le défi principal qu'elle continue à rencontrer est relatif à la construction de la confiance afin que le système ait plus de succès.

Annexe 5: Formulaire de retour d'information par World Vision

Ce formulaire de World Vision⁶⁵ est un bon exemple de formulaire facile à utiliser pour un mécanisme de plainte, avec des informations à la fois en Anglais et en Arabe. Il fait partie d'une étude de cas par World Vision sur un mécanisme de retour d'information pour un programme d'assistance en nourriture au Sud Darfour.⁶⁶

Feedback BOX FORM
 Serial number: _____

استمارة صندوق الاقتراحات

Use this form and place in the Suggestion Box if you wish to make a suggestion, give feedback, or make a complaint related to World Vision's commitments, program or staff conduct.
 (في حالة ارد ان اقترح او اعطي ملاحظات او اقدم شكوى تتعلق بالتزامات برنامج او موظفي ووردفون استخدم هذه الاستمارة وضعها في صندوق الاقتراحات)

Name of school: (اسم المدرسة) _____

Date: التاريخ	
Full name: (You can choose to remain anonymous but it may limit our ability to investigate). الاسم الكامل	
Grade/class: (Once again, you can choose to remain anonymous but it may limit our ability to investigate). الصف او المستوى	
Teacher's Name: (Head of class) (Only provide these details if you would like us to contact you if we have questions, or to give you a response). اسم معلم الصف	
Suggest, raise issues & give feedback in as much detail as you can: (Feel free to write on the back of this paper if you would like to include more detail) اقترح او الاسرأ الموضوع المعطى بل التفاصيل	
Would you like a response? Please circle: (رجاء وضع دائرة حول الاجابة) هل تود الرد (1) نعم (2) لا	(1) نعم (2) لا
Signature of complainant (unless you have chosen to remain anonymous): التوقيع	

If your suggestion, feedback or complaint requires a response, and you have provided clear contact details, we will get back to you within after 21 weeks of receiving this form.

Interviews

Nom	Titre	Organisation	Date Interview
Niels Bentzen	Conseiller Politique, Risques & Gouvernance	Conseil Danois pour les Réfugiés	3 Novembre 2015
Dr. Petra Feil	Assurance Qualité Globale et Responsabilité, planification et, Contrôle et Evaluation Coordinateur Qualité Globale	Fédération Luthérienne Mondiale	30 Juillet 2015
Natascha Linn Felix	Conseiller Anti-corrup-tion et Formation	Service Œcuménique d'Aide de l'Eglise du Danemark	8 Décembre 2015
Sonja Grolig	Leader	Arbeitsgruppe Kirchliche Entwicklungszusammenarbeit de Transparency International Deutschland e.V.	19 Novembre 2015
	Contrôle et Conformité	Kindermissionswerk "Die Sternsinger"	19 Novembre 2015
Michelle Keun-Rasmussen	Consultant Juridique Ressources Humaines	Service Œcuménique d'Aide de l'Eglise du Danemark	12 Août 2015
Megan Nobert	Fondateur, Directeur	Report the Abuse	24 Octobre 2016
Ewa Widén	Senior Organization Secretary	Diakonia	27 Novembre 2015

