



ANNEXE 3 : OUTILS

Traduction Sylvie Adou Gougoua
Danish Refugee Council – Abidjan

Edition Ester Dross
HAP International - Genève

Les outils contenus dans cette section sont des lignes directrices et des conseils pratiques visant à fournir des orientations supplémentaires aux organisations intéressées par le renforcement de leurs systèmes de redevabilité. Les sections du guide portant sur les critères fournissent les « meilleures pratiques » et recommandent un certain nombre d'outils ayant un intérêt particulier dans la question que nous traitons. Les outils ont par conséquent été conçus dans le but d'être utilisés conjointement avec les sections sur les critères, mais peuvent également être utilisés séparément. Certains de ces outils, particulièrement ceux sur la consultation des parties prenantes ou l'évaluation des performances, peuvent être d'une grande utilité aux chefs de projets dans leur travail quotidien, indépendamment de leur engagement ou non dans le processus de certification du HAP.

En plus des documents élaborés par HAP (Outils 6, 7, 17-21, et 25-27), cette section contient les ressources produites par d'autres organisations et initiatives qui s'intéressent également aux questions de redevabilité, à savoir World Vision International (Outils 8, 9, 22, 23, et 28) et Emergency Capacity Building Project (Outils 1-5, 10-16, 24 et 29) ; Pour chaque ressource, une note de reconnaissance a été faite.

Le Guide « Good enough » de Emergency Capacity Building Project (ECB) offre des instructions pratiques aux agents de terrain sur les moyens d'être redevables envers les personnes locales et la manière de mesurer l'impact d'un programme dans l'urgence. L'approche de ce guide préconise des solutions simples, donne des détails sur certaines et encourage les utilisateurs à choisir des outils qui sont sans risques, essentiels, rapides et faciles à mettre en œuvre.

Le guide de ECB suggère certaines méthodes de base, mises à l'essai et testées pour que la mesure de l'impact et la redevabilité soient mises en pratique dès le début du projet. Il est destiné aux praticiens de l'humanitaire, aux coordinateurs et chefs de projet ayant une certaine expérience dans ce domaine, aux ONGs et aux initiatives interinstitutionnel, y compris HAP International. Bien que rédigé dans un esprit d'urgence, ce guide peut également être utilisé dans le cadre de la programmation des phases de développement. L'original des numéros des outils ECB sont inscrits entre parenthèses dans la ligne des droits d'auteur des outils, pour une consultation aisée (Emergency Capacity Building Project (2007) Mesurer l'impact et la redevabilité dans les situations d'urgence. « The Good enough Guide », Edition Oxfam, UK).

- Outil 1:** Comment être redevable ? Rechercher les informations du public
- Outil 2:** Comment décider s'il ya lieu de faire un sondage
- Outil 3:** Comment évaluer les besoins de protection des enfants
- Outil 4:** Comment utiliser des indicateurs
- Outil 5:** Comment présenter un rapport verbal
- Outil 6:** Le cycle de la qualité planifier-intervenir-vérifier-agir
- Outil 7:** L'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces)
- Outil 8:** La participation communautaire : l'analyse des parties prenantes
- Outil 9:** Le calendrier des programmes communautaires
- Outil 10:** Comment présenter votre organisation : liste des besoins à connaître
- Outil 11:** Comment faire le profilage des communautés affectées et estimer leurs besoins primordiaux
- Outil 12:** Comment mener un entretien individuel
- Outil 13:** Comment observer
- Outil 14:** Comment impliquer les communautés dans tout le cycle du projet
- Outil 15:** Comment conduire un groupe de discussion
- Outil 16:** Comment dire au revoir
- Outil 17:** Le cœur de la participation communautaire
- Outil 18:** Mener des réunions de consultations efficaces
- Outil 19:** Cadre stratégique de la participation
- Outil 20:** Liste de contrôle de l'évaluation de performance
- Outil 21:** Le dossier de suivi des formations
- Outil 22:** Les mécanismes de plaintes : Conseils sur le stockage des fichiers et la gestion des données
- Outil 23:** Systèmes de réactions communautaires : les cartes de plaintes
- Outil 24:** Comment mettre en place un mécanisme de plaintes et de réponses
- Outil 25:** Notes et lignes directrices sur le traitement des plaintes
- Outil 26:** Les points à ne pas omettre dans la mise en œuvre des mécanismes de traitement des plaintes
- Outil 27:** Les différentes étapes de mise en place d'un mécanisme de traitement des plaintes
- Outil 28:** Guide indicatif du plan d'action corrective et préventive
- Outil 29:** Comment organiser une réunion des leçons apprises

Outils 1

Comment être redevable ? Rechercher les informations du public

Cet outil peut aider à vérifier si l'on fournit aux personnes concernées par l'urgence des informations fondamentales sur l'organisation et sur le projet. En demandant aux personnes les informations qu'elles ont reçues, on peut vérifier comment celles-ci vous perçoivent et si vous leur fournissez les informations dont elles ont besoin au moment opportun et de la meilleure manière.

Cet outil peut être utilisé à différentes étapes du projet : au début du projet pour aider à vous présenter, à expliquer qui vous êtes et ce que votre organisation peut faire (voir également l'outil 10 [ECB outil 1]) ; après des changements importants, par exemple en cas de rupture de la ration alimentaire ; et à la fin du projet comme faisant partie intégrante de votre stratégie de sortie.

Pour les membres de l'équipe de terrain

Avez-vous rendu accessible aux bénéficiaires et à leurs représentants, la liste de contrôle des informations (ci-contre) ?

Pour les personnes affectées par l'urgence

Avez-vous reçu du personnel de projet la liste de vérification des informations (ci-contre) ?

La liste de vérification

Information de base	Oui	Non
1 Information sur l'historique de l'organisation		
2 Détails sur le projet en cours		
3 Renseignement sur les coordonnées du Projet		
Rapports sur la mise en œuvre du projet		
4 Rapports réguliers sur la performance du projet		
5 Rapports financiers réguliers		
6 Informations sur les changements importants du projet		
Possibilité d'implication ou de participation		
7 Dates et lieux des événements clés de la participation		
8 Précisions des contacts, en cas de commentaires ou de suggestions		
9 Détails sur la manière de porter plainte concernant les activités de l'organisation (les procédures de plaintes)		

De : A. Jacobs (2005) *la redevabilité envers les Bénéficiaires: Un aide-mémoire pratique (un contrôle pratique)draft, Mango pour Oxfam GB (adapté). (Outil 2 ECB)*

Outil 2

Quand décider s'il y a lieu de mener un sondage

Les sondages peuvent être utilisés pour recueillir des informations d'un grand nombre de personnes avant, pendant, et après le projet. Les sondages sont des outils utiles qui peuvent cependant se révéler, en pratique complexes et exigeantes en termes de ressources. Avant de décider si l'on est prêt pour mener une enquête, il faut au préalable réfléchir aux avantages et aux inconvénients.

Sondage: quelques avantages et inconvénients

Avantages

Un sondage peut fournir des informations spécifiques sur un grand nombre de personnes et cela dans un délai bref.

Vous ne pouvez passer qu'un laps de temps avec chaque personne. Les informations que vous recevrez d'elles peuvent donc s'avérer limitées et incomplètes.

Vous aurez également besoin de temps pour analyser et utiliser toutes les informations recueillies.

Les informations obtenues d'une frange de la population peuvent être utilisées pour concevoir des plans pour toute la population.

Les personnes sélectionnées pourraient être faciles à aborder ou désireuses de coopérer mais ne seront pas nécessairement représentatives de la population.

Les méthodes et formulaires utilisés pour collecter les informations doivent être uniformisés de sorte à ce que les résultats puissent être valablement comparés (voir par exemple l'outil 3[ECB outil 8])

Ces méthodes peuvent produire des informations superficielles. Les interlocuteurs peuvent donner les informations qu'ils pensent que vous voulez entendre.

Un sondage requiert au préalable une attention particulière, afin de déterminer quelles informations pourraient être obtenues, par qui, comment, et à quel moment (quand)

Le temps peut être court. Si le mode de vie de ces personnes n'est pas compris, alors les informations qu'elles fournissent peuvent créer des confusions

De nombreux renseignements peuvent être obtenus à moindre coût si l'on utilise un personnel non rémunéré ou des bénévoles pour le faire.

Un sondage de grande envergure est parfois difficile à superviser en raison des coûts administratifs et des distances à couvrir.

Inconvénients

De: les partenaires en évaluation: Evaluer le développement et les programmes communautaires avec des participants © Marie-Thérèse Feuerstein 1986. reproduit avec la permission de Macmillan Publishers Ltd. **(ECB outil 7)**

OUTIL 3

Comment évaluer les besoins de protection des enfants

Cette liste de contrôle de base peut être utilisée dans différents endroits où vous travaillez ou envisagez travailler. Il peut par la suite être adapté à l'évaluation des besoins de protection d'autres groupes vulnérables.

1. Y a-t-il des cas rapportés d'enfants :
 - Tués dans ce désastre
 - Blessés
 - Absents ?

2. Y a-t-il un groupe d'enfants qui n'a pas accès à :
 - La nourriture
 - L'eau
 - L'abri
 - Aux soins médicaux
 - L'éducation ?

3. Ces cas ont-ils été signalés ? À quelle organisation ?

4. Y a-t-il des cas rapportés
 - D'enfants séparés
 - De famille avec des enfants absents
 - D'enfants transférés dans un endroit sécurisé ?

5. Les familles se sont-elles en général déplacées en groupe ?

6. Existe t-il des groupes d'enfants vivant ensemble sans adultes ? Ces groupes comprennent ils des enfants de moins de cinq ans ?

7. Y a t-ils des adultes individuels qui ont pris la responsabilité de prendre soin d'un groupe important d'enfants ?

8. Enumérez des organisations qui prennent soin des enfants séparés (seuls)

9. Y a-t-il d'autres préoccupations majeures de protection ou de garde de filles non encore identifiées ci-dessus ?

10. a-t-il d'autres préoccupations majeures de protection ou de garde de garçons non encore identifiés ci-dessus ?

11. Quelles sont les organisations travaillant sur les questions de protection dans cette zone ?

De World Vision « formulaire d'évaluation rapide de protection de l'enfant dans les situations de catastrophes naturelles », interne, adapté). (ECB Outil 8)

OUTIL 4

COMMENT COMMENCER A SE SERVIR D'INDICATEURS

Votre organisation peut avoir sa propre approche des indicateurs. Dans le cas contraire, cette présentation peut vous aider à développer de « très bon indicateurs », pour les personnes affectées par une urgence.

Les indicateurs sont des chiffres ou des déclarations qui aident à mesurer, à simplifier et à communiquer des améliorations et un impact.

Les indicateurs quantitatifs utilisent des chiffres, tandis que les indicateurs qualitatifs utilisent les mots ou les images. Toutefois, les deux types d'indicateurs sont nécessaires. Par exemple un indicateur quantitatif peut vous informer du nombre d'enfants recevant des rations : un indicateur qualitatif peut vous dire si ces enfants sont satisfaits des aliments.

Utilisez l'approche « Good enough » en pensant aux indicateurs :

- Vérifiez que le projet a déjà quelques indicateurs.
- Ne pas développer trop de nouveaux indicateurs : utilisez-en aussi peu que possible.
- Essayez d'avoir un équilibre des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.
- Recueillir seulement les informations dont vous avez le plus besoin.
- Vérifier qu'un indicateur privilégié mesurera réellement les changements escomptés.
- Après l'utilisation de vos indicateurs pour suivre les changements, analysez et utilisez cette information dans la prise des décisions.

Les indicateurs de Sphère

L'approche « Good enough » reconnaît la nécessité de se référer à des normes communément (largement) et unanimement admises. Sphère offre les indicateurs les mieux connus de l'impact humanitaire : ils créent un « langage commun » et permettent la comparaison entre les projets.

Sphère reconnaît que les indicateurs peuvent dans certains contextes être modifiés. Dans le cas ci-dessous, une organisation explique pourquoi elle ne pourrait pas offrir les 7-15 litres d'eau recommandés par personne par jour. Lorsque les indicateurs ne peuvent être atteints, il est important d'être transparent et d'enregistrer lors de l'évaluation et du suivi de l'impact, les raisons, et plaider si possible, pour que les indicateurs soit atteints.

Le projet de l'Éthiopie

« En 2000, dans un projet de sécheresse en Éthiopie, nous avons livré de l'eau à plus de 400.000 personnes. Nous avons livré approximativement 5 litres par personnes et par jour en lieu et place des 15 litres recommandés, Ceci étant au-delà des capacités des donateurs et des capacités logistiques. Nous avons alors clairement indiqué que nous allions livrer uniquement de l'eau pour la consommation et la cuisine. »

Les indicateurs de changement

Impliquez autant que possible les femmes, les hommes et les enfants affectés par la situation d'urgence pour qu'ils décident des changements qu'ils voudraient voir réalisés. Interrogez les membres de la communauté, au cours d'une réunion, d'un atelier ou d'un entretien individuel, sur ce qu'ils espèrent voir réaliser à l'issue du projet. Tenez des réunions distinctes pour les femmes et pour les autres groupes.

Demandez aux personnes affectées ce qu'il adviendrait si le projet réussissait. « Imaginez-vous que le projet est achevé. Comment est-ce que les personnes en bénéficieraient ? Comment cela affecterait-il votre vie ? Que verrez-vous se produire ? Les réponses des personnes à ces questions vous permettent d'identifier les indicateurs dont vous avez besoin pour suivre l'évolution, les progrès et les changements.

Les indicateurs de changements développés par une communauté :

- Peuvent ou ne peuvent pas être compatibles avec d'autres indicateurs
- Peuvent paraître illogiques à des personnes étrangères
- Peuvent ne pas être applicables dans d'autres situations d'urgences ou dans d'autres communautés
- Peuvent ne pas être limités dans le temps
- Peuvent ne pas permettre la comparaison entre les projets

Toutefois, il existe un moyen de s'assurer que le personnel perçoit le projet à travers les yeux des bénéficiaires. C'est celui qui permet aux bénéficiaires d'exprimer leurs points de vue, et qui tient également compte de leurs expériences et de leurs souhaits.

Le projet du Soudan

Dans un projet en approvisionnement d'eau au sud du Soudan, le personnel a mesuré le succès de ce projet en utilisant un indicateur de Sphère qui tient compte de la distance de la communauté au point d'eau.

Pourtant, la communauté a mesuré le succès de ce même projet en comptant le nombre de filles allant à l'école. Lorsque le point d'eau était proche de la communauté, les jeunes filles emportaient leurs seaux à l'école et recueillaient de l'eau sur le chemin du retour.

Comment est-ce que les populations ont ressenti les changements dans leur communauté à l'égard de la proximité des points d'eau et au fait que les filles puissent aller maintenant à l'école ? ? (Consulter le guide « Good enough » page 23, pour un exemple sur comment mesurer la satisfaction.)

De : VM Walden (2005) «Les Indicateurs communautaires», Oxfam (interne); L. Bishop (2002) «Les premières étapes en matière de suivi et d'évaluation, des services d'évaluation des organismes de bienfaisance; Entretien avec Margarita Clark, Save the Children. (ECB Outil 10)

OUTIL 5

Comment présenter un rapport verbal

Même lorsque les personnes affectées par la situation d'urgence ont participé à toutes les étapes du projet, certaines personnes le connaissent mieux que d'autres. Voici donc, de façon générale quelques conseils pour présenter un rapport verbal du projet à la communauté entière.

Soyez concis

Ne retenez pas les informations mais visez plutôt à aider la communauté à se souvenir des principaux points qui se sont déroulés dans l'exécution du projet.

Pensez à ce que les gens doivent savoir

Préparer une présentation verbale adaptée aux besoins des bénéficiaires.

Mettez l'accent sur les points clés

Si possible, utilisez des affiches, des citations, des photos, des diapositives, des tableaux, et des graphiques.

Encourager la participation

Des sessions de questions-réponses, un panel, un jeu, peuvent aider à stimuler la participation des bénéficiaires.

Encourager les bénéficiaires à exprimer leurs opinions

Les bénéficiaires peuvent nourrir des perceptions contradictoires au projet et aux changements qu'ils entraînent. Il faut donc penser à la manière dont vous ferez face à ces différents points de vues.

Ecoutez et faites preuve de tact

Essayez de maintenir une bonne atmosphère et de très bonnes relations entre les personnes surtout lorsqu'elles expriment des points de vues différents. Essayez de mettre fin à la discussion sur une note positive.

De: Partenaires en évaluation: évaluer le développement et les programmes communautaires avec les participants, © Marie-Thérèse Feuerstein 1986. Reproduit avec la permission de Macmillan Publishers Ltd (ECB Outils13)

OUTIL 6

Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir, le cycle de la qualité

Le cycle PDCA a initialement été conçu par Walter Shewhart dans les années 1930 ; il a été adopté plus tard par W. Edwards Deming et est ainsi devenu le cycle de Deming ou roue de Deming. Le modèle fournit un cadre pour l'amélioration d'un processus ou d'un système. Il peut être utilisé pour guider l'ensemble du plan d'amélioration continue ou pour l'élaboration des plans d'actions spécifiques une fois que les résultats des évaluations, les leçons apprises, et les recommandations pour l'amélioration ont été identifiées.

Le cycle PDCA est conçu pour être sans fin, se saisissant ainsi de l'esprit de l'amélioration continue de la qualité. Il établit un mouvement qui relie une étape à la suivante, puis reprends de nouveau l'analyse. (Note : Dans le cadre de l'aide au développement, le cycle PDCA est parfois adapté à la planification, à l'exécution, à l'évaluation (le suivi), à l'amélioration.)

Planifier : une amélioration, un changement, une action corrective ou préventive vise à améliorer la qualité, l'effectivité et l'efficacité globale de votre organisation. Il existe dans cette phase des étapes clés qui sont:

- Analyser ce que vous avez l'intention d'améliorer- vous pourriez utiliser l'approche SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, et Menaces)
- Concevoir votre stratégie de mise en œuvre, votre plan d'action
- Mettre en place les ressources dont vous aurez besoin (personnel, durée, finance).

Réaliser : mettre en œuvre votre projet. Il existe une étape clé dans cette phase :

- S'assurer qu'un mécanisme d'enregistrement de l'impact et des réactions a été inclus.

Vérifier : Faire le suivi et l'évaluation des résultats obtenus dans la mise en œuvre du projet : établir clairement ce qui a marché et ce qui n'a pas marché. Les principales étapes de cette phase sont donc les suivantes :

- Il est important de veiller à ce que le projet fonctionne correctement tant à moyen terme qu'à long terme.
- Demander si le projet exerce un impact et apporte effectivement les améliorations escomptées.
- Pour ce faire, certains indicateurs de progrès et objectifs d'impact seront utiles.

Agir : l'heure de la prise de décision : adopter les changements, et les développer par la suite, ou les abandonner.

Les principales questions à se poser au cours de cette phase sont les suivantes :

- Les changements suggérés prennent t-ils trop de temps à être mis en œuvre ?
- Le projet est-il difficile à poursuivre ou à maintenir ?
- Est-il efficace ?
- A-t-il réalisé la valeur ajoutée attendue ?
- Prendre la décision de poursuivre, ce qui pourrait requérir davantage d'améliorations et de développement.

Cela vous renvoie à l'étape de la planification.

Cette méthode d'évaluation générale ou partielle du système de gestion de la qualité est une méthode fréquemment utilisée.

Ci-dessous, un exemple de liste de vérification qui indique les étapes à suivre dans un cycle d'amélioration.

Etape	Activité	Vérification
1	Identifier un processus ou une procédure qui a besoin d'être améliorée ou révisée.	
2	Sélectionner une équipe qui connaît ce processus ou cette procédure	
3	Réunir et clarifier les connaissances sur le processus/procédure (y compris la collecte des données, l'analyse des besoins, le graphique d'évolution du processus, etc.).	
4	Evaluer et établir les causes sous jacentes des problèmes et les causes de la mauvaise qualité ou de la variation des résultats	
5	Travailler tout au long du cycle en se servant des évolutions suggérées	

OUTIL 7

L'analyse SWOT (Force, faiblesses, opportunités et menaces)

L'outil SWOT aide à faire l'analyse de l'état actuel d'une organisation et à explorer les voies à suivre à l'avenir.

	Interne Lié aux aspects internes de l'organisation (à tous les niveaux)	Externe Lié à l'environnement opérationnel dans lequel l'organisation travaille (au plan international, régional et national)
Positif	Forces liées par exemple à: <ul style="list-style-type: none">• La diffusion de l'information• La participation des bénéficiaires• La cartographie des capacités locales• L'évaluation des performances du staff• Les réactions sur le traitement des plaintes	Opportunités liées par ex à : <ul style="list-style-type: none">• La durabilité et la viabilité des projets• Au partenariat avec bénéficiaires• l'amélioration de la coordination
Négatif	Faiblesses liées par exemple à <ul style="list-style-type: none">• La traduction des informations• L'accès aux bénéficiaires	Menaces liées par exemple à : <ul style="list-style-type: none">• L'insécurité• L'insatisfaction de la communauté

OUTIL 8 :

L'engagement de la communauté : l'analyse des parties prenantes

Qu'est ce que l'analyse des parties prenantes ?

L'analyse des parties prenantes est l'identification des acteurs clés d'un projet, l'évaluation des intérêts de ces acteurs, et la manière dont ces intérêts affectent un projet. Il n'y a pas qu'une manière unique de faire l'analyse des parties prenantes. L'élément essentiel est de décider quel type d'analyse est nécessaire dans un cas donné et dans quel but.

Le but de l'analyse des parties prenantes :

- Identifier les personnes et les groupes qui ont un intérêt dans un projet
- Mieux comprendre leurs intérêts, leurs besoins et leurs capacités par rapport à la planification, au suivi, à la revue et l'évaluation.
- Comprendre les besoins et les intérêts de ceux qui ne sont pas directement affectés par une activité
- Déterminer quels sont les groupes qui pourraient directement être impliqués dans les différentes étapes d'une activité
- Identifier les synergies potentielles et les obstacles avec les différents groupes et individus
- Informer sur l'élaboration des stratégies futures

Qui sont les parties prenantes ?

Les parties prenantes sont les personnes affectées soit positivement, soit négativement, directement ou indirectement par le projet, telles que :

- Les personnes touchées par l'impact d'un projet ou d'une activité
- Les personnes qui peuvent influencer le projet
- Les individus, les groupes ou les institutions ayant des intérêts dans un programme ou un projet.
- Les groupes communautaires, les sociétés civiles, les organisations, les donateurs, le grand public et les prestataires externes de services.

La réalisation d'une analyse des parties intervenantes

Il existe différentes façons de procéder à une analyse des parties intervenantes en fonction du but particulier de l'analyse et du type d'analyse requis. L'exemple donné ici peut être utile pour évaluer l'importance de chaque partie intervenant dans le projet.

Cette analyse requiert les étapes suivantes :

1. Identifier tous les individus, groupes, et organisations affectées par les problèmes que le projet tente de résoudre (ce qui peut être fait lors d'une séance de remue-méninge (brainstorming) en groupe.)
2. Classifier les acteurs par groupes d'intérêt, genre, statut individuel, appartenance ethnique, affiliation organisationnelle, autorité, pouvoir etc.
3. Débattre des intérêts qui sont à prioriser par rapport aux problèmes spécifiques
4. Identifier le potentiel (forces, faiblesses, opportunités et menaces) dont dispose chaque groupe pour faire face aux questions abordées par le projet.
5. Identifier les liens entre les acteurs (conflits d'intérêts, les relations de coopération, les dépendances et les opportunités pour une meilleure coopération dans les activités du projet).

Le tableau ci-dessous indique un cadre d'approche de l'analyse des parties prenantes.

Parties prenantes	Problèmes	Potentiel	Liens

Référence :

Ensemble d'outils de Gosling, L. et M. Edwards (2003): guide pratique pour la planification, le suivi, l'évaluation et l'analyse d'impact, de Save the Children UK.

Qualman, A. (1995) Note d'orientation sur comment faire l'analyse des intervenants dans les Programmes et des projets d'aide, ACDI.

De: La participation communautaire et l'atelier sur la redevabilité, développé par Joshua Pepall,

Equipe de la Redevabilité Humanitaire, World Vision, LTRT Sri Lanka, 2006. © World Vision International – l'outil a été adapté.

OUTIL 9 : **Le calendrier des programmes communautaires**

Le calendrier des programmes communautaires a été conçu pour être utilisé dans un cadre bien déterminé. Son but est d'aider le personnel de projet à communiquer l'idée et les stratégies des programmes aux bénéficiaires et aux autres parties prenantes et à impliquer les communautés dans la prise des décisions qui affectent leurs vies. C'est un processus bilatéral dans lequel : l'organisation informe la communauté du type d'activités qu'elle envisage d'entreprendre, à quel moment elle envisage de le faire, et la communauté quant à elle, fournit à l'organisation les informations sur les différents événements qui se tiennent dans l'année qui pourraient affecter les prévisions du projet. Au cours des discussions, la communauté devra également savoir comment est ce qu'elle pourra être impliquée tout au long du cycle du programme du début à la fin,

Cet outil est particulièrement utile car il utilise les symboles au lieu des mots, ce qui signifie que les personnes pauvres et illettrées qui sont très souvent exclues des discussions de planifications, peuvent y être incluses. Cela ne devrait pas être perçu comme un exercice unique de consultation participative, mais plutôt comme le début d'un processus de dialogue continu entre les parties intervenantes et l'organisation qui devra se poursuivre durant tout le cycle du programme. Il peut être utilisé pour :

- La planification des programmes ou des projets au niveau communautaire
- L'évaluation et la gestion des risques
- La planification de la participation de la communauté (participation, la diffusion de l'information, la collecte des informations et les consultations)
- Les discussions autour du suivi et de l'évaluation

PHOTO : le calendrier des programmes utilisés par le personnel de LIRT HAT lors d'une réunion communautaire

L'analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes devra être achevée avant l'utilisation du calendrier. Cette analyse est pratique et efficace dans l'élaboration de la cartographie et de l'identification des projets, des principaux intervenants, de leurs intérêts, et des façons dont ces intérêts affectent le projet. Une telle analyse, une fois réalisée, aide les groupes à s'impliquer dans le calendrier des programmes communautaires. Les parties prenantes à prendre en compte dans l'utilisation de cet outil comprennent, pour ne citer que ceux-ci :

- les groupes communautaires
- le gouvernement et les autorités
- le personnel de l'organisation
- les groupes d'enfants
- les autres organisations internationales, les ONG locales, etc.
- les mobilisateurs communautaires

L'ensemble des outils du calendrier

Tous les éléments nécessaires sont inclus dans cet outil. Le kit a été constitué dans un souci de simplicité pour le rendre facile à gérer et à utiliser par le personnel de terrain.

Il contient les éléments suivants :

- 1x calendrier des programmes
- 5x symboles des saisons (musulman, chrétien, bouddhiste, mousson, récolte)
- 6x symboles des secteurs (eau et assainissement, logement/infrastructure, société civile, santé/nutrition, protection de l'enfance, relance économique).

Le Calendrier

Le calendrier devra être imprimé ou dessiné à l'échelle A1 (594x841mm). Cependant si vous n'avez pas accès à des imprimantes, utilisez des flip chart (tableau de papier) ou joignez et collez des feuilles de papier A4. Sinon, dessinez un calendrier sur le sol. Ecrivez les noms des mois dans la langue locale en haut du calendrier (de sorte qu'il y ait une colonne pour chaque mois). Cette ligne dans laquelle vous écrivez les noms des mois doit être assez longue de sorte à ce qu'il y ait de la place pour coller les symboles de certaines saisons sans cacher les noms des mois. A l'extrême gauche du calendrier, (c'est-à-dire dans aucune des colonnes réservées aux mois), collez des symboles pour chacun des secteurs dans lequel vous projetez intervenir dans cette communauté.

Calendrier des programmes communautaires											
Jan	Fev	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Dec

Symboles des saisons et des secteurs

Les symboles représentant les fêtes religieuses, les saisons, et les secteurs dans lesquels les organisations interviennent habituellement, sont insérés à la fin de l'outil, pour copie (ou impression du CD-ROM). Ils devront être collés sur le calendrier avec une colle ou des rubans adhésifs. Soyez souple et créatif. Si vous avez besoin d'ajouter un autre symbole non compris parmi ceux identifiés ici, demandez à un participant de choisir une pierre, une feuille, une tige ou tout autre objet facile à obtenir et utilisez-le.

Comment utiliser le calendrier

1. Trouvez un grand espace ouvert, à l'air libre. Le calendrier peut être étalé sur le sol, accroché à un arbre ou collé à un mur.
2. Expliquez le but de la réunion : donner des informations sur les activités, obtenir des informations sur les événements locaux saisonniers, répondre aux questions et discuter de la façon dont les parties prenantes seront impliquées tout au long du cycle du programme. Expliquez brièvement les symboles des secteurs sur le côté gauche.
3. Répondez à toutes les questions sur le processus avant de continuer. Si certaines personnes ont des questions spécifiques relatives aux activités, travaillez avec un facilitateur qui les enregistre sur des feuilles séparées et signifiez au public que ces questions auront leurs réponses au cours de la réunion. A la fin de la session, demandez au facilitateur de parcourir la liste des questions enregistrées sur la feuille et référez les questions qui n'ont pas obtenues de réponse au coordinateur du secteur concerné par la question.
4. Demandez à la communauté des informations sur les tendances saisonnières. Demandez par exemple quelle est la période de la saison des pluies et collez le

- symbole de la mousson au sommet du calendrier pour le mois correspondant (sans pour autant occulter le nom du mois).
5. Demandez aux membres du groupe de coller les symboles des festivités religieuses sous les mois appropriés auxquels se tiennent ces festivités.
 6. Ensuite, expliquez brièvement le type d'activités que l'organisation souhaite mener au sein de chaque secteur et le temps dans lequel elle projette l'exécuter. Demandez aux membres du groupe de coller dans le calendrier les symboles sur le secteur concerné dans les colonnes pour les mois auxquels ces activités seront mises en œuvre.
 7. Pendant que vous parcourez les différentes activités, souvenez-vous de ceci :
 - Débattre avec le groupe de la voie par laquelle il souhaiterait être informé des activités et de leurs avancées.
 - Clarifiez l'objectif du programme et parlez du contenu des activités, du type d'activité, des responsabilités de l'organisation et des responsabilités de la communauté durant tout le cycle du projet.
 - Servez-vous de la réunion comme d'une opportunité pour rassembler les informations sur les organisations communautaires et les organisations nationales intervenant dans la zone ou dans un secteur donné. Etablissez-en une liste afin qu'elles puissent être considérées comme des partenaires potentiels.
 - Fournir aux participants les critères et les prestations de services.
 - Débattre d'un système de traitement de plaintes adéquat
 - Dégagez des possibilités de participation de la communauté à chaque stade du cycle du projet.
 - Encouragez le groupe à discuter de tout problème lié aux activités prévues et les solutions possibles.
 - Etablissez un calendrier de réunions communautaires.
 - Reportez les questions spécifiques au coordinateur approprié
 8. A l'issue de la session, fournissez les coordonnées de votre bureau, répondez aux questions en suspens des participants et abordez toutes les incompréhensions. Fournissez en retour des informations aux coordinateurs du secteur et aux chefs de district appropriés.

Symboles des saisons

Récoltes

Festivité chrétienne

La mousson

Festivité bouddhiste

Festivité musulmane

Protection des enfants

Eau et assainissement

Symboles des secteurs

Logement et infrastructures

Société civile

Santé et nutrition

Relance économique

World Vision/ Joshua Pepall (Conseiller pour la redevabilité Humanitaire) World Vision Sri Lanka- l'outil a été adapté.

Outil 10

Comment présenter votre organisation : Besoin de connaître la liste de contrôle

Cette liste de vérification peut être utilisée pour aider à s'assurer que l'équipe de terrain détient les réponses aux questions que les bénéficiaires, les autorités gouvernementales et bien d'autres sont capables de leur poser. L'on peut s'en servir au début d'un projet ou en relation avec l'outil 29 [ECB Outil 11], pour informer la nouvelle équipe.

Qui sommes-nous ?

1. Qu'est-ce qu'une ONG ?
2. Quel est notre mandat ?
3. Quelle est la raison de la présence de notre organisation ici?
4. Quelles sont nos sources de financement?

Notre objectif

5. Que pouvons-nous faire pour les personnes affectées par des situations d'urgence liée à :
 - a) l'eau et l'hygiène
 - b) l'abri
 - c) les moyens d'existence
 - d) la promotion de la santé publique
 - e) autres types de projets ?
6. Pourquoi ne faisons-nous que cela plutôt qu'autre chose?

Le projet et la communauté

7. Quel est la zone d'intervention de notre projet ?
8. Qui l'a décidé ?
9. Quels sont les personnes impliquées dans la prise de décision des activités du projet ?
10. Quel est le plan de tout le projet ?
11. Quelle est la durée du projet ?
12. Qui en sont les bénéficiaires ?
13. Quels sont les critères de sélection (pourquoi certains ont été choisis et pas d'autres)?
14. Quelles sont les personnes impliquées dans le choix des bénéficiaires ?
15. Comment est-ce que le projet fonctionne t-il ? Comment les bénéficiaires sont-ils impliqués ?
16. Quelle est la contribution des bénéficiaires ?
17. Quelle sera notre contribution ?
18. Combien nous coûtera le matériel ?
19. Quels sont les progrès réalisés au cours de ce mois ? Quelles sont les prévisions pour le prochain mois?
20. Quels sont les principaux défis de l'équipe technique durant ce mois ?
21. Que fait l'équipe technique pour relever ces défis ?
22. Que recevront exactement les bénéficiaires ?
23. Quand le recevront-ils ?

Le traitement des problèmes ou des plaintes

(Consulter également l'outil 5 [ECB Outil 13])

24. Que faut-il faire si le projet ne fonctionne pas bien ?
25. Comment agir s'il y a un problème avec le chef d'une communauté ou avec les membres de la communauté travaillant avec nous ?
26. Que peut-on faire en cas de problème avec un membre de l'équipe (corruption, fraude, mauvais comportement)?

Les autres organisations et le gouvernement

27. Quelles sont les autres ONG travaillant dans la même zone que ce projet ?
28. Quel est leur domaine d'intervention ?
29. Quelle est l'assistance gouvernementale disponible ? Comment y accède-t-on ?
30. Quels sont les autres problèmes de la population ? (être déplacé, n'avoir aucun accès à la terre, impossibilité de rencontrer les autorités gouvernementales pour résoudre les problèmes)

De: T. Gorgonio et A. Miller (2005) «La liste des besoins à savoir », Oxfam GB (interne, adapté). **(ECB Outil 1)**

Outil 11

Comment faire le profilage des communautés affectées et évaluer les besoins primordiaux ?

Cet outil peut aider à faire le profilage d'une communauté affectée. On peut l'utiliser conjointement avec l'outil 12 (ECB Outil 5) et l'outil 15 (ECB Outil 6). Cette action peut être répétée au fur et à mesure que la situation évolue.

Questions suggérées

1. Quel est l'historique des groupes affectés ? Ont-ils des origines urbaines ou rurales ?
2. Quel est le nombre approximatif et les caractéristiques démographiques des personnes affectées ? (inclure une répartition de la population par genre, et enfant de moins de 5 ans. Insérer le nombre d'enfants de 5 à 14 ans, des femmes enceintes et celles qui allaitent, ainsi que le nombre de celles qui sont âgées de 60 ans et plus, si ces données sont disponibles).
3. Qui sont les personnes marginalisées/mises à l'écart de ce groupe de population (femmes chef au foyer, les enfants abandonnés, les handicapés, les malades, les personnes âgées, les ethnies minoritaires...). Ont-ils des besoins spécifiques ? Comment ont-ils été affectés par la crise actuelle ?
4. Y a-t-il parmi la population affectée une famille, une ethnie, une religion ou un autre groupement particuliers ? Y a-t-il des groupes difficiles d'accès ?
5. Quelles sont les personnes clés à contacter/consulter ? Y a-t-il des membres de la communauté ou des aînés à la tête des populations affectées par l'urgence ? Y a-t-il des organisations avec des expertises locales (telles que des églises, des mosquées, ou des ONG locales) qui peuvent prendre part à la prise de décision ?
6. Quels sont les risques majeurs en termes de santé et de protection contre la violence encourus par les différents groupes de personnes affectées par cette situation d'urgence, et quelle organisation y fait face ?

Comment les femmes ont-elles été affectées ? Ont-elles des besoins spécifiques ?

Lors des premières phases au Gujarat, nos équipes de distributions étaient presque exclusivement des hommes. Les standards minimums de Sphere recommandaient d'envoyer en priorité une équipe d'enquête composée uniquement de femmes pour s'entretenir avec les femmes d'une communauté victime d'un tremblement de terre. Pour cela, nous avons composé des kits d'hygiène pour les femmes et avons reçu des fonds pour 23000 kits.

Les opérations de secours d'urgence au Sri Lanka n'étaient pas basées sur le genre. Peu d'organisations avaient jugé bon de fournir aux femmes des équipements hygiéniques, des sous-vêtements ou des habits respectueux de la culture locale. Les besoins alimentaires des femmes enceintes ou des nourrices n'avaient pas été suffisamment pourvus.

Standards minimums

Sources : Srodecki (2001) ; IFRC (2005)

De : Oxfam (non daté) 'Information historique: Liste de contrôle pour les évaluations rapide dans les situations d'urgences' (adapté); IFRC (2000) Manuel de formation sur la préparation aux Catastrophes

(Adapté); IFRC (2005) Rapports sur les Catastrophes naturelles dans le monde 2005 (adapté); J. Srodecki (2001)

'L'utilisation des standards de Sphere lors d'une situation d'urgence à grande échelle: Cas pratique de l'intervention au Gujarat en été 2001', World Vision (interne, adapté). (ECB Outil 4)

Outil 12

Comment mener un entretien individuel

Des entretiens individuels peuvent être conduits lors des évaluations ou des enquêtes. Un entretien individuel peut être une conversation de 10 minutes obtenue lors d'une visite non officielle ou une discussion plus longue et plus structurée, avec une série de questions sur un thème précis. Quel que soit le cas, il faudrait se baser sur les informations essentielles et construire son entretien autour de préoccupations courantes telle que le profilage et l'évaluation des besoins, le suivi des changements ou la recherche de réactions.

Il faut chercher à interroger les gens en temps réel, cela est bénéfique aussi bien pour l'équipe que pour les personnes questionnées. Le temps de disponibilité de la personne questionnée devrait déterminer la durée de votre entretien. Il faut s'assurer que les gens comprennent la raison pour laquelle vous souhaitez échanger avec eux, et l'utilisation que vous ferez des informations qu'ils délivrent. Veillez à ne jamais déclinier l'identité des personnes questionnées lorsque vous utilisez les informations sans leur accord formel ou celui de leur tuteur.

Débutez l'entretien avec des questions liées aux faits et simples à répondre. Evolvez progressivement, si nécessaire, vers les sujets plus sensibles selon que la personne que vous interrogez soit disposé et se sente à l'aise.

Il faudra s'assurer que tous ont conscience de la valeur que vous portez à leur temps et à leur participation. Il ne faut pas achever l'entretien de manière trop brutale. Il faut prendre ses responsabilités par rapport aux effets sur votre interlocuteur, lorsque des questions sensibles sont débattues.

Enregistrez, conservez, et utilisez l'information à bon escient.

Des choses à faire pendant les entretiens

- Veillez à avoir un bon interprète.
- Localisez les aînés/les leaders en premier, dites qui vous êtes, expliquez ce que vous faite, puis demandez la permission de mener des entretiens.
- Veillez à avoir des permissions individuelles pour les entretiens ; par exemple, est-ce possible de vous poser quelques questions à propos des conditions ici ? Remerciez par la suite.
- Veillez à mettre en priorité les discussions avec les femmes et les enfants, et d'autres personnes qui subissent des difficultés particulières.
- Faites l'effort de vous entretenir avec 3 familles au moins dans chaque endroit afin de recouper les informations reçues.
- Prenez en considération les personnes situées à la périphérie d'un camp ou d'un site où vous pourriez trouver des familles plus pauvres vivants pratiquement en marge de la société.
- Evitez si possible d'être suivi par une grande foule, car cela peut être de nature à intimider les personnes questionnées.

De: S. Burns et Cupitt S. (2003) «Gérer des résultats: un guide pour les organisations intervenant en faveur des sans-abri » Services d'évaluation des bienfaisances (adapté), R. Schofield, Medair (interne, adapté). **(ECB Outil 5)**

Outil 13

Comment mener une observation

Dans certaines situations, l'observation informelle peut être tout ce que vous pourrez faire, et cela peut être bien suffisant lorsque vous faites une évaluation ou faites le suivi des évolutions.

« Je regarde pour voir si les gens regagnent leur maison. Je demande s'ils se sentent en sécurité. Sont-ils souriants ? Sont-ils heureux ? Je vérifie si les enfants reprennent le chemin de l'école »

Observer la population : certains conseils et les éventuels problèmes

Conseils	Problèmes éventuels
Expliquez pourquoi vous voulez observer la population de ce site, et comment l'information collectée sera utilisée. Demandez la permission des populations qui y vivent.	L'observation de la population peut affecter son comportement normal et son quotidien.
Invitez la population qui y vit à observer le site avec vous.	Si un observateur connaît bien la population observée, cela peut l'amener à ne pas être objectif.
Donnez une petite formation et un soutien aux observateurs. L'information que vous voulez n'est crédible qu'à travers l'observation	L'implication de plusieurs observateurs peut déboucher sur plusieurs opinions et interprétations divergentes
Comparez par la suite, les notes et les observations dès que vous le pouvez. Faites le rapport de vos résultats afin de les utiliser.	Les résultats qui ne sont pas immédiatement enregistrés seront moins fiables.

De: Partenaires en évaluation: évaluer le développement et les programmes communautaires avec les participants, © Marie-Thérèse Feuerstein 1986. Reproduit avec la permission de Macmillan Publishers Ltd (ECB Outil 9)

Outil 14

Comment impliquer la population dans toutes les étapes du projet

Cet outil propose des méthodes d'information, de consultation, d'implication et de rapport sur les évolutions aux personnes affectées par une situation d'urgence, à toutes les étapes du projet. L'outil a initialement été développé pour servir dans les villages de ACEH en Indonésie. Il peut cependant être adapté à d'autres sites.

Avant l'évaluation

- Déterminez et énumérez clairement les objectifs de l'évaluation.
- Si vous le pouvez, informez la communauté, et les autorités locales bien avant que l'évaluation ne débute.
- Incluez aussi bien les femmes que les hommes dans l'équipe du projet.
- Faites la liste des groupes vulnérables à identifier pendant l'évaluation.
- Vérifiez ce que d'autres ONG ont réalisé au sein de cette communauté et procurez-vous une copie de leurs rapports.

Pendant l'évaluation

- Présentez les membres de l'équipe et leurs rôles respectifs.
- Expliquez comment se fera l'évaluation.
- Invitez les représentants de la population locale à participer.
- Créez un espace pour les individus ou pour les groupes afin qu'ils puissent s'exprimer ouvertement.
- Initiez des discussions et des entretiens avec différents groupes (les autorités locales, les groupes de communautés, les hommes, les femmes, l'équipe locale).
- Demandez à ces groupes leurs opinions sur leurs besoins et leurs priorités. Informez-les de toutes décisions prises.

Note : S'il n'est pas possible de consulter tous les groupes de la communauté en même temps, mentionnez clairement les groupes omis et retournez les rencontrer dès que cela est possible. Consignez par écrit vos résultats et décrivez votre méthodologie et ses limites. Utilisez ces analyses dans la prise de décision future.

Pendant la conception du projet

- Donnez les résultats de l'évaluation aux autorités locales et à la communauté, y compris le comité villageois et les représentants des groupes affectés.
- Invitez les représentants de la population locale à participer à la conception du projet.
- Expliquez aux personnes leurs droits en tant que victimes de catastrophe.
- Permettez au comité du village de prendre part à la budgétisation du projet.
- Vérifiez la conception du projet avec les différents groupes de bénéficiaires.
- Concevez un mécanisme de plaintes et de réponse.

Pendant l'exécution du projet

- Invitez la communauté locale, le comité du village et les autorités locales à participer au développement de critères pour la sélection des bénéficiaires.
- Annoncez les critères et présentez-les sur la place publique.
- Invitez la communauté locale et le comité du village à participer à la sélection des bénéficiaires.

- Annoncez les personnes bénéficiaires et affichez la liste de ceux-ci sur la place publique.
- Faites part du mécanisme de plaintes et de réponse ainsi que des forums de discussion pour permettre aux bénéficiaires de faire des réclamations.

Pendant la distribution

- Si vous recrutez une autre équipe de distribution, publiez l'information, dans un journal par exemple.
- Formez un comité de distribution composé du comité villageois, des autorités gouvernementales, et du personnel de l'ONG.
- Prévoyez comment les plus vulnérables (tels que les personnes handicapées, les personnes âgées, et d'autres groupes pauvres ou marginalisés) seront pris en compte lors des distributions.
- Donnez à l'avance aux autorités et aux communautés locales, une date et un lieu de distribution sûrs.
- Dressez la liste des éléments à distribués et leurs coûts, puis affichez cette liste à l'avance sur la place publique.
- Dans le but d'impliquer les personnes qui vivent loin du village ou des points de distribution, prévoyez pour eux une prime de transport.
- Commencez la distribution au niveau des personnes vulnérables (les femmes enceintes) dans le but de les impliquer.
- Assurez-vous que les gens savent rédiger et soumettre des plaintes.

Pendant le suivi

- Invitez le comité villageois à prendre part au processus de contrôle.
- Partagez les résultats avec le comité villageois et la communauté.

De: S. Phoeuk (2005) «Lignes directrices pratiques sur la redevabilité humanitaire», Oxfam GB Cambodge (interne, adapté). (ECB outil 3)

Outil 15

Comment diriger un groupe de discussion

Lorsqu'il est utile, menez des groupes de discussion et comparez les informations que vous avez collecté avec d'autres sources d'informations.

Qu'est ce qu'un groupe de discussion ?

Six à douze personnes sont invitées à discuter de manière détaillée sur des thèmes spécifiques. Le focus groupe peut regrouper des personnes qui ont des choses en commun. Elles pourraient partager un problème spécifique, ou s'exprimer lors de grandes rencontres (des jeunes, des femmes, ou des groupes minoritaires), ou être des personnes qui ne sont pas vraiment impliquées dans la communauté tels que les nomades. Il est préférable de ne pas rencontrer les leaders ou les personnes ayant une quelconque autorité dans le même temps, mais mieux de les interroger séparément.

Pourquoi seulement six à douze personnes ?

Dans un groupe plus large :

- Le temps de parole sera court de sorte que les personnes dominantes parleront le plus.
- Le facilitateur aura plus un rôle de contrôle.
- Certains membres du groupe seront frustrés s'ils ne peuvent pas avoir la parole.
- Les participants se mettront à parler entre eux plutôt qu'au groupe.
- Le groupe pourrait s'arrêter, faire des digressions et parler de quelque chose d'autre.

De quoi avez-vous besoin ?

- D'un facilitateur expérimenté : une personne dont la langue maternelle est celle en usage, qui puisse diriger, stimuler les personnes qui ne s'expriment pas, interrompre et reprendre la parole à ceux qui la monopolisent.
- De temps pour préparer des questions ouvertes et sélectionner les membres du groupe de discussion.
- D'un, souvent de deux personnes pour prendre note des différentes interventions.
- D'un langage commun.
- D'un lieu calme et propice où le groupe ne pourra être entendu ou interrompu.
- D'être confortablement assis en cercle.
- De se comprendre et de s'accorder sur l'objectif de la discussion.
- D'établir des règles (tout le monde a droit à la parole, nul ne détient la bonne réponse, veillez à ne pas interrompre l'autre).
- De l'accord du groupe pour la prise des notes (ou enregistrer sur un magnétophone).
- D'environ une heure à une heure et demie de temps avec quelques rafraichissements.

Que se passe-t-il ?

- Le facilitateur doit s'assurer que chacun a droit à la parole et doit toujours centrer le débat.
- Le secrétaire de séance prend note.
- A la fin de la session, le facilitateur fait un bref résumé de ce qui a été dit pour voir s'il y a autre chose à ajouter.

- Le facilitateur vérifie que le rapport intègre les principaux points et reflète le niveau d'implication des participants dans le débat.

De: VM Walden «Focus group discussion», Oxfam (interne, adapté);

L. Gosling et M. Edwards (2003) «boîtes à outils: un guide pratique pour la planification, le suivi,

L'évaluation et la mesure de l'impact », Save the Children (adapté); USAID (1996)

*Suivi et Evaluation de Performance TIPS No. 10, Centre de l'USAID pour le développement de l'Information et de l'évaluation (adapté). **(ECB Outil 6)***

Outil 16

Comment dire au revoir

Cet outil peut aider à s'assurer que le départ de votre organisation à la fin du projet se fait dans de bonnes conditions et dans la transparence. Les personnes impliquées dans votre projet, y compris les bénéficiaires, le personnel, et certaines organisations partenaires et autorités locales, devraient savoir que vous quittez les lieux et savoir également les raisons de votre départ.

Définissez en détail les activités et les besoins en communications. Cela pourrait prendre en compte :

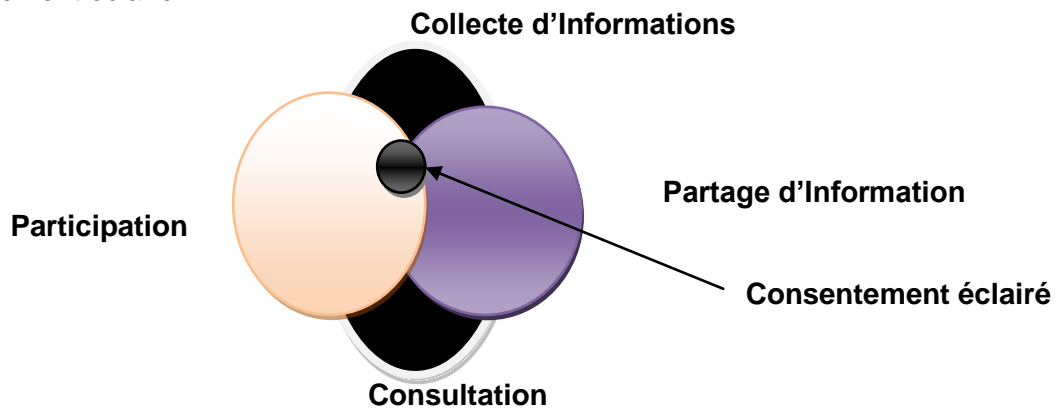
- 1 .La rédaction d'une lettre au personnel, suivie de rencontres individuelles et en groupe
2. La rédaction d'une lettre officielle sur la fin du projet adressée aux leaders régionaux, du district et du village, y compris les aînés et les leaders informels. Faire suivre les lettres de réunions d'information. Afficher une copie de la lettre à l'intention des leaders du village sur les tableaux d'information du village.
3. Utiliser une feuille de questions réponses pour guider le personnel dans sa communication avec les bénéficiaires sur la fin du projet.
4. Le planning de la conduite des réunions sur le départ avec les communautés.
- 5 .Le rapport des acquis et des enseignements du projet.
- 6 .La rédaction de courriers adressés à d'autres ONG partenaires, Suivis de briefings et de réunions en tête à tête.
7. La tenue de réunions de groupe et ou de visites à domicile pour atteindre les femmes et les groupes vulnérables qui pourraient être incapables d'assister aux réunions.
8. L'usage de posters et de dépliants dont les formats sont adaptés aux personnes moins lettrées.
9. Encourager les remarques/les commentaires sur les activités du projet.
 10. Recueillir des témoignages sur le travail satisfaisant et l'interaction positive de la communauté. Remettre cela à la communauté, faire par exemple une exposition de photo pendant la remise à la communauté.
 11. Tenir des activités culturelles ou des célébrations lorsque les projets sont remis à la communauté.
12. L'évaluation des activités relatives aux informations de sortie et le rapport sur les leçons apprises.

De: T. Gorgonio (2006) «Notes sur le départ responsable des collectivités lors de la Fermeture des programmes », Oxfam GB Philippines (interne, adapté). (ECB Outil 14)

Outil 17

Le cœur de l'engagement de la communauté

Les éléments présentés dans le diagramme et expliqués en-dessous, renferment tous un consentement éclairé.



La collecte d'Information : mener une évaluation des besoins et faire des entretiens

Le Partage d'Information : expliquer qui vous êtes, ce que vous pouvez ou ne pouvez pas faire, comment et quand vous pouvez mener votre activité.

Consultation : Examiner les informations recueillies et décider des meilleures options.

Participation : utiliser différents niveaux de participation durant tout le cycle du projet

Outil 18

Rendre effectif une réunion de consultation

Les questions suivantes sont destinées à servir pour la préparation d'une réunion de consultation, afin d'assurer une réunion efficace.

1. Quel est le but ou l'objectif de la consultation ?
2. Quels sont les problèmes en cause ?
3. Qui devra être consulté ?
4. Qui est-ce que le problème affecte ?
5. Qui dirigera la consultation ? Comment la consultation sera-t-elle dirigée pour permettre que tous ceux qui ont besoin d'être consultés (les groupes marginalisés) soient pris en compte ?
6. Quelles sont les ressources disponibles pour la consultation ?
7. Quel niveau d'engagement, en termes de temps et de ressource, est attendu de la communauté ?
8. Quel sera le meilleur moment pour consulter ?
9. Quel sera la durée requise ?
10. Y a-t-il déjà eu des consultations similaires menées par le personnel (dans ce secteur ou dans d'autres) ou d'autres consultations ont-elles été planifiées de sorte à assurer une coordination, à partager des informations, et à en tirer des leçons ?
11. Quelle information devrait être préparée et mise à la disposition à l'avance pour s'assurer que la communauté est correctement informée ?
12. Comment et par qui l'information doit-elle être utilisée ?
13. Comment les recommandations faites par les bénéficiaires peuvent-elles être mises en œuvre ?
14. Comment les résultats de la consultation et les décisions finales (s'ils sont applicables) peuvent-ils être transmis aux participants ?
15. Dans le cas de l'application, quel rôle la communauté détient dans l'exécution et la gestion des projets en cours ?

Avec la permission de l'équipe de la Redevabilité humanitaire de World Vision International basée au Sri Lanka lors de la e réponse au Tsunami, Auteur: Joshua Pepall. © HAP International

- l'Outil a été adapté

Outil 19
Cadre stratégique de participation

Un cadre stratégique de participation devrait prendre en compte les questions suivantes :

Question	Commentaire
<p>1 Avez-vous identifié la communauté cible/les bénéficiaires prévus ?</p>	<p>Cela peut être fait en établissant une cartographie des bénéficiaires qui devrait identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le ratio homme/ femme. • Le pourcentage d'enfants, enfants abandonnés inclus • La taille moyenne des ménages • Les groupes vulnérables (personnes handicapées et âgées) • Les structures traditionnelles/ civiles • Les informateurs clés/spécifier les représentants des bénéficiaires. • Les chiffres • Une fiche plus détaillée devrait révéler la méthode de communication appropriée. • La fiche pourrait s'étendre à l'enquête et à l'intégration des compétences et capacités des bénéficiaires.
<p>2 Quel type d'engagement est possible ?</p> <p>Devriez-vous vous engager directement avec les différents membres de la population affectée ou par le biais de structures existantes (locale/civil/traditionnelle) ? S'engager par le biais de structures existantes pourrait déboucher sur une restriction ou une inaccessibilité des groupes marginalisés.</p>	<p>Une évaluation sur le risque sera entreprise pour confirmer les conséquences des différentes options d'engagement et assurer la sécurité des personnes impliquées.</p> <p>L'accessibilité jouera un rôle important, en impliquant les dynamiques du genre et de la culture, ainsi que les facteurs physiques, par exemple le besoin de s'assurer que si les femmes des bénéficiaires ne peuvent s'adresser aux assistants alors les assistantes sont disponibles.</p> <p>Il y aura besoin de tenir compte des questions politiques.</p> <p>Les possibilités d'engagement seront affectées par le temps disponible - bien que cela ne doit pas être utilisé comme une excuse pour ne pas s'engager.</p> <p>La confiance peut affecter également l'engagement. La confiance prend du temps à se développer, mais le processus pourra constamment s'améliorer lorsqu'elle est</p>

	acquise.
<p>3 Quelle approche marchera le mieux dans le contexte ?</p> <p>L'approche de l'information : la communauté est informée de ce qui aura lieu (du temps et du lieu).</p> <p>L'approche de l'entretien : la communauté est impliquée dans les entretiens qui livrent les informations tout en stimulant les réactions.</p> <p>L'approche consultative : l'on demande aux membres de la communauté quelles sont leurs perspectives.</p> <p>L'approche de l'employé/du volontaire : Les membres de la communauté sont emmenés à contribuer à travers leur travail ou sont motivés à participer de quelques façons que ce soit.</p> <p>L'approche du partenariat : un contrat conclu entre la communauté et l'organisation fait ressortir leurs responsabilités respectives.</p>	<p>Une bonne stratégie utilise ces approches en même temps ou l'une après l'autre, dans le but de mener une consultation ou un partenariat toutes les fois que cela sera possible.</p>
<p>4 Quels outils/méthode marcheront le mieux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dresser le plan de la communauté et l'analyser • Interroger les bénéficiaires • Etablir les critères de sélection? 	<p>Un outil est, entre autres, un appareil/une structure/une liste de contrôle/une directive qui offre un avantage automatique ou mental par la réalisation des travaux.</p>
<p>5 Quelle est la meilleure manière de gérer l'information collectée et analysée?</p>	<p>Il est important de créer une ligne de base et des indicateurs pour aider à suivre les progrès et les impacts. Ce rapport est fondamental pour l'histoire, la redevabilité, la gestion des connaissances, la transparence</p>

Outil 20

Listes de contrôle de l'évaluation de performance

Qu'est ce que les compétences ?

Les compétences sont la mise en œuvre des connaissances, des aptitudes, et des comportements de la performance. Les compétences de redevabilité sont des compétences qui devraient renforcer la communication interculturelle et par conséquent accroître la redevabilité.

Exemples de compétences de redevabilité

- Bonnes aptitudes de relations interpersonnelles
- Expérience interculturelle/aptitudes de sensibilité par rapport au genre
- Compétences linguistiques
- Capacités d'autogestion/ disciplines
- Aptitudes en négociation
- Aptitudes en médiation
- Aptitudes diplomatiques
- Volonté de remettre en cause et de tirer les leçons des expériences
- Etre conscient des questions du genre dans le contexte humanitaire.

Le tableau suivant est un exemple de contrôle de l'évaluation de performance qui pourrait être adapté et utilisé par différentes organisations. Il mesure le niveau de compétence atteint pour chaque activité.

Activité/aptitude (liée à la description des tâches)	Auto-évaluation	Evaluation interne	Formation reçue (Date)	Compétence acquise (excellente/bonne/moyenne/mauvaise)
1 General Lire les informations nécessaires sur l'organisation (énumérer les documents) Lire le manuel de procédure des opérations Connaissances requises <ul style="list-style-type: none"> • Les codes • Les critères • Les lois 				
2 Les tâches de gestion (aptitudes) (seront spécifiques aux tâches) 3 Les tâches spécifiques du projet 4 Les tâches administratives 5 Les aptitudes en communication 6 La sécurité 7 etc.				

Les raisons d'une mauvaise performance

Si la performance est toujours mauvaise après la formation, il y a lieu d'en connaître les raisons. Il pourrait en avoir plusieurs:

- Formation inadéquate
- Bonne connaissance et aptitude, mais pas de ressources pour réaliser le travail souhaité : les ressources pourraient se traduire en terme de temps, de moyens financiers ou de soutien du personnel.
- Mauvaise attitude

Quelle qu'en soit la cause, des mesures de management seront requises pour corriger cela. Cela peut être effectif lorsqu'un système de gestion de la qualité est mis en place pour soutenir le processus.

Outil 21

Dossier de suivi des formations

La formation peut être définie comme un processus visant à fournir et à développer les connaissances, les aptitudes, et les comportements afin de répondre aux exigences de l'organisation.

Le dossier de suivi des formations devrait être tenu comme suit:

Secteur	Nom	Personne/organisation ressource	Objectif	Curriculum	Nombre de jours (date)	Lieu
Santé	A.Worker	Coordonnateur de santé	Comprendre ce qui est contenu dans la liste des médicaments essentiels	OMS	2	Site du projet (Soudan)

Outil 22

Les Mécanismes de plaintes: conseils sur le classement de dossier et la gestion des données

- L'enregistrement électronique des plaintes sera sauvegardé chaque mois sur un CD et conservé dans un dossier sécurisé.
- L'enregistrement sera conservé au bureau sur un ordinateur désigné à cet effet et protégé par un mot de passe de sorte à empêcher qu'une personne non autorisée ait accès.
- Les copies de rapports confidentiels doivent être conservées au bureau dans un classeur du chef de bureau avec un accès limité aux membres du personnel autorisé à en avoir accès
- Tous les rapports empruntés doivent être remis à la personne qui doit utiliser le rapport, et il devra être mentionné que le rapport est en possession de cette personne.
- Aucun rapport ou archives des plaintes ne doivent être prêtés aux personnes étrangères à l'organisation.
- Les membres du personnel ne sont autorisés à emporter les rapports hors du bureau qu'avec une autorisation expresse du chef de bureau.
- En cas d'évacuation, tous les exemplaires des rapports doivent être détruits et le disque dur qui a servi à enregistrer les plaintes doit être retiré de l'ordinateur.
- Pour préserver l'intégrité de la plainte initiale, aucun ajout ou modification de quelque nature que ce soit ne doit être fait sur les rapports. Cela prend en compte les feuilles d'élimination, d'ajout ou d'annotation. S'il y a un besoin d'enregistrer des événements futurs ou un changement de circonstances ou de refléter des informations inexacts ou des lacunes, un autre document peut être établi et joint au dossier.

Outil 23

Système de gestion des doléances de la communauté : les cartes de plaintes

Introduction

Toutes les communautés ont fondamentalement le droit de faire des protestations concernant un traitement injuste, de signaler des actes répréhensibles, et de chercher la satisfaction de leurs droits. Un système qui permet que cela se réalise, est un défi à relever au début d'un secours d'urgence. Cependant, un système devra être établi dans les 90 premiers jours. Recevoir des plaintes et y donner suite est l'essence de la redevabilité, de l'impact et du savoir. C'est aussi une reconnaissance formelle de l'inégalité des forces entre les bénéficiaires et les organisations. La justice sociale commence à être réglée lorsque ces inégalités de force sont réglées.

Un bon mécanisme de plainte de la communauté servira à différentes fins. De prime abord, cela aide à la transparence en créant une voie pour les personnes de faire enregistrer leurs préoccupations. Deuxièmement, il fournit aux personnes un mécanisme qui leur permet de signaler les actes de corruption et d'abus de pouvoir émanant de l'organisation ou du personnel : exemple : l'exploitation des groupes vulnérables tels que les femmes non accompagnées. Troisièmement, cela constitue une source unique et inestimable d'informations qui devraient être utilisées pour une meilleure gestion du projet et de meilleurs résultats.

Lorsqu'on doit instaurer un système de plaintes pour les communautés, il est important de se rappeler qu'il n'y a pas une forme unique qui convienne à toutes les approches. Le système doit être sensible et devra prendre en considération le langage, l'alphabétisme, les chiffres et les besoins des femmes, des enfants et des personnes handicapées. Les membres de la communauté ont besoin d'être consultés et impliqués dans le développement du système. Il se peut que les bénéficiaires n'emploient pas le jargon de l'aide humanitaire, mais n'empêche que les systèmes indigènes de redevabilité existent bel et bien. Les cartes contenues dans cet outil sont conçues pour aider les travailleurs humanitaires à identifier et à impliquer les communautés dans le système de plaintes.

Les cartes illustrées sont plus captivantes et peuvent rendre les idées complexes faciles à gérer. Elles peuvent inciter les personnes qui ne connaissent pas le thème à s'y intéresser. Au Sri Lanka, l'équipe de terrain initialement réticente à utiliser un système de plaintes s'est ralliée à l'idée parce que les fiches les ont aidés à structurer les réunions communautaires. Ils se sont sentis confiants, et comme résultat la communauté s'est beaucoup plus engagée dans le processus.

Les cartes peuvent être utilisées avec l'Outil 24 (ECB Outil 12) et constituent la base, l'outil de connaissance de l'action de redevabilité qui attire l'attention des participants, facilite leur contribution, et les assiste dans le domaine de :

- L'identification de systèmes locaux de plaintes
- Droits des bénéficiaires et d'autres éléments pour classer une plainte
- L'objectif, les paramètres, et les limites du système des plaintes
- La procédure de soumission des plaintes
- Des niveaux atteints dans la procédure des plaintes, et les plaintes que l'organisation peut ou ne peut pas traiter.
- La formation à la confidentialité et la politique de non-représailles contre les plaignants
- Le développement d'un système de transmission pour les plaintes que l'organisation n'est pas en mesure de traiter

- La réponse, c'est-à-dire le droit pour les bénéficiaires de recevoir une réponse à la plainte qu'ils ont soumise.

Les plus pauvres et les personnes illettrées qui sont souvent exclus, peuvent être introduits dans l'utilisation de l'outil et dans une procédure de groupe pour faciliter une participation plus importante. Le fait de consulter et d'impliquer les bénéficiaires dans l'élaboration du mécanisme de plaintes aide aussi à créer un sentiment d'appartenance et d'appropriation : l'on est plus enclin à utiliser un système qu'on a aidé à développer.

Les cartes de plaintes

Un kit de terrain devrait être rassemblé et prendre en compte :

- des cartes de 11 images
- 10 flèches
- du papier et des stylos

Les fiches et les flèches sont reproduites à la fin de cet outil. Ils sont aussi disponibles en couleur sur le CD-ROM. Vous pourrez le photocopier du livre ou l'imprimer du CD, en augmentant ou en diminuant la forme à volonté. Il faut stratifier les flèches et les fiches, et les découper. Faire sa propre carte si nécessaire, mais toujours vérifier auprès de l'équipe locale pour s'assurer qu'il n'y a pas eu d'incompréhension.

Les fiches présentent les éléments suivants :

- lettre
- tableau d'information de la communauté
- la feuille de route de la communauté
- le formulaire de plaintes
- question
- boîte à questions
- téléphone
- World vision/ l'organisation
- des enfants
- des incapables
- des femmes

Il y a un risque que les femmes, les enfants, et les personnes handicapées puissent être ignorés au cours des discussions à cause de la stigmatisation. Il faut donc utiliser les cartes sur les femmes, les enfants, et les personnes handicapées pour soulever le débat sur des questions d'accessibilité des petits groupes et avec les personnes elles-mêmes. Par exemple, une personne dans une chaise roulante ne peut pas avoir accès au tableau d'information de la communauté si le tableau se trouve sur une colline. Autrement, la carte qui forme les plaintes pourrait être utilisée pour attirer l'attention sur une hauteur non convenable ou un lieu inapproprié.

Comment utilise-t-on les cartes ?

1. Les cartes fonctionnent mieux dans des groupes restreints. Si vous les utilisez au cours d'une réunion de la communauté, il faudra diviser les personnes en des groupes de dix. Il faudra organiser des ateliers pour les hommes, les femmes, et pour les enfants si nécessaire.
2. Revoyez rapidement le but et l'objectif de la rencontre, c'est-à-dire fournissez par exemple des informations sur les mécanismes de plaintes de la communauté,

répondez aux questions, et discutez de la manière dont les bénéficiaires pourraient être impliqués dans l'élaboration des mécanismes de plaintes. Précisez que vous êtes présent en ce lieu pour apprendre d'eux et proposer un système approprié à leurs besoins. Répondez à n'importe quelle question concernant le système avant de vous en aller. Si certaines personnes ont des plaintes particulières, demandez-leur d'attendre la fin de l'atelier et donnez leur un temps pour répondre à leurs questions. Ce temps est un investissement pour l'avenir du système de plaintes. Il n'est donc pas nécessaire de se précipiter. Essayez plutôt de chercher une solution dès que possible et d'orientez les populations, si possible vers d'autres organisations. Les gens vous observeront pour voir si vous traitez sérieusement les premières plaintes.

3. Si l'organisation est présente en guise de réponse à une situation d'urgence, les gens pourraient ne pas la connaître ou vous connaître. Il faudra leur expliquer le mandat de votre organisation, ses zones d'intervention, et d'autres informations pertinentes nécessaires pour les éclairer (se référer à l'outil 10 pour des informations supplémentaires).
4. Travaillez avec les cartes en expliquant le sens de chacun. Faites les circuler au groupe.
5. Lorsque vous avez fini, il faut exposer les cartes sur le sol ou sur une table. Il faut s'acquitter de sa tâche par rapport aux points suivants :
 - Faites un brainstorming sur les systèmes de plaintes existant et sur la manière dont la population les utilisent . Faites une liste. Demandez ce qui est bon dans chaque système et ce qui ne l'est pas.
 - Exposez au milieu du plancher ou de la table le programme de votre organisation. Expliquez pourquoi vous souhaitez mettre en place un système de plainte.
 - Demandez aux membres du groupe de choisir une carte avec laquelle ils soumettront des plaintes ou poseront des questions sur ce qui doit être fait. Utilisez une flèche pour indiquer comment chaque carte de plainte conduit au suivant. Par exemple, si des personnes veulent soumettre une plainte par la voie d'un appel téléphonique au bureau, il faut utiliser la flèche pour indiquer au tableau d'information de la communauté l'endroit où les contacts téléphoniques du personnel peuvent figurer. Cela pourrait déboucher sur une discussion sur l'endroit idéal d'installation du tableau d'information, et à des discussions sur l'accessibilité, en utilisant les cartes sur les enfants, les femmes, et les handicapés. Vous pourriez soulever le problème du coût de l'appel téléphonique et demander si les personnes les plus pauvres de la communauté ont accès au téléphone. Une carte pourrait déboucher sur une autre. Regardez à la page suivante un exemple de ce à quoi votre cartographie pourrait ressembler.
 - Dessinez une carte pour les dernières références. Une copie sera donnée à la communauté et une autre peut être affichée sur le tableau d'information de la communauté.
 - Une fois la population est d'accord avec la cartographie, discutez des points suivants :
 - politique de confidentialité et de non-représailles pour les plaignants
 - la politique de votre organisation sur la protection de l'enfant
 - Les plaintes que vous pouvez ou ne pouvez pas traiter
 - Un système de transmission des cas de plaintes que vous ne pouvez pas traiter
 - Un formulaire de plainte
 - mécanismes de supervision pour s'assurer que le système fonctionne.

6. Il faut être souple, flexible et créatif. Si vous avez besoin d'ajouter une autre carte illustrée qui n'est pas incluse dans le kit, demandez à un participant de trouver une pierre, une roche, une branche ou quelque chose à portée de main afin de vous en servir.

7. A la fin de la session, remerciez les gens pour leur participation, fournissez les différents contacts de votre bureau. Répondez aux questions importantes des participants et corrigez les incompréhensions.

8. Utilisez la carte des plaintes de la communauté pour faire des remarques aux personnels et à la communauté, une fois que le système a été établi.

© *World Vision mondiale / Joshua Pepall (Conseiller en Redevabilité Humanitaire) World Vision*

Sri Lanka - outil adapté

Outil 24

Comment mettre en place un mécanisme de gestion de plaintes ?

Les réactions peuvent être positives ou négatives.

Les plaintes sont la preuve que les choses se passent mal. Recevoir donc des plaintes et y répondre est un élément déterminant pour la redevabilité, l'impact et l'apprentissage.

L'Information

Informez les populations sur la manière de se plaindre et leur faire comprendre qu'ils ont le droit d'agir ainsi.

- Utiliser
- le personnel et les tableaux d'affichage des informations pour diffuser les informations relatives aux procédures de plaintes.
- Soyez clair sur les types de plaintes que vous pouvez traiter ou non.
- Connaissez les procédures de votre organisation sur les abus et exploitations des bénéficiaires.
- Expliquez dans le détail les processus d'appel.

Accessibilité

Facilitez l'accès aux procédures de plaintes.

Tenez compte de:

- Comment les bénéficiaires situés dans les endroits éloignés pourront-ils être en mesure de soumettre une plainte ?
- Les plaintes peuvent-elles être reçues verbalement ou uniquement de façon écrite
- Est-il possible de remplir une fiche de plaintes au nom d'un tiers (pour des raisons d'analphabétisme, craintes liées à sa sécurité personnelle, incapacité de voyager, etc.)?

Procédures

Décrivez la manière dont les plaintes seront traitées.

- Élaborez un formulaire standard de plainte.
- Donnez au plaignant un reçu, de préférence une copie du formulaire qu'il a signé.
- Autorisez une enquête afin de suivre et avoir des statistiques sur les plaintes et les réponses apportées.
- Gardez les plaintes dans des fichiers confidentiels. S'assurer que les discussions liées à la plainte ne parviennent au plaignant.
- Connaissez les procédures de votre organisation concernant les plaintes soumises contre le personnel.

Réponse

Donnez aux bénéficiaires une réponse à leur plainte.

- Assurez-vous que chaque plaignant reçoit une réponse ainsi que les mesures appropriées.
- Soyez constant : Assurez-vous que toute plainte similaire reçoit la même réponse.
- Assurez la supervision des procédures de plainte et ayez une procédure d'appel.

Apprentissage

Apprenez des plaintes et des erreurs.

- Recueillez des statistiques et suivez les tendances.
- Centrez l'apprentissage sur la prise de décision et les activités du projet.

La mise en exécution d'un mécanisme de gestion de plaintes

Medair est intervenu dans le séisme qui a secoué le cachemire en Octobre 2005 en fournissant des abris d'urgence et des ustensiles. L'équipe a très vite réalisé qu'un mécanisme de plaintes était nécessaire pour prendre en compte les requêtes et les plaintes constantes qui leur étaient soumises.

Une heure par jour était consacrée au traitement des plaintes. C'était seulement à ce moment que Médair recevait des plaintes.

Un plaignant pouvait s'entretenir avec l'administrateur ou le chef de bureau. Quand cela était possible, les plaintes étaient résolues de façon informelle. Autrement, le personnel remplissait un formulaire de plaintes et le transmettait à l'équipe d'évaluation sur le terrain. Les plaintes soumises à l'encontre du personnel faisaient l'objet d'investigations par les chefs de projet dans chaque base.

La plupart des plaintes émanaient des survivants du séisme qui n'avaient pas reçu d'abri. Ces plaintes provenaient également de personnes hors de la zone d'intervention de MEDAIR. Dans ce cas, MEDAIR faisait pression sur l'organisation responsable dans cette zone. Quelques fois, lorsque rien n'était fait, MEDAIR fournissait l'aide nécessaire. Lorsqu'une plainte avait fait l'objet d'une enquête par l'équipe d'évaluation et était confirmée, le bénéficiaire recevait une assistance en fonction des ressources de MEDAIR.

Le nombre de plaintes de chaque village et le nombre de plaintes qui ont été traitées étaient enregistrés centralement. Ceci a permis au personnel du projet d'évaluer les progrès enregistrés et d'intégrer les plaintes dans la planification du projet.

A l'issue de la phase d'urgence, MEDAIR avait traité approximativement 1600 plaintes soit 70% de toutes les plaintes reçues. Toutes les plaintes reçues n'avaient pu faire l'objet d'investigations car à la fin du mois de mars 2006, MEDAIR avait épuisé les fonds du projet.

Comme la majorité des maisons avaient été reconstruites à ce moment et MEDAIR ne disposait plus de moyens, il avait été décidé de ne plus traiter les plaintes en suspens afin de ne pas nourrir de fausses attentes. Parmi les plaintes traitées, 18% étaient confirmées. Les plaintes à l'encontre du personnel aboutissaient au renvoi de trois agents qui avaient accordé des traitements préférentiels à leurs tribus ou aux membres de leurs familles.

Les mécanismes de plaintes ont permis aux équipes de MEDAIR de gagner un temps considérable sur le terrain, au bureau dans l'identification des lacunes et dans l'exécution du projet. En utilisant le mécanisme, MEDAIR a aidé 290 familles dont les besoins auraient autrement pu être ignorés.

MEDAIR était nouveau au Pakistan et les mécanismes de plaintes et de réponses ont permis de combler la méconnaissance de certains aspects de ce lieu. Jusqu'à la fin du projet, les communautés contactaient MEDAIR au sujet de certaines incohérences dont ils se seraient aperçus lors des distributions, confiants que l'organisation prendrait des mesures appropriées à cet effet.

De : communication écrite avec Robert Schofield et John Primrose, Medair (Adapté). (ECB Outil12)

Outil 25

Notes et lignes directrices relatives au traitement des plaintes

1. Identifiez ce qui n'a pas marché pas

Pour permettre un fonctionnement efficace et effectif du mécanisme de plaintes, des clarifications sont nécessaires pour identifier exactement ce qui n'a pas marché. Aider les plaignants à dire exactement ce qui a fait l'objet de leur insatisfaction d'autant plus que cela aidera à mettre systématiquement en œuvre un processus de réponse. Certaines réactions qui aident à clarifier les situations comprennent :

- Avez-vous été traité de la meilleure manière ?
- Une décision a-t-elle été prise ?
- Les articles distribués étaient-ils défectueux ?
- Pouvez-vous définir exactement ce qui n'a pas marché ?

ACTION : élaborer un formulaire de plaintes qui aide à classifier le type des plaintes et leurs causes respectives

2. Déterminez les résultats ou les solutions attendues par les plaignants

Demander au plaignant de proposer une action corrective est un moyen solide de rétablir les relations en reconnaissant votre volonté d'écouter leurs points de vue. Par exemple :

- Souhaitent-ils le remplacement des objets défectueux distribués ?
- Souhaitent-ils obtenir la reconnaissance des mauvais traitements ainsi que des excuses ?
- Est-il besoin d'engager des investigations ?
- Qu'aurait-il recommandé comme moyen d'éviter que de telles erreurs se produisent à l'avenir ?

ACTION : veiller à ce qu'une section du formulaire de plaintes permette au plaignant de réfléchir à la solution qu'il souhaiterait voir se réaliser.

3. Faites preuve de créativité dans l'élaboration des procédures de soumissions des plaintes

Les méthodes utilisées dans les récentes situations d'urgence incluent des téléphones mobiles, des boîtes à plaintes, des livres de plaintes, des magnétophones, des communications verbales pour les moniteurs chargés de la redevabilité, des lettres, des plaintes collectives, et plusieurs autres choses.

ACTION : Demandez au personnel national et aux membres de la communauté, quelles seront les moyens appropriés pour la soumission des plaintes. Veillez à ce que les groupes vulnérables ne soient pas exclus.

4. Expliquez clairement comment porter plainte et comment cela sera traité

Un guide des procédures de plaintes contenant une explication complète et détaillée du fonctionnement du système permettra au requérant de suivre correctement les procédures et de savoir les services auxquels il peut s'attendre. Se référer à l'exigence 5.2 du benchmark 5 de la norme HAP pour obtenir une orientation complète sur ce qui devrait être contenu dans le guide des mécanismes de plaintes. Pour marquer davantage l'engagement de l'Organisation à répondre aux plaintes, les coordonnées d'un responsable supérieur prenant des décisions devraient également être communiquées. Cela pourrait être une personne au sein même de l'organisation ou un organe indépendant tel que HAP.

ACTION : Après avoir élaboré le guide des procédures de plaintes, il faudra décider de la manière appropriée de diffuser les lignes directrices et les détails sur les contacts.

5. Le lien étroit entre les systèmes d'information et les mécanismes de plaintes

Habituellement, le défaut d'information provoque des plaintes. C'est l'exemple de personnes ne sachant pas exactement quels sont les critères de sélection des bénéficiaires, des plans de distribution, de la qualité ou la quantité du matériel, des exigences désirées quant à l'attitude que doit adopter le personnel etc. L'expérience a démontré que l'amélioration dans la qualité et la pertinence des informations diffusées entraînent une réduction proportionnelle des plaintes reçues. En outre, de nombreuses plaintes reçues seront utiles à plusieurs personnes et pourront dans ce cas apporter des réponses publiques à travers le système d'information de l'organisation. Les mécanismes d'information et de plaintes sont étroitement liés.

ACTION : Des systèmes d'informations de bonne qualité (Voir Critère 2) devraient être développés en même temps que les procédures de traitement des plaintes.

6. Les données relatives aux plaintes devraient servir à une amélioration dans l'exécution des programmes

Dans le secteur commercial, les données sur les plaintes sont souvent perçues comme de précieuses sources d'information émanant des clients. Les entreprises se servent des informations reçues de ces plaintes pour améliorer la conception des produits et les procédures de commercialisation. Bien que les contextes soient différents, la plupart des plaignants sont similaires en ce sens qu'ils tendent à toucher fortement un problème et réfléchissent véritablement avant de s'efforcer à traduire leurs préoccupations et leurs revendications. Ces informations donnent de l'influence et de la légitimité.

Les données résultant des plaintes sont utiles pour informer l'organisation sur :

- L'impact de son travail
- La satisfaction des bénéficiaires
- Les problèmes éventuels
- Les questions éventuelles de sécurité

Les données des plaintes contribuent au suivi continu et à l'impact des systèmes de mesure.

ACTION : Conserver les données des plaintes en enregistrant simplement le nombre et les types de plaintes qui parviennent, ainsi que les actions correctives prises. Les données des plaintes doivent être régulièrement analysées par le personnel de gestion.

7. Nécessité de concevoir des systèmes de traitement de plaintes pour traiter les cas d'abus extrême

Bien qu'elles soient plus rares, les plaintes sensibles relatives à la fraude, au vol, à la violence, à l'intimidation et les abus sexuels nécessitent d'être traitées par l'organisation. Les lignes directrices sur les procédures de plaintes doivent donner l'assurance que les plaintes sensibles peuvent être soumises de plusieurs manières (ex : saisir directement le directeur ou la personne désignée par l'organisation ou la clinique etc), et qu'elles seront traitées séparément. En cas d'allégations concernant des activités illégales, l'organisation devra solliciter des conseils juridiques et dans de nombreux cas, cela pourrait nécessiter une enquête approfondie qui pourraient exposer le plaignant ou le rendre réticent.

ACTION : Veiller à ce que votre système possède différentes voies de soumissions des plaintes et s'assurer que la confidentialité peut être strictement maintenue. Prendre conseil auprès du projet Building Safer Organisations ou d'autres organismes spécialisés dans le traitement des cas d'abus extrêmes.

8. Les procédures conjointes de traitement des plaintes peuvent être efficaces et rentables

Les mécanismes de traitement des plaintes nécessitent des ressources pour les mettre en place et les maintenir. Toutefois, les avantages de cet investissement résident certainement dans l'accroissement de l'efficacité, des meilleures relations, de la consolidation de la confiance, et plus. Unir les forces avec d'autres organisations peut réduire considérablement les coûts et peut également augmenter le niveau de transparence mutuelle et de confiance réciproque, et cela sur tous les plans.

ACTION : Envisager l'élaboration de mécanismes joints avec d'autres organisations, particulièrement les membres de HAP, sur la base qu'il permet des économies, des performances améliorées, de meilleures relations, une meilleure sécurité, et bien d'autres avantages.

OUTIL 26

Les points à retenir lors de la mise en œuvre d'un mécanisme de traitement des plaintes

	Points clés	Commentaires
1	Les personnes devraient connaître les procédures et avoir un accès facile à leur utilisation	Une campagne de sensibilisation devrait être effectuée et les informations sur le fonctionnement du mécanisme devraient être facilement disponibles et cela de façon continue
2	La procédure devrait elle-même être sans menace à l'utilisation et même à l'accueil pour solliciter activement des réactions et des plaintes	La peur et l'ignorance devraient être les principaux problèmes à surmonter. Ne pas recevoir de plaintes ne signifie nullement qu'il n'y en a pas.
3	Il devrait y avoir des limites aux types de plaintes sollicitées. Seules les plaintes relatives aux activités et au fonctionnement pour lesquelles l'organisation engage sa responsabilité devraient être encouragées.	Un organisme ne peut traiter que des plaintes qui relèvent de son domaine d'autorité. Lorsque les plaintes soumises à l'organisation ne peuvent être résolues, l'organisation devra notifier au plaignant les raisons de cette impossibilité.
4	Lors de l'enregistrement et de la transmission de l'information de la plainte, s'assurer que la plainte a été clairement comprise et transmise sans modification.	Dans les cas où une plainte verbale est traduite par une personne tiers ou lorsque la plainte écrite est traduite, il ya des risques de mauvaise interprétation des faits. Il est donc nécessaire que le personnel chargé du traitement des plaintes soit formé et suivi.
5	Les plaignants devraient recevoir un accusé de réception de la plainte	Utiliser soit un numéro/une note ou un autre mécanisme approprié comme accusé de réception.
6	Les plaignants devraient recevoir une réponse à leur plainte dans un délai bien défini	La durée de cette période devrait être réaliste et établie avant la mise en œuvre.
7	Les plaintes devraient être traitées délicatement et en toute confidentialité	La sécurité et la protection de ceux qui soumettent les plaintes et de ceux qui les traitent sont primordiales.
8	Le plaignant devra recevoir une réponse claire qui comprenne des explications ainsi que des indications selon lesquelles la plainte soumise a fait l'objet d'une procédure régulière	Il est important que les gens sachent qu'ils ont été entendus et ont obtenu une réponse. Ceci renforcera la confiance entre l'organisation et les bénéficiaires.
9	Les plaignants doivent confirmer qu'ils ont compris la réponse qui leur a été transmise et savoir que toutefois, s'ils contestaient cette réponse, ils peuvent se plaindre à nouveau	Le mécanisme devrait avoir un système d'appel ou de renvoi que les utilisateurs sont à mesure d'accéder et de suivre.
10	Les plaignants et le personnel doivent être informés et conscients que le système dispose d'autres voies alternatives de réclamation qui devront être expliquées	Cela sera mieux présenté dans un organigramme
11	Aucune plainte ne devra être ignorée	L'ignorance des plaintes réduira la confiance placée au système et également en l'organisation.

OUTIL 27

Les étapes de la mise en place (ou création) d'un mécanisme de traitement de plaintes

Étape 1: Sensibiliser le personnel à un engagement pour le traitement des plaintes

L'engagement du personnel à gérer et à utiliser la procédure de traitement des plaintes est un facteur déterminant du succès.

Les discussions de groupe et les documents sur l'éveil de conscience et la sensibilisation peuvent être utilisés pour forger la compréhension et l'appréciation du personnel sur l'importance des plaintes.

Lors des discussions avec le personnel, un accent particulier doit être mis sur le droit pour les bénéficiaires de se plaindre, sur les avantages et les défis du traitement des plaintes, et sur la nécessité d'un engagement de l'organisation à traiter les plaintes. Le personnel peut être aussi une bonne source de connaissances sur les procédures de plaintes appropriées applicables dans un contexte donné. L'on pourrait également demander aux agents d'anticiper sur les plaintes qui reviennent assez souvent et d'apprécier si une campagne d'information pouvait permettre de les éviter ou de les réduire.

Étape 2: Développer des mécanismes appropriés de soumissions des plaintes

Les bénéficiaires doivent pouvoir soumettre des plaintes d'une façon qui leurs convienne et en fonction de leurs capacités. Les femmes, les hommes, les enfants, les personnes âgées, les personnes handicapées, et les analphabètes doivent tous être en mesure de soumettre des plaintes avec une certaine facilité et confiance.

Des mécanismes alternatifs peuvent être envisagés en fonction de la nature de la plainte ou du statut du plaignant (par exemple, de graves allégations d'abus peuvent nécessiter d'aller voir directement le directeur de projet).

Avant de consulter les bénéficiaires, le personnel de l'organisation doit s'accorder sur les terminologies de la langue locale à utiliser, et devra tenir compte des sensibilités en fonction de chaque contexte spécifique existant (Ex : lorsque l'on consulte des communautés dans laquelle une personne s'attend à être le représentant, ou lorsque l'on travaille dans des lieux où les forces de sécurité se méfient de l'encouragement à la soumission de plaintes). Au cours du processus de consultation, les bénéficiaires et leurs représentants devraient disposer d'informations claires concernant le but et la justification d'une procédure de traitement des plaintes.

Étape 3: Définir une procédure de traitement des plaintes

Une procédure de traitement des plaintes doit être claire et détaillée. L'intégrité du système est essentielle à sa réussite. Si le personnel ou les bénéficiaires estiment que la procédure définie n'est pas suivie, alors le système dans son ensemble peut perdre toute légitimité et crédibilité.

La procédure peut être simple, mais elle doit être réaliste et réalisable de sorte qu'il soit possible de l'appliquer.

Elle devrait contenir au minimum les informations de base suivantes:

- Une déclaration sur le but et l'engagement de l'organisation à traiter les plaintes émanant des bénéficiaires.

- Une déclaration sur les limites des plaintes, expliquant que seules les plaintes relatives aux activités et décisions prises par l'organisation peuvent être traitées.
- Une procédure de transmission pour expliquer ce qui sera fait des plaintes reçues qui ne relèvent pas du ressort de l'organisation.
- Une déclaration de « confidentialité », toutes les fois que cela sera demandé par le plaignant.
- Une explication du mécanisme de soumission des plaintes.
- Une explication des différentes étapes du traitement des plaintes soumise.

Les procédures doivent être élaborées avec la contribution effective de l'équipe projet et des bénéficiaires.

Étape 4: Diffusion de la procédure de traitement des plaintes.

Il est essentiel que les bénéficiaires et le personnel arrivent à utiliser et à comprendre la procédure de traitement des plaintes.

Utilisez différents supports tels les médias et /ou des textes simplifiés pour accroître la portée de la diffusion de l'information.

Une diffusion stratégique de la procédure, par exemple une diffusion même sur un seul site du projet, peut aider à construire progressivement la capacité de l'organisation à traiter les plaintes et à permettre ainsi d'affiner la procédure.

Étape 5: Traiter toutes les plaintes selon des procédures détaillées.

Une procédure de traitement des plaintes sera légitime et digne de confiance, seulement si la procédure est strictement appliquée et suivie. Il faut régulièrement vérifier que les plaintes soumise seront correctement traitées.

Étape 6: Se servir des informations fournies par les plaintes.

Les informations fournies par les plaintes devraient être communiquées à la direction des programmes et servir à orienter ou à réviser les informations générales fournies aux bénéficiaires.

Les systèmes d'information des bénéficiaires et les mécanismes de plaintes sont étroitement liés, car comme on le constate souvent, c'est le manque d'information qui engendre les plaintes.

Outil 28

Guide de suivi du plan d'actions correctif et préventif

Un exemple sur la manière dont peuvent être gérées les nombreuses actions identifiées afin d'améliorer à la fois le cadre de redevabilité et le système de gestion de la qualité.

N° de réf	Constat	Origine	Action	Personnes	Temps	Ressources	priorité /Impact

Explication des intitulés

Numéro de référence: La discussion sur les entrées sera plus facile si chaque entrée donne lieu à un numéro de référence unique. Une étape supplémentaire peut être prise en indiquant si l'entrée est :

- Corrective ou
- Préventive.

Le suivi de cette tendance est utile pour les managers, parce que si toutes les entrées sont correctives, cela apparaîtrait comme si la gestion était principalement réactive. Au fil du temps, le nombre d'entrées correctives devrait diminuer pour faire place aux actions préventives dont le nombre devrait augmenter, pour montrer plus de pro-activité dans la gestion.

Constat: une description succincte du problème.

Origine: Il est utile de retracer l'origine des conclusions, car elle indiquera les mécanismes qui ont permis d'identifier les points d'amélioration.

Elle peut également indiquer la nécessité d'améliorer les procédures qui ne fonctionnent pas correctement.

Par exemple, si toutes les entrées proviennent d'une évaluation externe ou d'audits, il devrait y avoir des préoccupations sur les raisons pour lesquelles le système de suivi-évaluation de l'organisation n'a pas révélé ces résultats.

Les propositions d'améliorations peuvent provenir de tous les groupes d'intervenants.

Action: Une brève description de la résolution /action requise pour remédier à la constatation, à garantir une amélioration.

Pour faciliter le suivi de la mise en œuvre de l'action, il peut être utile de développer quelques indicateurs clés qui aideront à déterminer si l'action menée a permis de résoudre le problème.

Personne-ressource: Il est préconisé de toujours désigner une personne pour superviser la mise en œuvre quand bien même de nombreuses personnes y sont impliquées. Cette personne est le point focal et sera responsable de la réalisation des actions dans les délais impartis.

Temps: Un planning clair et réaliste pour assurer la mise en œuvre est nécessaire. Un élément fondamental serait d'indiquer les dates provisoires pour le suivi afin de s'assurer que les progrès se déroulent comme prévu.

Ressources: Pour compléter le processus d'amélioration, des ressources adéquates seront nécessaires, que cela concerne le financement, le temps du personnel ou les documents. Ces ressources supplémentaires devraient être déterminées et quantifiées.

Priorité / impact: Etant donné qu'il y'aura un nombre important et urgent de propositions d'amélioration, il est recommandé d'élaborer un guide pour définir les priorités. Une façon de le faire est de considérer l'impact de l'inapplication du processus d'amélioration par rapport à son application. Là où les conséquences de l'inaction constitueraient de graves soucis pour le bien-être des bénéficiaires ou du personnel, les améliorations seront alors d'une priorité supérieure à d'autres propositions.

Outils 29

Comment organiser une réunion sur les leçons apprises

BUT

- Il s'agit pour le personnel de se rencontrer et de partager les informations relatives au projet
- Trouver un accord sur les activités que vous menez
- S'accorder sur les changements qu'on souhaite effectuer.
- Donner les détails sur les principales informations et décisions et agir en fonction.

Vous aurez besoin de

- Votre conseiller pour les questions de redevabilité, si vous en avez un
- Une personne pour agir comme facilitateur
- Une autre personne pour consigner par écrit les principaux résultats, commentaires, et des décisions.

Questions pour le personnel du projet

1. Avec quelles personnes travaillez-vous?
2. Lesquelles de ces personnes sont particulièrement vulnérables?
3. Avec qui avez-vous parlé depuis la dernière réunion?
4. Qu'avez-vous appris d'eux?
5. Avez-vous avec eux des commentaires sur ces résultats?
6. Comment pourrait-on comparer les résultats avec les comptes rendus de réunions et /ou les données de base?
7. Quels sont les besoins que priorisent les bénéficiaires?
8. Comment sont-ils liés à vos activités actuelles?
9. Qu'est-ce qui fonctionne correctement?
10. Qu'est-ce qui ne fonctionne pas correctement?
11. Quels sont les résultats obtenus/ ou ceux que vous cherchez à atteindre ? Et comment?
12. Que devez-vous faire pour améliorer ces impacts?

Lorsque les réunions se tiennent régulièrement, avec les principaux résultats, les commentaires, les décisions, avec une indication des dates, vous pouvez mettre à jour les informations sur le projet et mesurer l'impact du projet. Il est très important d'essayer de le faire dès les premières phases, lorsque vous êtes occupé à apporter des réponses, lorsque le renouvellement du personnel est élevé, et lorsque les équipes ont peu de temps pour mettre en place les systèmes ou les procédures.

De: communication écrite de Pauline Wilson et du personnel de World Vision International (adapté). (ECB Outil 11)

Annexe 4: Initiatives de qualité et de redevabilité

L'intérêt accru de la qualité et la redevabilité dans les opérations humanitaires a suscité un large éventail d'initiatives visant à aborder la question sous divers angles au cours de ces quinze dernières années. Ces différentes initiatives visent l'amélioration de la redevabilité, de la qualité et de la performance dans le secteur humanitaire. Toutefois, chacune de ces

actions se distinguent par la manière dont elles abordent le sujet et leur approche; chacune étant souvent spécifique à un aspect particulier de ce vaste et complexe domaine. Les participants à ces nombreuses initiatives se réunissent régulièrement pour coordonner leur travail. En 2007, un groupe d'entre eux a véhiculé une vision partagée sur la qualité et la redevabilité en exposant leur analyse commune, tout en affirmant la complémentarité de chacune de ces approches.

Une vision partagée sur la qualité et la redevabilité (Q &R)

Les personnes touchées par les catastrophes ont peu de choix et peu de pouvoir sur leur accès à l'assistance et à la protection. Les organisations humanitaires ont donc la responsabilité morale de respecter la dignité des victimes et de faire tout leur possible pour s'assurer que leurs programmes d'assistance sont de la meilleure qualité possible. Les organisations humanitaires devraient apporter des réponses significatives aux besoins, prendre en considération les capacités et contraintes locales, respecter et associer les personnes affectées par la crise. Toute réponse doit éviter ou atténuer les impacts négatifs tout en favorisant les effets positifs.

Les organisations ont l'obligation de bien gérer et de bien soutenir le personnel. Aussi devraient-ils évaluer et apprendre de l'expérience de ce personnel, utiliser les ressources de façon efficace et transparente. Les organisations doivent pouvoir démontrer leur engagement pour l'amélioration de leur performance aux moyens de contrôles et de rapports. Les différentes initiatives Q & R collaborent autour de cette vision partagée, en identifiant les synergies possibles, en clarifiant leurs différences afin d'offrir une gamme de choix collectifs.

Les organisations humanitaires peuvent alors sélectionner les options les mieux adaptées à leurs besoins et priorités.

Les six initiatives * participant actuellement au Q & R initiative se sont engagées à travailler ensemble pour faciliter ce processus de sélection, et de faire part de son progrès le plus largement possible à la communauté humanitaire.

* Les six initiatives sont ALNAP, Coopération Sud, le Groupe URD, HAP, People In Aid et le Projet Sphère.

De nombreuses organisations intéressées par la norme de HAP peuvent aussi souscrire à d'autres normes et collaboreront dès lors avec toute une panoplie d'organismes et de projets. Le système de certification HAP comprend et félicite cette imprégnation partagée croisée et encourage les organisations à inclure d'autres normes, codes et principes dans le cadre de leurs procédures de redevabilité. Une liste de certaines des principales initiatives est donnée ici, avec des liens web qui les accompagnent. Plus loin, des informations sont également accessibles dans le Guide de la Norme HAP Standard ainsi que le matériel supplémentaire affiché sur le site web de HAP (www.hapinternational.org).