

Du traitement des plaintes à l'écoute active : vers un dialogue durable avec les communautés

Note synthétique
– Droits humains
et mécanismes de
gestion des plaintes



Fiche de capitalisation des expériences, Assistance Technique
du Programme Régional NaturAfrica Afrique centrale, 2025

1 CONTEXTE ET FINALITÉ



Dans le cadre du programme NaturAfrica, et d'une manière générale pour toutes les actions financées par l'Union européenne (UE), la prise en compte des droits humains et de la redevabilité sociale constitue un pilier central. Les opérateurs financés par l'UE doivent mettre en place des Mécanismes de Gestion des Plaintes (MGP), qui représentent un élément clé de cette approche, en garantissant la transparence, la protection des populations et plus largement le respect des principes de bonne gouvernance et d'équité dans la mise en œuvre des projets.

Une étude conduite en Afrique centrale par l'Assistance Technique régionale (AT) recommande d'élargir cette approche à travers la mise en place de Mécanismes de Retour d'Information (MRI).

Ce dispositif intègre pleinement les éléments d'un MGP, tout en permettant aux communautés de partager leurs opinions, formuler des recommandations et exprimer leurs retours, perceptions ou suggestions sur les activités des projets NaturAfrica.

Le MRI devient ainsi un outil de dialogue continu, permettant de suivre les effets sociaux des interventions, d'identifier précocement les tensions et d'ajuster les actions au plus près des besoins locaux. Il renforce la confiance entre opérateurs et communautés, soutient la gouvernance inclusive, et offre un instrument de suivi-évaluation socio-économique utile à la gestion adaptative des projets.



2 TYPOLOGIE DES DISPOSITIFS EXISTANTS

Quatre grands types de dispositifs de gestion des plaintes, actuellement en place ou en cours d'expérimentation, dans les paysages NaturAfrica ont été identifiés.

A Systèmes internalisés



Le mécanisme est géré directement par l'opérateur de conservation, souvent par un responsable social ou un point focal désigné au sein du projet.

Ce modèle convient aux organisations expérimentées et bien structurées, à condition d'inclure des garde-fous pour éviter les conflits d'intérêts.

B Systèmes externalisés



La gestion du mécanisme est confiée à une Organisation de la Société Civile (OSC) locale, mandatée pour recevoir et traiter les plaintes avant de les transmettre à l'opérateur.

Ce modèle fonctionne bien dans les zones disposant d'un tissu associatif actif, avec un appui technique et financier régulier.

C Systèmes hybrides



L'opérateur conserve la coordination générale du mécanisme, tandis qu'une Organisation de la Société Civile (OSC) locale assure la médiation et la remontée des cas auprès des communautés.

Ce modèle est particulièrement adapté aux paysages transfrontaliers ou complexes, où la collaboration entre acteurs locaux et opérateurs est essentielle.



D Mécanismes indépendants



Ces dispositifs sont portés par des organisations de la société civile spécialisées dans les droits humains, autonomes vis-à-vis des opérateurs.

Ce modèle repose sur une logique de veille et de redevabilité citoyenne, particulièrement pertinente dans les contextes où les enjeux de gouvernance sociale sont sensibles. Leur pérennité dépend toutefois d'un appui structurel durable et d'un environnement propice à l'expression indépendante des acteurs de la société civile.

3 CRITÈRES DE QUALITÉ D'UN MÉCANISME EFFICACE

Un Mécanisme de Retour d'Information (MRI) performant repose sur **dix critères essentiels** garantissant sa fiabilité, sa transparence et son adaptabilité aux contextes locaux :

1. Point focal désigné

Un responsable clairement identifié, au niveau du projet ou national, assure la coordination du mécanisme et la communication avec les autres parties prenantes.

2. Ligne budgétaire dédiée

Des ressources financières et logistiques

spécifiques sont prévues pour le fonctionnement du mécanisme, incluant la formation du personnel et la maintenance des outils.

3. Procédures écrites

Un document opérationnel décrit de manière claire les étapes de réception, d'enregistrement, d'analyse et de traitement des plaintes ou retours d'information.

4. Mandat clair

Les types de plaintes recevables, les délais de réponse et les responsabilités de chaque acteur sont explicitement définis pour éviter les malentendus ou blocages.

5. Canaux de communication multiples et accessibles

Au moins trois canaux doivent être disponibles (réunions communautaires, numéros verts, boîtes physiques, radios locales, applications mobiles, etc.), dont un permettant l'anonymat, afin d'assurer l'accessibilité pour tous les groupes sociaux.

6. Base de données sécurisée

Un outil de suivi informatisé et protégé permet d'enregistrer, de classer et de suivre chaque cas tout en garantissant la confidentialité des plaignants.

7. Matrice de classification

Les cas sont catégorisés selon leur nature (information, plainte, suggestion) et leur gravité (mineure, modérée, grave), afin d'adapter les délais et les niveaux de traitement.

8. Procédures de suivi et de clôture

Des règles précises définissent la manière dont chaque cas est documenté, transféré le cas échéant, puis clôturé avec justification.



9. Retour systématique vers les plaignants

Les personnes ou communautés ayant soumis une plainte reçoivent une réponse, qu'il y ait ou non résolution immédiate, afin de maintenir la confiance et la transparence du dispositif.

10. Partenariat avec des Organisations de la Société Civile (OSC) et/ou ONG locales

Lorsque cela est possible, des organisations locales sont associées au fonctionnement du mécanisme pour renforcer sa légitimité, sa proximité communautaire et sa capacité d'écoute.



4

DIFFÉRENCES ENTRE UN MGP ET UN MRI DANS LA PRATIQUE

Transformer un MGP en MRI consiste à étendre le dispositif au-delà des seules plaintes formelles pour y inclure tous les retours des communautés. Concrètement, cela implique de :

- Ouvrir les mêmes canaux (points focaux, boîtes à suggestion, numéro vert, WhatsApp, etc.) à tous les types de retours.
- Sensibiliser régulièrement les communautés pour leur expliquer qu'elles peuvent utiliser ces canaux aussi pour les niveaux 1 et 2 (questions, suggestions, remerciements, petites demandes).

- Former les équipes et points focaux à enregistrer et classer chaque retour selon son niveau (1 à 6).
- Adapter la base de données et le suivi pour documenter aussi les retours non conflictuels et les valoriser dans les rapports.
- Renforcer la transparence en montrant que chaque retour, de la suggestion à la plainte, est pris en compte.

Niveau de gravité	Description
Niveau 1	Retours positifs, suggestions ou demandes d'informations
Niveau 2	Demandes d'assistance
Niveau 3	Mécontentements mineurs vis-à-vis des activités d'un opérateur ne représentant pas de risque important pour la sécurité des individus.
Niveau 4	Mécontentements majeurs vis-à-vis des activités ou du comportement du personnel d'un opérateur ou d'un partenaire avec des impacts potentiels pour la sécurité et/ou le bien-être des individus. Exemple : Un conflit homme-faune entraînant des dégâts matériels graves (habitations), des blessures et/ou un décès.
Niveau 5	Allégation de fraude ou corruption à l'encontre du personnel d'un opérateur et/ou d'un partenaire.
Niveau 6	Accusation d'exploitation, de harcèlement ou d'abus sexuels, atteintes sur mineur, violences ou meurtre à l'encontre d'un membre du personnel ou d'un partenaire.

Les **niveaux 1 et 2** relèvent de la section du MRI consacrée aux retours généraux et demandes d'information (écoute, dialogue, amélioration continue).

Le **niveau 3** est initialement traité comme une préoccupation dans le MRI ; si elle persiste ou cause un préjudice, elle est requalifiée en plainte et gérée dans le cadre du MGP.

Les **niveaux 4 et 6** relèvent de la section du MRI dédiée à la gestion des plaintes formelles dans le MGP, mobilisant des procédures d'enquêtes, de suivi.

5

OUTILS PRATIQUES ET RESSOURCES

Pour appuyer la mise en œuvre du MRI, la mission a développé un ensemble d'outils accessibles en ligne :

- **Procédures Opérationnelles Standards (POS)** – cadre technique complet pour la mise en œuvre du MRI.
- **Base de données sécurisée** pour le suivi et la traçabilité.

- **Rapport final de la mission d'expertise, présentant les constats, analyses et recommandations pour le développement et la mise en œuvre du MRI.**

L'ensemble des outils est disponible sur la plateforme NaturAfrica : <https://naturafrica.eu>



6 RECOMMANDATIONS CLÉS

Approche et philosophie

- Considérer le MRI comme un outil de dialogue et de redevabilité, non un simple canal de plaintes.
- L'intégrer dans le suivi-évaluation pour une gestion adaptative.
- Former et sensibiliser les équipes à la médiation sociale.
- Bien que le projet ne se substitue pas aux procédures juridiques et que la durée de ces procédures ne soit pas alignée sur celle du projet, ce dernier doit assurer l'accompagnement technique, juridique et financier dans le cadre d'une plainte de niveau 6 qui implique un agent du projet.

Mise en œuvre opérationnelle

- Clarifier les mandats et les types de cas recevables.
- Adapter la procédure selon la gravité des cas.
- Garantir la confidentialité et la protection des plaignants.

Coordination et synergies

- Favoriser la collaboration ONG–OSC et les plateformes régionales.
- Partager les données et retours d'expérience entre opérateurs.

Financement et durabilité

- Intégrer une ligne budgétaire dédiée au MRI dans chaque contrat.
- Soutenir les OSC spécialisées pour renforcer leur autonomie.
- Évaluer la part de budget à y consacrer (1 à 15 % selon le contexte).

7 ENJEUX TRANSVERSAUX

Les MRI contribuent à :

- Améliorer la gouvernance sociale et la transparence des projets ;
- Prévenir les tensions et conflits communautaires ;
- Renforcer la participation locale et la confiance mutuelle ;
- Consolider la crédibilité du programme NaturAfrica sur le terrain.

