



Pour un retour d'information efficace dans les contextes humanitaires

ORIENTATIONS POUR LES PRATICIENS

Francesca Bonino avec Isabella Jean et Paul Knox Clarke

ORIENTATIONS ALNAP-CDA

ALNAP est un réseau unique à l'échelle du système dont la mission est d'améliorer la performance humanitaire en renforçant la formation et la redevabilité. www.alnap.org

CDA a pour vocation d'améliorer l'efficacité des acteurs internationaux qui fournissent de l'assistance humanitaire, jouent un rôle dans les pratiques de la paix et participent au soutien du développement durable. www.cdacollaborative.org.

Avez-vous lu l'**étude principale** qui accompagne ces notes d'orientation ?

www.alnap.org/ourwork/feedback-loop

Remerciements

Les auteurs souhaitent exprimer leur gratitude envers World Vision, l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) et la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (IFRC) pour leur soutien exemplaire et pour avoir accueilli l'équipe de recherche lors de ses visites sur le terrain au Soudan, au Pakistan et en Haïti respectivement. Depuis le Secrétariat d'ALNAP, Alexandra Warner a apporté son assistance à la recherche, Carry Keay son soutien administratif, tandis que Patricia Curmi et Franziska Orphal ont dirigé les aspects communication et conception du soutien. Nous souhaitons également remercier Kim Scriven pour son concours lors des premiers stades de la présente étude ainsi que Dayna Brown de CDA pour ses commentaires sur les diverses versions de l'étude et pour son appui tout le long de cette initiative..

Remerciements des lecteurs critiques

Les auteurs souhaitent également remercier Sajjad Akram (auparavant de Save the Children Pakistan), Véronique Barbelet (Humanitarian Policy Group de l'ODI), Alex Jacobs (Plan International) et Anna Wood (World Vision International) qui ont accepté d'être les lecteurs critiques de l'étude de recherche principale qui accompagne les présentes orientations. Leur série de commentaires s'est avérée extrêmement utile, car elle a permis de centrer et d'affiner l'analyse contenue dans l'étude principale. La responsabilité éventuelle en matière de défauts, d'erreurs factuelles ou d'interprétations erronées incombe aux seuls auteurs.

Suggestion de référencement bibliographique :

Bonino F., avec Jean, I. et Knox Clarke, P. (2014) Fermer la boucle – Orientations pour le praticiens pour un retour d'information efficace dans les contextes humanitaires. Orientations ALNAP-CDA Londres : ALNAP/ODI

ISBN 978-0-9929076-0-0

Traduction: Philippe Galinier

© ALNAP/ODI 2014. Ces travaux sont sous couverts par une licence Commons Attribution – licence non commerciale (CC BY-NC 3.0).



MÉCANISMES DE RETOUR D'INFORMATION

Quelles caractéristiques de la conception et de la mise en œuvre sont les plus importantes pour obtenir un résultat positif ?

Dans quelles circonstances devez-vous mettre en place un mécanisme de retour d'information systématique pour les populations affectées par des crises ?

Le présent document d'orientation s'adresse aux personnes qui conçoivent ou mettent en œuvre des mécanismes de retour d'information au sein d'un programme humanitaire, et notamment dans les cas où de tels mécanismes sont établis pour :

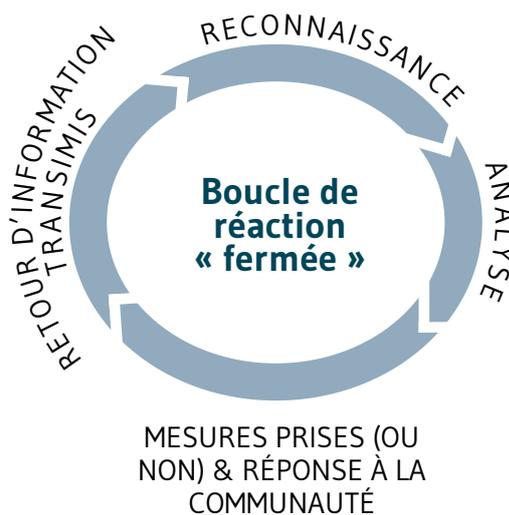
- **fonctionner au niveau du programme ou projet individuel** ;
- **fonctionner dans le cadre d'opérations humanitaires** ou d'une programmation humanitaire qui durent (mais pas forcément dans les phases immédiates de secours et d'intervention à la suite d'une crise au déclenchement soudain) ;
- **fournir des informations utiles** afin de corriger et d'améliorer certains éléments des actions menées et des services fournis ;
- **traiter un large éventail de dossiers** portant sur les questions non sensibles (retour d'information), mais aussi sur les points sensibles (doléances). Les mécanismes conçus exclusivement pour aborder l'exploitation sexuelle et les allégations d'abus ont été exclus de la présente étude et des orientations connexes, exclusion basée sur l'hypothèse qu'ils nécessitent peut-être des caractéristiques spéciales de conception (par exemple des mécanismes permettant de recueillir des données probantes susceptibles d'être utilisées dans des procédures judiciaires) et pourraient aborder les questions de reconnaissance du retour d'information, de validation et d'anonymat/confidentialité de manières très spécifiques.

VOUS NE DISPOSEZ QUE DE CINQ MINUTES ?

Nous vous proposons ici une version abrégée des mécanismes de retour d'information.

page 4

Qu'entendons-nous par « mécanisme de retour d'information » ?



Un mécanisme de retour d'information est considéré comme efficace si, au moins, il permet la collecte, la reconnaissance, l'analyse et la réponse au retour d'information reçu, formant ainsi une boucle de réaction fermée. Si la boucle de réaction reste ouverte, le mécanisme n'est pas entièrement efficace.

CONCEPTION

page 6

1. Définissez l'objet, les usages et les besoins prévus.

page 9

2. Décidez si vous instaurerez un « mécanisme » formel de retour d'information ou si des démarches informelles, non planifiées suffiront à produire le retour d'information dont vous avez besoin..

page 12

3. Choisissez où se situera ce mécanisme dans votre organisation.

INSTALLATION

page 14

4. Identifiez les outils et voies de communication les plus appropriés qui seront utilisés dans le mécanisme de retour d'information.

page 17

5. Réfléchissez à la façon dont les informations sensibles (par exemple, celles relatives aux abus sexuels ou à la fraude) seront traitées.

page 18

6. Veillez à avoir un panachage de nationalités, genres et autres facteurs afin de faciliter le recueil du retour d'information et la réponse aux communautés.

TRI, VÉRIFICATION, ANALYSE ET PARTAGE

- 7. Prévoyez à l'avance la saisie, le tri et la vérification des données issues du retour d'information. page 19
- 8. Concevez un mécanisme de retour d'information qui fournit des informations fiables dont le personnel affecté au programme a réellement besoin afin de prendre les décisions et prendre des mesures. page 20
- 9. Prenez en compte à la fois le retour d'information sollicité et celui qui ne l'est pas. page 21

RÉPONSE

- 10. Transmettez les informations issues du retour aux décideurs, en vous assurant qu'ils reçoivent la quantité nécessaire de détails. page 24
- 11. Fournissez régulièrement les informations découlant des retours aux décideurs, et encouragez-les à les demander. page 25

ATTENTES

- 12. Transmettez des messages clairs et cohérents sur l'objet et l'usage attendu du mécanisme de retour d'information ainsi que sur les moyens qui lui seront alloués. page 26

PERSONNEL & FORMATION

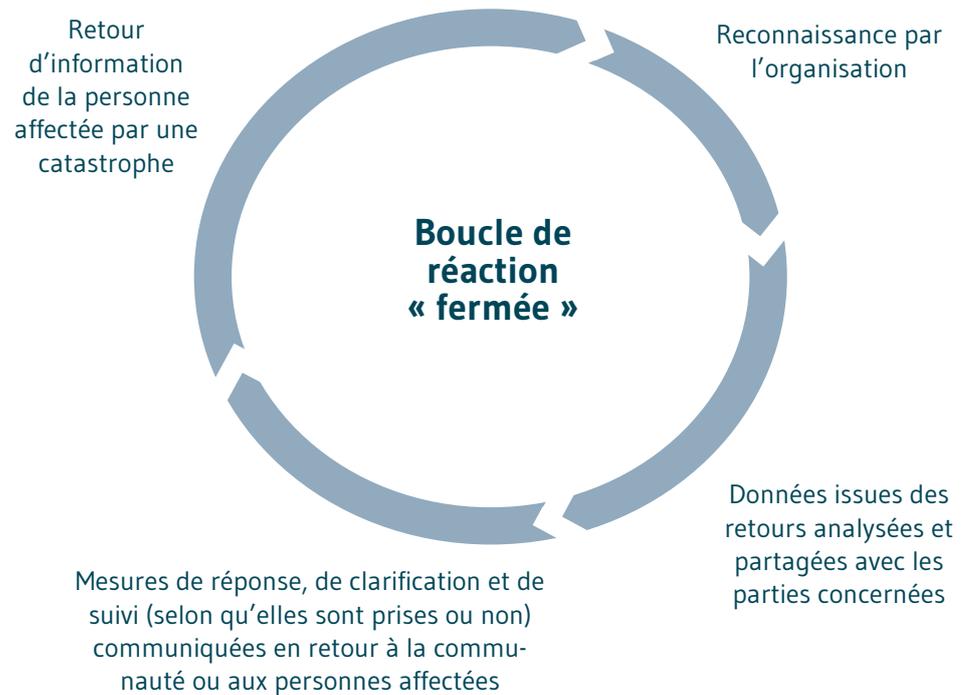
- 13. Impliquez vos collègues dans toute l'organisation dans les travaux liés au mécanisme de retour d'information. page 28
- 14. Développez une « culture du retour d'information » au sein de votre organisation. page 29
- 15. Exploitez les possibilités de tirer des enseignements et d'améliorer le mécanisme. page 29

Vous n'avez pas besoin de tous les 15 points d'orientation pour parvenir à l'efficacité, toutefois chacun d'entre eux est « nécessaire, mais insuffisant ».

page 31

Qu'entendons-nous par « mécanisme de retour d'information » ?

Figure 1 : Boucle de réaction "fermée"



Source : Auteurs

Aux fins des présentes orientations, nous proposons la définition suivante de mécanisme de retour d'information humanitaire formel :

« Un mécanisme de retour d'information désigne un ensemble de procédures et d'outils formellement créés pour permettre aux bénéficiaires de l'aide humanitaire (et, dans certains cas, d'autres populations affectées par une crise) de communiquer des informations sur leur expérience d'une agence ou du système humanitaire dans son ensemble. Les mécanismes de retour d'information peuvent s'inscrire dans des pratiques de suivi plus larges et peuvent produire des informations susceptibles de servir à la prise de décision. Les mécanismes de retour d'information permettent de recueillir des informations à des fins diverses, notamment prendre des mesures correctives pour améliorer certains éléments de l'intervention humanitaire et renforcer la redevabilité envers les populations affectées. »

Un mécanisme de retour d'information est considéré comme efficace si, au moins, il permet la collecte, la reconnaissance, l'analyse et la réponse au

retour d'information reçu, formant ainsi une boucle de réaction fermée (voir figure 1). Si cette boucle reste ouverte, le mécanisme n'est pas entièrement efficace.

Quels sont les fondements de ces orientations ?

Les présentes orientations se fondent sur les résultats d'un projet de recherche active qui s'est penché sur les expériences de différentes agences en matière de mise en place et d'utilisation de mécanismes de retour d'information dans les contextes humanitaires opérationnels.

Les données ont été rassemblées à l'aide d'une recherche documentaire et de visites de terrain effectuées au Soudan, au Pakistan et en Haïti. L'intégralité des produits de cette recherche publiée dans le cadre de la présente initiative est disponible sur le site d'ALNAP à : www.alnap.org/ourwork/feedback-loop.

www.alnap.org/ourwork/feedback-loop.

La particularité de cette étude est qu'elle a recherché systématiquement et s'est efforcée d'incorporer les points de vue des utilisateurs de mécanismes de retour d'information. Ces utilisateurs sont avant tout les personnes affectées par une crise et les populations touchées ainsi que le personnel d'agences et les partenaires de mise en œuvre. Cette note d'orientation se fait donc la synthèse de leurs points de vue sur l'efficacité et le fonctionnement des mécanismes de retour d'information, les caractéristiques qui contribuent à l'efficacité des mécanismes et les mesures susceptibles d'être prises afin de les améliorer.

Concevoir un mécanisme de retour d'information

1 Définissez l'objet, les usages et les besoins prévus.

Pour ce faire, on posera les trois questions suivantes :

- Quels besoins cherche-t-on à satisfaire en mettant en place un mécanisme de retour d'information ?
- Comment envisage-t-on d'utiliser le retour d'information ?
- Qui devrait pouvoir avoir accès à ces informations et les exploiter ?

Les données émanant des études de cas montrent que l'on attend souvent des mécanismes de retour d'information qu'ils répondent à une large palette de besoins. Le tableau 1 présente certaines raisons communément citées pour mettre en place un mécanisme de retour d'information formel.

Tableau 1 : Établir le but global du mécanisme de retour d'information et réfléchir au besoin de sa mise en place

Questions possibles sur les buts et le besoin d'un mécanisme de retour d'information	Options ou réponses potentielles
À quels besoins cherche-t-on à répondre ?	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre le ciblage et la performance du programme (dans le cadre d'un système de suivi plus large). • Améliorer le processus participatif et renforcer les moyens d'action de la population affectée ; octroyer aux participants au programme plus de pouvoir sur celui-ci. • Réduire les lacunes dans le suivi et les données, et/ou les remplacer par un suivi plus large dans les situations d'accès limité. • Relever les abus. • Tenir ses engagements en matière de redevabilité. • S'assurer que les participants ont les informations. • Faire cadrer les attentes de l'agence et des participants par rapport au programme. • Améliorer l'acceptation et la sécurité de l'agence au sein de la communauté.

Source : Auteurs





Questions possibles sur les buts et le besoin d'un mécanisme de retour d'information	Options ou réponses potentielles
Quels sont les usages attendus de ces informations ?	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la qualité des activités et procédures quotidiennes visant à fournir l'assistance et les services. • Veiller à ce que l'aide parvienne aux plus marginalisés. • Assurer que le ciblage est équitable et/ou perçu comme tel. • Améliorer le ciblage et la sélection des populations affectées et des participants au programme. • Faire cadrer les attentes – clarifier les objectifs du programme et ses caractéristiques et comment il va être mis en œuvre au sein des populations affectées. • Améliorer l'adéquation et la réactivité de l'assistance apportée et des services fournis. • Améliorer la qualité et la quantité d'aide et de services fournis. • Recenser et rassembler les informations sur les détournements, les usages inappropriés, la gestion défectueuse ou les abus liés à l'assistance apportée. • Défendre les besoins des personnes affectées. • Informer la conception des programmes futurs.
Qui doit avoir accès à ces informations et les exploiter ?	<p>Selon le contenu du retour d'information et les attentes relatives à son suivi et à son utilisation, les usagers/parties prenantes suivants pourraient être concernés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les équipes de suivi sur le terrain, afin qu'elles puissent être alertées aux difficultés de mise en œuvre, aux problèmes d'accès et de fourniture, aux questions liées à la qualité de l'assistance fournie, au ciblage de la population éligible. • Les responsables de programme basés sur le terrain et dans les bureaux de capitales. • Les coordinateurs de suivi, évaluation, redevabilité et formation (MEAL) et les équipes MEAL sur le terrain. • Les conseillers en protection contre l'exploitation et les abus sexuels, en violence fondée sur le genre et en protection afin de les sensibiliser, entre autres, aux situations d'abus, de conduites fautives, etc. qui doivent faire l'objet de vérification, d'un suivi confidentiel ou d'une orientation. • Les agences partenaires de clusters et/ou les agences provenant d'autres clusters. • Le Bureau de coordination des affaires humanitaires de l'ONU (OCHA) et/ou d'autres agences jouant un rôle de coordination de cluster ou inter-cluster. • Les partenaires de mise en œuvre locaux. • Les pouvoirs locaux (dont éventuellement les agents du maintien de l'ordre). • Les équipes de suivi sur le terrain et les officiers de liaison locaux détachés des agences de bailleurs. • Les cadres supérieurs. • Les directeurs des opérations. • Les officiers représentant les bailleurs dans les bureaux des capitales et des sièges. • la population affectée/les personnes qui ont soumis leur retour d'information.

Parmi les usages moins communs des informations découlant des retours relevés lors des études de cas, citons :

- **L'usage du retour d'information pour rechercher des tendances** moyennes dans la manière dont l'assistance est dispensée, ressentie et utilisée. (Voir les exemples issus de [l'étude de cas au Soudan](#)).
- **Examiner attentivement le retour d'information pour rechercher des « cas aberrants »**, des signes d'usages divergents, l'émergence de nouveaux besoins, les priorités des populations affectées et les préférences de différents groupes d'utilisateurs. Par exemple, le retour d'information non sollicité pourrait concerner le type d'intrants de projet et d'assistance fournie et ce que les usagers perçoivent être la plus appropriée à leur contexte. (Voir exemples de World Vision et d'Oxfam America dans [l'étude de cas au Soudan](#) ; voir également l'Organisation internationale pour les migrations (OIM)/le cluster Abri dans [l'étude de cas au Pakistan](#)).
- **Analyser les données issues du retour d'information afin de cerner les préférences**, les usages et les comportements associés à certaines actions (par ex., comment un programme de réinstallation dans l'Haïti de l'après-tremblement de terre peut contribuer à soutenir les moyens d'existence et les activités génératrices de revenus parmi les participants à un programme). (Se référer aux exemples provenant de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, de la Croix-Rouge britannique et de Catholic Relief Services dans [l'étude de cas en Haïti](#)).
- **Extraire des « témoignages de changement » émanant des participants** au programme pouvant servir à compléter des rapports de suivi quantitatifs et des rapports d'étape pour les financeurs. (Voir l'exemple de l'OIM dans [l'étude de cas au Pakistan](#)).

Quelques usages moins communs

Il y a lieu de noter que lorsque vous établissez qui a besoin d'accéder et d'utiliser les informations produites via les mécanismes de retour d'information, vous devez réfléchir à la façon d'assurer que les informations utiles sont également partagées avec la population affectée elle-même.

Or, les données sur l'existence d'un tel partage, la manière dont il est réalisé et sa fréquence semblent rares. Dans certains contextes, l'externalisation ouverte et les plateformes open-source récemment apparues peuvent permettre aux populations affectées de voir les informations recueillies. Certaines agences ont conçu des procédures de retour d'information selon lesquelles ceux qui soumettent un retour d'information – y compris un retour fourni lors d'entretiens en face à face avec des officiers de liaison communautaires ou avec le personnel du suivi, de l'évaluation, de la redevabilité et de l'apprentissage (MEAL) – se voient remettre un double ou un résumé des réactions qu'ils ont fournies.

Outre l'accès aux données qu'ils ont fournies, les membres de la communauté peuvent se livrer à leur analyse ou essayer de comprendre les questions soulevées par le biais du mécanisme de retour. Le principe est que si les membres de la communauté ont accès à ces données et sont impliqués dans leur analyse initiale, ils pourront les mettre au service de leur propre plaidoyer au niveau local auprès d'autres agences et de leurs pouvoirs locaux.



Les lignes téléphoniques et la technologie sont importantes, mais elles ne sont pas la panacée. Nous avons besoin d'un changement de mentalité. Il est crucial d'investir dans l'écoute de la population.

Personnel du programme de l'OIM, Pakistan



2

Décidez si vous instaurerez un « mécanisme » formel de retour d'information ou si des démarches informelles, non planifiées suffiront à produire le retour d'information dont vous avez besoin.

Une fois que l'objectif primordial et les usages attendus d'un mécanisme de retour d'information ont été déterminés, la décision suivante est de décider d'opter pour une démarche formelle ou informelle. Dans son sens le plus large, nous entendons par démarche informelle le fait que la pratique consistant à recevoir le retour d'information et à y répondre peut s'inscrire dans le mode de fonctionnement au quotidien du programme et du personnel. Par démarche formelle, nous voulons dire que la pratique consistant à recueillir, recevoir le retour d'information et y répondre est établie en tant que fonction spéciale soutenue par certaines structures et procédures. Si les présentes orientations mettent l'accent sur les mécanismes de retour d'information entendus au sens plus « formel », il convient toutefois de reconnaître que les deux approches du traitement du retour d'information présentent des avantages et des inconvénients.

Lorsque l'on pèse le pour et le contre des démarches formelles et informelles en la matière, la principale question à se poser est : les informations que vous espérez recevoir du mécanisme pourraient-elles être recueillies et transmises via d'autres processus existants, tels que le suivi et les pratiques de communication bilatérale ?

Il se peut en effet que certaines pratiques de collecte et de traitement du retour d'information soient déjà intégrées au mode de fonctionnement des équipes du suivi de programme et de MEAL, et à la façon dont l'agence collabore avec ses homologues locaux, membres de clusters, ou partenaires de mise en œuvre. Le retour d'information peut s'obtenir par le biais d'activités participatives d'appréciation, de conception, de suivi et d'évaluation. Les deux dispositifs « formel » et « informel » présentent des avantages et des inconvénients, lesquels sont soulignés dans les pages suivantes.

Les pratiques de collecte et de traitement du retour d'information sont peut-être déjà intégrées au mode de fonctionnement des programmes



Si nous avons des effectifs suffisants et étions régulièrement plus proches du terrain dans les camps, et si nous mettions en œuvre nos programmes de façon plus participative, nous n'aurions pas besoin d'un gestionnaire de redevabilité envers les bénéficiaires.



Directeur dans le pays, Khartoum (Soudan)

Formel



Tableau 2 : Mécanismes formels : avantages et inconvénients

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<p>Apprentissage par l'organisation. Peuvent favoriser la création d'une mémoire institutionnelle et l'apprentissage grâce à l'enregistrement et à la codification du retour d'information.</p>	<p>Apprentissage par l'organisation. Risque de fragmenter la collecte du retour d'information et les fonctions de réponse et d'en faire le domaine d'un seul groupe de personnel spécialisé opérant dans son propre « silo » et coupé des équipes opérationnelles ou des décideurs compétents susceptibles d'agir sur le retour rapidement.</p>
<p>Volume. Permettent souvent de traiter des volumes accrus de données issues du retour d'information, notamment en mettant mieux à parti des outils et voies de communication plus sophistiqués techniquement tels que les systèmes SMS ou les centres d'appels spécialisés.</p>	<p>Apprentissage par l'organisation. Risque de véhiculer la perception que, en créant une équipe séparée chargée de recueillir le retour et d'y répondre (ou responsable de la redevabilité en général), le travail d'écoute de la population affectée et de réponse à celle-ci relève d'une équipe particulière, et non de la responsabilité de tous.</p>
<p>Financement. Peut attirer des fonds relativement aisément, car le processus de traitement du retour d'information est présenté comme un projet indépendant. Dès lors, des lignes budgétaires spéciales peuvent être affectées aux fonctions de traitement des retours : entrée des données issues du retour d'information, gestion de la base de données, présentation des données et gestion des centres d'appel.</p>	<p>Financement. Risque d'une plus grande vulnérabilité aux fluctuations de financement à cause d'une dépendance plus élevée à des lignes budgétaires indépendantes qui risquent de s'interrompre lorsque l'ampleur des opérations diminuera.</p>
<p>Éloignement. Possibilité de parvenir aux personnes affectées dans des situations où l'accès physique risque d'être difficile, permettant ainsi de maintenir le niveau de communication avec les communautés touchées par les crises.</p>	

Source : Auteurs

Tableau 3 : Mécanismes informels avantages et inconvénients

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<p>Réactivité. Possibilité de réagir plus vite aux changements de programme et de contexte opérationnel, car ils ont tendance à être intégrés aux mécanismes internes d'un programme (le plus souvent au sein des fonctions de suivi) et à dépendre fortement d'une communication en personne régulière avec les partenaires de la mise en œuvre, les représentants des communautés et les populations affectées.</p>	<p>Collecte, suivi, vérification. Faute de procédures formelles, il risque d'être difficile de recueillir, documenter et vérifier le retour d'information. Cela, à son tour, a des répercussions sur la possibilité de suivre les réponses, d'analyser les tendances et d'en rendre compte à terme.</p>
<p>Établissement des relations. Peuvent renforcer la qualité et la nature des relations entre l'agence et les populations touchées, en augmentant notamment la confiance et la collaboration entre les agences et les communautés.</p>	<p>Apprentissage par l'organisation. Risque de dépendance excessive du savoir-faire des chefs d'équipe individuels et des membres des équipes (par ex., suivi et MEAL) qui possèdent des compétences d'animation, de résolution des conflits, d'écoute et de communication. Cela risque de rendre ces systèmes difficiles à maintenir et à intensifier à travers les équipes, les programmes et les opérations.</p>
	<p>Prévisibilité. Risque de rendre les processus de traitement des retours moins prévisibles parce qu'ils sont souvent liés à la relation de confiance nouée avec des individus précis, et non à des systèmes institutionnels. Les employés quittant leurs postes ou en rotation risquent de perdre les canaux de retour et la communication bilatérale faute de procédures plus prévisibles.</p>
	<p>Volume et éloignement. Risque de dépendre principalement de la communication en personne, ce qui peut rendre difficile le traitement de gros volumes de données et de recueillir des données dans les situations où l'accès est restreint.</p>
	<p>Innovation. Ils risquent sans doute d'être moins réceptifs à l'innovation dans la technologie de communication de l'information humanitaire et dans la communication des populations affectées, ce qui peut limiter l'ampleur de ces systèmes informels et leur capacité à atteindre les communautés qui se trouvent dans des situations d'accès limité ou qui sont soutenues par des opérations à grande échelle couvrant une vaste zone géographique.</p>

Informel



Il n'est donc pas possible de conclure que certains contextes appellent à système informel ou formel

Un aspect semble manquer (pour le moment) de données concluantes : déterminer si certains programmes et certains types de contextes d'opération demandent un dispositif plutôt qu'un autre. Il est toutefois possible de faire ressortir certains traits qui semblent caractériser les agences et les programmes qui, selon les observations de l'équipe de recherche, misent plus sur des méthodes de traitement du retour d'information informelles que sur des mécanismes formels. Si votre équipe, programme ou opération décide d'opter pour une méthode informelle de traitement du retour d'information, il est utile de souligner que les systèmes informels se fondent et s'appuient sur les caractéristiques suivantes :

- une grande confiance et une solide relation de collaboration avec les partenaires (locaux et internationaux) de mise en œuvre en matière de partage de l'information et de suivi des programmes et des services fournis ;
- un accès régulier et sans entrave à la population soit par une OING ou un partenaire local ;
- une grande cohésion et clarté des objectifs, des rôles et des responsabilités au sein des équipes de suivi/S&E/MEAL ;
- la disponibilité des ressources (financières et humaines) pour soutenir les équipes de suivi au sein desquelles le traitement informel du retour d'information a souvent lieu ;
- des niveaux élevés d'échange d'informations au sein des équipes de suivi et de S&E, et entre ces équipes et la haute direction du programme ;
- des niveaux élevés d'autonomie des équipes de suivi permettant de répondre aux l'ambition et le désir de surveiller non seulement l'utilisation de l'aide et des ressources fournies, mais également les changements de comportement qui y sont assimilés au sein des populations affectées et des participants au programme, de manière continue sur des périodes plus longues.

3 Choisissez où se situera ce mécanisme dans votre organisation.

Le mécanisme doit-il avoir une situation centrale, ou se situer au niveau des fournisseurs du programme au jour le jour ?

Une fois qu'une agence a décidé d'établir un nouveau mécanisme de retour d'information ou de formaliser des pratiques de traitement du retour d'information, l'objectif primordial et les usages prévus de ce mécanisme influenceront d'autres aspects importants tels que sa localisation au sein du programme et des structures organisationnelles.

Il s'agit d'un autre domaine où les données ne sont pas encore suffisantes ou concluantes pour déterminer où dans l'organisation le mécanisme devrait être situé pour différents programmes et contextes. Il est possible néanmoins, à partir des données limitées existantes, de dégager deux options globales.

Situer le mécanisme dans une unité ou un service central qui ne participe pas à la mise en œuvre au jour le jour du programme, par exemple une unité en charge du MEAL et de l'assurance qualité pour l'ensemble de l'opération, ou un bureau de pays, ou encore le service de la communication centrale et du plaidoyer. Cela permet au personnel de partager le retour d'information reçu et d'en rendre compte sur l'ensemble des fonctions et des programmes, et de mieux saisir et partager les retours concernant les questions interdisciplinaires. L'inconvénient principal est l'insularité et le détachement des responsables du programme et des réalités et des changements de la mise en œuvre au jour le jour. En outre, en plaçant la responsabilité des mécanismes en dehors de la

fonction du programme, il est plus difficile d'assurer la communication en temps utile du retour d'information, de sorte que les responsables de programme et les équipes sur le terrain reçoivent des rapports sur les retours utiles et permettant d'agir assez régulièrement pour pouvoir suivre le rythme rapide qui caractérise bien des opérations humanitaires.

Situer le mécanisme au sein d'une équipe, unité ou service impliqué dans la mise en œuvre et les opérations du programme au jour le jour. Cette approche peut compenser certains des inconvénients évoqués dans la première option. Toutefois, cette conception peut également créer un autre type d'insularité : la surspécialisation. En effet, si le traitement du retour d'information se trouve dans un programme plutôt que dans d'autres du même domaine ou secteur d'opération (par exemple, l'assistance alimentaire) cela peut réduire l'attention portée à la saisie et à l'analyse de données issues des retours qui pourraient s'avérer utiles pour les questions interdisciplinaires.

INSTALLER UN MÉCANISME DE RETOUR D'INFORMATION

4 Identifiez les outils et voies de communication les plus appropriés qui seront utilisés dans le mécanisme de retour d'information.

Les mécanismes de retour d'information s'appuient normalement sur une combinaison d'outils, allant des visites en personnes aux systèmes faisant davantage appel aux technologies, au numérique et aux SMS. Dans l'idéal, il conviendra de construire votre mécanisme de retour autour d'outils communément utilisés, préférés et bien compris des personnes (dont les femmes et les autres groupes marginalisés) censées donner du retour d'information dans un contexte donné. Il est utile de faire une distinction entre deux types d'outils et voies de communication et de souligner les avantages et inconvénients éventuels de chacun :

L'usage de voies de retour d'information préexistantes ainsi que la création de nouvelles voies entraînent des coûts et des avantages.

Les outils et voies de communication déjà établis dans le cadre du programme ou de la prestation de service dans laquelle s'inscrit le mécanisme. Ils dépendent souvent de visites périodiques en personne et du recours à des instruments de suivi, d'évaluation et d'enquête tels que les questionnaires « ménage » ou les formulaires de suivi post-distribution, journaux de bord et rencontres communautaires.

Les outils et voies de communication qui sont créés spécifiquement pour s'ajouter aux options offertes (complétant le premier ensemble d'outils) aux populations affectées et aux participants au programme pour qu'ils entrent en contact avec les agences afin de leur fournir des commentaires, des retours, de transmettre des informations, poser des questions ou les remercier, et ce sans avoir été sollicités. Ces outils et canaux dépendent souvent de structures (services de téléphonie mobile et numériques, par exemple) et d'outils auxiliaires (boîtes à idées, radio, messagerie SMS) qui permettent le traitement de volumes plus importants de données issues du retour d'information sans que soit nécessaire la communication en face à face.

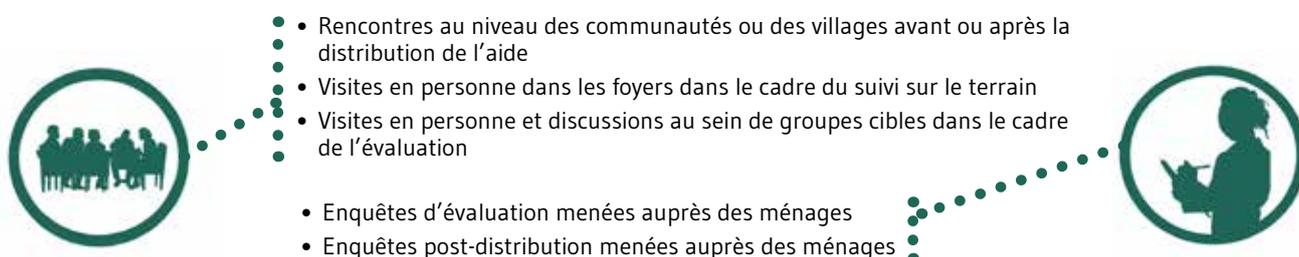
L'encadré 1 jette un regard comparatif sur ces deux ensembles d'outils et voies de communication dans l'optique du traitement du retour d'information.

« Pour toute intervention, vous devez pouvoir concevoir un système de redevabilité. Dans chaque communauté, il existe un moyen. Celui-ci doit être étudié et exploité. Il s'agit d'une tâche progressive qui prend du temps. »



Encadré 1 : Réfléchissez à la combinaison appropriée d'outils et voies de communication

OUTILS DE COMMUNICATION FAISANT DÉJÀ PARTIE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME



Avantages potentiels du point de vue du traitement du retour d'information	Inconvénients potentiels du point de vue du traitement du retour d'information
Les canaux et les outils sont déjà connus et maintenus et font partie intégrale de la façon dont les activités sont entreprises et suivies.	Nécessite souvent une présence et un accès plus réguliers à la population.
Les populations affectées et les partenaires chargés de la mise en œuvre à l'échelon local ont des chances de connaître déjà ces outils.	Besoins élevés en ressources humaines.
Profondeur des informations qualitatives fournies.	Besoins de compétences en techniques d'entretien et en écoute pour recueillir les informations et les réponses données à des questions ouvertes (par opposition aux questionnaires d'enquêtes numériques).
Fournit des informations utiles pour suivre les évolutions dans le temps plus en détail et se concentrer sur les témoignages individuels de changement.	Nécessite des compétences particulières en analyse des données adaptées au type de données réunies.

AUTRES OUTILS ET CANAUX ÉTABLIS SPÉCIFIQUEMENT POUR FACILITER LE MÉCANISME DE RETOUR D'INFORMATION



Avantages potentiels du point de vue du traitement du retour d'information	Inconvénients potentiels du point de vue du traitement du retour d'information
Certains outils peuvent traiter un gros volume d'informations.	Les populations touchées et les partenaires de la mise en œuvre locaux risquent de ne pas bien connaître ces outils et d'avoir besoin d'être constamment sensibilisés à leur usage.
Ils peuvent intégrer et soutenir les travaux réalisés via les visites en personne et les visites de suivi.	« Atomisation »/« fragmentation » du retour d'information sur divers outils produisant des données brutes de formats incomparables (par ex., livret de bord des boîtes de suggestions, communications numériques via SMS).
Peuvent être utiles dans les situations où l'accès est restreint.	Certains outils requièrent des capacités spéciales faisant appel à un savoir-faire technique pas toujours disponible (par ex., gestion de bases de données).

Avantages potentiels du point de vue du traitement du retour d'information	Inconvénients potentiels du point de vue du traitement du retour d'information
Peuvent être le canal privilégié s'ils offrent l'anonymat dans les cas de retour d'information sensible (portant sur des allégations de conduite fautive, de corruption ou d'abus et d'exploitation sexuelle contre le personnel/un partenaire).	<p>Faute d'être intégrées à la communication en personne, les technologies numériques risquent de remplacer la communication en face à face ou de déplacer les canaux informels.</p> <p>Requièrent des compétences d'analyse des données non seulement pour gérer la saisie des retours et la gestion des bases de données, mais aussi pour « donner un sens aux données ».</p>

Source : Auteurs

À prendre en compte au moment de la sélection des canaux de retour

Lorsque vous sélectionnez les canaux de retour d'information, vous devez :

- déterminer si les différents groupes démographiques (hommes, femmes, enfants, personnes âgées, groupes et individus marginalisés et vulnérables) ont la possibilité d'avoir accès au moins à certains des outils de communication établis ou utilisés par les agences pour favoriser la communication bilatérale avec les populations affectées, et de quelle manière ils y accèdent ;
- vous assurer que vous avez réfléchi longuement à la façon dont les informations en provenance de ces diverses sources seront validées et analysées (voir point d'orientation 7, page 18) ;
- veiller à avoir les ressources (financières, humaines et intellectuelles) pour collecter et analyser les informations émanant des sources (voir point d'orientation 6, page 17) ;
- identifier d'autres canaux ayant pu être mis en place par d'autres agences ou organismes, et étudier la possibilité de les intégrer au programme afin d'éviter toute duplication et toute confusion.

Concrètement, cela demande que vous vous assuriez, par exemple, que :

- **les niveaux d'alphabétisation sont pris en compte lorsque** vous établissez les voies de communication ;
- **les outils de communication sont accessibles** sans risque pour les divers groupes (notamment pour les personnes marginalisées au sein de la communauté) ;
- **la confidentialité de la communication est garantie** le cas échéant (par ex., les boîtes à idées ne sont ouvertes que par le personnel de l'agence ; dans les milieux urbains où les distances entre bureaux d'agences et sites de programme sont en général plus courtes, il existe des heures de visites mises en place pour les membres de la communauté afin qu'ils puissent s'entretenir en personne et en privé avec le personnel de l'agence) ;
- **des voies de contact personnel dédiées sont mises à la disposition des femmes et autres groupes marginalisés ou vulnérables** dans les contextes où l'accès aux communications mobiles ne leur est pas autorisé. Alternativement, ces personnes ont la possibilité d'assister aux réunions communautaires et de village, de faire entendre leurs demandes, leurs commentaires, inquiétudes et retours non sollicités. Cela nécessite souvent, au sein des équipes de suivi des agences, la présence de femmes chargées d'aller à la rencontre de ces groupes et individus séparément des autres individus et gardiens qui exercent un pouvoir dans la communauté.

5 Réfléchissez à la façon dont les informations sensibles (par exemple, celles relatives aux abus sexuels ou à la fraude) seront traitées.

Même si votre mécanisme de retour d'information n'est pas conçu en premier chef pour recueillir des informations sensibles de ce type, il se peut que les citoyens de communautés affectées par une crise y fassent appel pour alerter les agences à des problèmes de fraude, de détournement de fonds ou d'abus. En conséquence, il y a lieu d'élaborer une procédure qui puisse traiter ce type de retour d'information. Un point de départ utile serait de vous assurer que le personnel de l'agence responsable des questions de protection, d'exploitation et d'abus sexuels et d'intégration des politiques d'égalité des genres est sensibilisé au mode de fonctionnement du mécanisme de retour d'information.

Plus utile encore, leurs avis devraient être sollicités en matière de procédures de communication, de suivi et d'orientation dans les cas où des retours de contenus plus sensibles seraient portés à l'attention des agences. Le personnel du Cluster Protection pourrait être une autre source de conseils et de soutien en matière d'orientation et de suivi d'allégations d'exploitation et d'abus sexuels. Les auditeurs et inspecteurs internes sont quant à eux peut-être en mesure de vous conseiller sur la façon dont le mécanisme devrait traiter les questions de fraude et de détournements de fonds.

Élément d'appréciation connexe : le besoin de garantir un niveau minimum de confidentialité et des options d'anonymat dans les cas où les retours concernent des questions sensibles. Une mesure concrète pourrait consister à œuvrer de concert avec les équipes retours, suivi et MEAL pour établir un processus de réception et de documentation du retour d'information confidentiel et, si possible, à veiller à ce que les visites de suivi (à des fins de vérification, par exemple) soient elles aussi menées avec discrétion et préservent l'anonymat du plaignant. Lorsque les informations sont fournies de manière anonyme, d'autres formes de vérification devront être envisagées. Répondre aux retours anonymes et clôturer les boucles de retour est souvent impossible à faire de manière individualisée ; toutefois, le cas échéant, il est possible d'utiliser les réunions communales ou les tableaux d'affichage pour répondre aux questions et critiques qui auront été soumises dans l'anonymat.

Étudiez vos options afin de garantir un minimum d'anonymat et de confidentialité, selon les besoins

6 Veillez à avoir un panachage de nationalités, genres et autres facteurs afin de faciliter le recueil du retour d'information et la réponse aux communautés.

De manière concrète, cela demandera :

- **Mixité des genres.** Interrogez-vous sur la façon dont les équipes mixtes d'hommes et de femmes, et de personnel national et international peuvent faciliter la collecte du retour d'information et relayer les informations et la réponse aux retours aux participants au programme, aux gardiens et autres acteurs locaux appropriés.
- **Capacité.** Il s'agit de vous assurer que les capacités et les compétences du personnel des agences et des partenaires de la mise en œuvre correspondent aux besoins des différents outils et canaux de communication. Par exemple, le personnel aura peut-être besoin des compétences suivantes :
 - formation sur le tas en techniques d'entretien et en animation de discussions de groupe, compétences en communication et en résolution de conflit.
 - Observation par des membres du personnel plus expérimentés pour apprendre comment diriger des discussions de groupes cibles.
 - Techniques d'entretien et d'écoute pratiquées avec l'appui et sous la supervision de personnel de suivi ayant plus d'expérience.
 - Il se peut que les compétences en saisie et en analyse des données nécessitent une formation spécialisée (par ex., en solutions de produit et service statistiques et progiciels Microsoft Access).
- **Compétences en présentation de l'information.** Celles-ci pourraient être facilitées en associant personnel national et international, personnel débutant et personnel plus expérimenté dans la réalisation des synthèses de retour d'information et autres rapports destinées à différents publics internes et externes.



S'il y avait des problèmes avec l'assistance on se taisait tout simplement



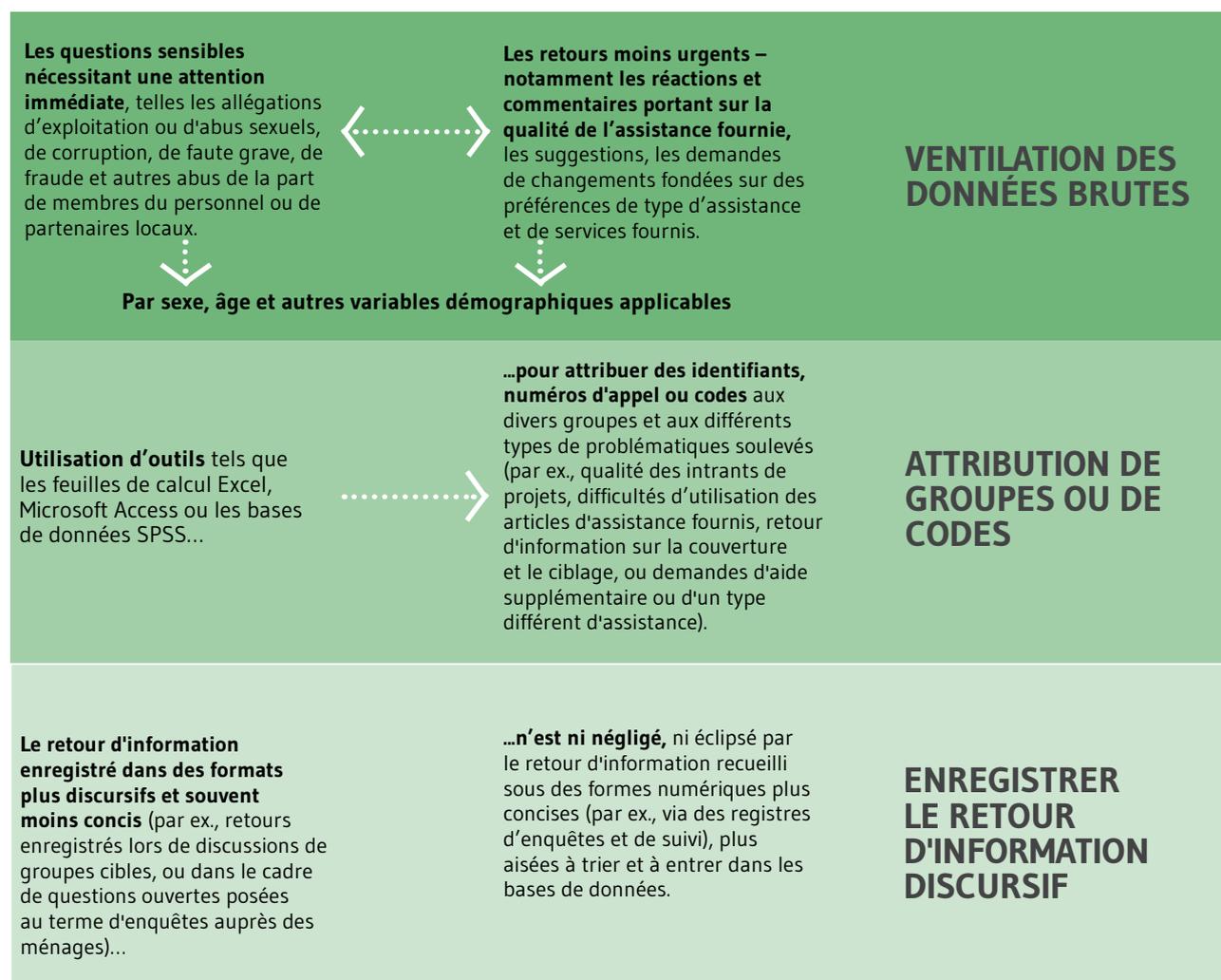
Femme vivant dans la province de Sindh (Pakistan)

TRI, ANALYSE, VÉRIFICATION ET PARTAGE DU RETOUR D'INFORMATION

7 Prévoyez à l'avance la saisie, le tri et la vérification des données issues du retour d'information.

Lorsque vous triez les retours, réfléchissez aux questions suivantes.

Tableau 4 : Éléments potentiels à incorporer au recueil du retour d'information et au processus de tri



8

Concevez un mécanisme de retour d'information qui fournit des informations fiables dont le personnel affecté au programme a réellement besoin afin de prendre les décisions et prendre des mesures.

Dans le cadre de la conception du mécanisme de retour d'information, il est capital de consulter les usagers potentiels de l'information au sein de votre organisation afin de cerner le type d'information dont ils ont besoin afin de prendre leurs décisions concernant les modifications ou améliorations à apporter à un programme.

Une fois que vous avez convenu du type d'information que vous souhaitez recueillir (tout en reconnaissant que les populations des communautés affectées vous fourniront elles aussi des informations qui sont importantes pour elles et qui risquent de ne pas correspondre parfaitement à ces catégories), il vous faudra également réfléchir à la façon dont les données issues du retour d'information seront vérifiées afin de concevoir un mécanisme de retour à même de fournir des informations fiables. Concrètement, la vérification du retour d'information est favorisée, entre autres, par les mesures suivantes :

Mesures qui favorisent la vérification du retour d'information

- **Triangulation.** Assurez-vous que les données recueillies sont triangulées à travers des sources différentes. Par exemple, le retour d'information glané au moyen d'enquêtes, de relevés de boîtes à suggestions ou de données enregistrées dans des carnets de bord est examiné en relation avec le retour d'information recueilli lors des réunions communautaires et les questions ouvertes lors des visites de suivi auprès des ménages. Ce travail requiert de solides compétences en matière de synthèse des données.
- **Questions sporadiques.** Veillez à ce que même les problèmes qui ne sont soulevés que sporadiquement – mais à plusieurs reprises dans le temps – soient enregistrés, vérifiés et traités comme il convient, car ils peuvent aussi s'avérer utiles pour l'analyse de tendance.
- **Rôles.** Dans la conception du mécanisme, sachez clairement à qui incombe la vérification du retour d'information et quelles sont la procédure et la fenêtre de vérification (par exemple, 48 heures pour les doléances sensibles et les allégations d'abus sexuels).
- **Vérification du Cluster.** Réfléchissez à l'utilité des mécanismes des clusters interagences (le cas échéant) afin de vérifier les questions soulevées. Pour ce faire, il se peut qu'il vous faille établir un certain niveau de partage et de présentation des informations des points de contact des cluster opérant sur le terrain et des coordinateurs des clusters au groupe de coordination inter-cluster situé dans la capitale, voire à l'équipe humanitaire pays (EHP) selon le cas.
- **Exploitation d'autres informations.** Réfléchissez à la façon dont d'autres sources de données peuvent servir à mieux comprendre les retours reçus, et les schémas de comportement, préférences, choix et utilisation de l'assistance reçue (par ex., exploitation des enquêtes de marché). Concrètement, la vérification et la validation s'effectueront souvent aussi par le biais du recoupement des retours avec d'autres sources d'information, avec les données qualitatives et quantitatives émanant souvent de l'évaluation et du suivi. (Se reporter également au point d'orientation 13, page 26.)
- **Allocation des ressources.** Allouez du temps et des ressources au suivi ou à l'examen des retours, notamment concernant des questions sensibles, les allégations d'abus sexuels, les fautes graves et autres abus nécessitant un suivi plus confidentiel. Concrètement, cela demandera peut-être des visites de contrôle et de suivi répétées par les agents de liaison communautaire et le personnel MEAL, lesquels peuvent consacrer plus de temps dans les communautés à animer des interactions avec les groupes, les ménages et les individus

pour mieux comprendre la nature et les implications potentielles des problématiques soulevées.

Une fois que vous avez trié et vérifié le retour d'information, celui-ci doit être rassemblé et communiqué. Lorsque vous préparez vos rapports, tenez compte des besoins des différents groupes d'usagers.

Les mesures appropriées à prendre peuvent comprendre l'inclusion des retours dans des rapports périodiques partagés avec les cadres supérieurs pour les alerter aux questions émergentes issues des populations et des communautés affectées (par ex., changements dans leur statut, leurs préférences, leur consommation de l'aide et des services).

9 Prenez en compte à la fois le retour d'information sollicité et celui qui ne l'est pas.

Un point important dont il faut tenir compte et qui s'applique tant à la vérification qu'à l'analyse des données issues du retour d'information est de s'assurer que les retours saisis par le biais des visites en personne, des réunions au sein de la communauté, des discussions en groupes cibles, ou encore des réponses aux évaluations ouvertes, au suivi et aux formulaires d'enquêtes auprès des ménages sont enregistrés et que le personnel de l'agence est en mesure de les analyser même s'ils se présentent sous une forme discursive. Le retour d'information non sollicité est parfois difficile à relever pour les raisons suivantes.

- **Les commentaires et les inquiétudes reçus sous forme discursive risquent** souvent d'être perdus parce qu'ils sont plus difficiles et prennent plus de temps à enregistrer, résumer, vérifier et trianguler, et parce qu'il peut être nécessaire de « reformater » les données pour les faire cadrer avec le format de saisie des données du mécanisme de retour. L'équipe responsable du mécanisme de retour doit faire état de compétences solides en analyse des données qualitatives et en synthèse afin de traiter ces retours qui sont largement qualitatifs.
- **Ils peuvent être dispersés sur plusieurs groupes et individus**, rendant difficile leur ventilation par lieu de programme et dans le temps en vue de leur vérification, suivi et analyse.
- **Ils risquent de porter sur des questions qui dépassent le cadre et le champ d'action** d'un programme ou d'une organisation, ou peuvent porter sur la couverture et la pertinence d'un programme, deux aspects qu'une organisation ne se sentira peut-être pas à même d'aborder. En même temps, les retours non sollicités peuvent s'avérer une importante source d'informations sur les perceptions de la population affectée. Les agences adoptent des démarches différentes quant à la manière de traiter ce double jeu de données. Certaines d'entre elles ont mis sur pied des mécanismes de retour d'information qui ne traitent que de ce qui relève de leur champ d'action et de leurs programmes. Par exemple, elles font souvent appel à des outils de collecte des retours qui se fondent sur un ensemble précis de questions couvrant uniquement leurs domaines d'interventions et d'assistance. D'autres œuvrent dans l'espoir d'écouter

**Difficultés liées
aux retours
non sollicités**

globalement à la fois les retours sollicités et ceux qui ne le sont pas, sur des questions qui dépassent parfois leur domaine précis d'action, voire d'expertise. Dans ce cas, elles s'efforceront de mettre ce retour d'information au service de leurs efforts de plaidoyer auprès des partenaires locaux, des pouvoirs locaux et des bailleurs.

Outre l'attention qui doit être accordée à la fois aux retours sollicités et à ceux qui ne le sont pas, il convient de faire la distinction entre différents types de retour pouvant être portés à l'attention de l'agence.

Encadré 2 : faire une distinction entre le retour d'information global et au jour le jour



RETOUR D'INFORMATION AU JOUR LE JOUR

Activités quotidiennes

Porte souvent sur la qualité, le type d'assistance et les préférences des usagers en termes d'aide fournie

Entraîne souvent des aménagements au niveau du projet ou du programme, des modifications ou mises au point à mi-parcours de l'assistance en place (aménagement des critères de ciblage, du calendrier des distributions, ou du type d'options de conception disponible pour un programme)



RETOUR D'INFORMATION GLOBAL

Concerne souvent des questions stratégiques traitées au niveau plus général de l'intervention humanitaire et des stratégies adoptées en vue d'accompagner les efforts de secours, de relèvement et de reconstruction de la population et du gouvernement national

Il peut remettre en cause le principe même du programme ou son utilité et son adéquation au contexte

Souvent, ce type de retour fourni porte sur les répercussions voulues et involontaires du programme (par ex., « votre assistance nuit aux capacités locales », « l'aide crée des tensions au sein de la communauté [autrement dit, "elle est nuisible"], "nous avons besoin de moyens de subsistance, pas de distributions d'aliments")

Risque de négliger le retour d'information global, car celui-ci aborde souvent des problématiques qui débordent du champ de travail ou du domaine de responsabilité d'une seule agence ou d'un cluster unique.

Source : Auteurs

Le retour d'information au jour le jour constitue le sujet central des présentes orientations (et de la recherche sur laquelle elles reposent) : il s'agit en effet du domaine où de toute évidence les membres d'ALNAP ont acquis le plus d'expérience et auquel ils ont consacré davantage de réflexion et de formation.

Les agences opérationnelles qui reçoivent du retour d'information global via leurs canaux formels et informels ont souvent du mal à traiter ce type de retour. De plus, il n'existe souvent aucun processus concret pour documenter et analyser ces retours ainsi que pour s'y référer et y répondre par le biais des mécanismes de coordination établis, des mécanismes des clusters, ou des discussions stratégiques entre l'équipe humanitaire pays et le gouvernement hôte.

Deux recommandations pour la saisie du retour d'information global :

1. Vous devez enregistrer et analyser le retour d'information global séparément et le partager avec les autres agences ou avec les partenaires locaux et autres acteurs qui œuvrent peut-être déjà au traitement des questions soulevées.
2. Le retour d'information global peut également servir à informer les efforts de plaidoyer et de communication publique des agences humanitaires à l'échelon national et mondial.

Nombreux sont ceux qui pourraient avancer que la non-saisie et la non-utilisation systématiques du retour d'information global sont signe d'échecs plus généraux au sein du système d'intervention humanitaire dans son ensemble, et de la réactivité souvent faible de ce dernier aux perceptions des populations affectées. La documentation et les données probantes des procédures que les agences ont mises en place pour suivre le retour d'information global – qui porte sur des questions stratégiques plus larges dépassant la mise en œuvre au jour le jour des programmes – et y répondre demeurent très limitées. Il s'agit d'un domaine qui nécessite davantage de recherche et d'analyse.

**Exemples
d'agences
qui traitent
le retour
d'information
global**

Des travaux récents dirigés par l'Inter Agency Standing Committee (IASC) par le biais de son Programme de transformation et liés aux engagements *Accountability to Affected Population* (AAP) sont considérés comme un pas important dans cette direction. Les travaux menés afin d'élaborer les présentes orientations n'ont pu qu'examiner de manière sommaire ce domaine des pratiques des agences. L'équipe de recherche n'a rencontré que quelques exemples d'agences qui mentionnaient leurs efforts pour saisir le retour d'information portant sur les questions plus globales (voir **l'étude de cas au Pakistan**, « Feedback use – advocating on land issues at the cluster and national level »). Dans certains cas les agences ont procédé à l'enregistrement de ces questions afin de les exploiter en faveur de leurs efforts de plaidoyer – notamment aux niveaux interagences et de l'équipe humanitaire pays – afin d'attirer plus fermement l'attention des financeurs et des décideurs sur ces problématiques.

RÉPONDRE AU RETOUR D'INFORMATION ET LE METTRE À PROFIT

10

Transmettez les informations issues des retours aux décideurs, en vous assurant qu'ils reçoivent la quantité nécessaire de détails.

En lien étroit avec les points précédents relatifs à la vérification et à l'analyse des retours, nous abordons dans cette section la nécessité de rendre le retour d'information émanant des participants utilisable et susceptible d'être traduits en actes à des fins de prise de décision et d'intervention. Deux points fondamentaux sont examinés ci-dessous.

Les hauts responsables n'ont pas besoin d'entendre les réactions reçues dans leurs moindres détails.

1. **Le niveau de détail de l'analyse du retour d'information (et des rapports qui en découlent) doit être adapté aux différents usagers.** Un compromis est généralement atteint entre le niveau de détail requis et le degré d'implication d'un responsable ou chef de programme, d'un chef des opérations ou d'autres décideurs dans la gestion au jour le jour du programme ou la prestation du service pour lesquels le retour d'information est recueilli. Les décideurs politiques n'ont pas besoin d'entendre les réactions reçues dans leurs moindres détails. Ce qu'ils veulent, c'est une synthèse concise des questions sur lesquelles ils doivent agir.
2. **Pour que le retour d'information soit une source de preuves irréfutables qui informent les décisions, il doit être reconnu et utilisé dans le cadre d'un ensemble plus large de données probantes au service des responsables de programme et des décideurs.** Concrètement, cela signifie que prendre des mesures fondées sur le retour d'information des populations affectées dépend de l'intégration – et de la manière dont s'effectue l'intégration – de ce type d'information dans d'autres jeux de données qualitatives et quantitatives (ou ensembles de données probantes) provenant de diverses sources (suivi, évaluation, etc.), canaux (partenaires de mise en œuvre, pouvoirs locaux, etc.) et rattachements hiérarchiques (équipes MEAL, équipes communication). Ces données sont ensuite exploitées dans des buts différents : suivi, évaluation, communication, plaidoyer, coordination, prise de décision, etc. Plus la portée du changement prévu est considérable (par exemple, dans la programmation, passage des distributions d'aliments aux interventions monétaires, ou changement d'orientation allant de la fourniture d'abris temporaires à un programme de location et de réinstallation), plus il est nécessaire de valider le retour d'information des populations affectées et de s'assurer qu'il figure dans les rapports et jeux de données appropriés étudiés par les décideurs de haut rang, voire par les bailleurs.

Nous présentons ci-dessous des exemples de la façon dont les retours émanant des populations affectées ont été examinés dans le but d'informer la prise de décision quand ils font partie de données probantes groupées :

- Des synthèses du retour d'information des populations affectées sont préparées et diffusées avant les réunions de coordination et autres réunions opérationnelles au cours

desquelles les responsables de programme et chefs d'opérations examinent différentes données issues des évaluations, des rapports des clusters, des rapports sur l'accès et la sécurité (se reporter à [l'étude de cas au Pakistan](#)).

- Les retours émanant des populations affectées qui ont été documentés, suivis dans le temps et analysés afin de cerner les tendances peuvent constituer des éléments complémentaires puissants s'ajoutant à d'autres ensembles d'informations quantitatives et de données probantes produites à partir des données issues de l'évaluation et du suivi. Ils peuvent servir à modifier le cours d'une opération, l'orientation d'un programme, le type d'assistance fournie ou à plaider auprès des bailleurs en faveur d'un changement d'allocation des fonds (voir [études de cas en Haïti](#), au [Soudan](#) et au [Pakistan](#)).
- Des résumés ou mini études de cas présentés dans les langues locales pour expliquer le retour d'information, les mesures qui ont été prises et les réponses données peuvent servir d'outils puissants pour transmettre aux communautés touchées, aux partenaires et aux bailleurs des informations sur la qualité, la transparence et la redevabilité du programme (voir [l'étude de cas en Haïti](#)).

11

Fournissez régulièrement les informations découlant du retour aux décideurs, et encouragez-les à les demander.

Dans l'idéal, les responsables de programme et les hauts responsables penseront à demander qu'on leur prépare des synthèses de retour d'information avant les réunions opérationnelles ou les rencontres avec les représentants des bailleurs de fonds. S'ils ne le font pas, le personnel qui gère le mécanisme de retour d'information doit penser à leur fournir ces synthèses de toute façon, et ce dans un format concis et utile approprié, sous forme de sources d'informations supplémentaires, en attendant que cette pratique devienne plus enracinée (voir [l'étude de cas en Haïti](#)).

Les organisations doivent inciter les responsables à exploiter le retour d'information et le personnel responsable de ces retours, le personnel du programme, des équipes de suivi, de la communication et MEAL à analyser les retours, à en rendre compte et à les diffuser. Ces mesures incitatives peuvent inclure la pression des pairs, la pression de la direction, l'obligation de se conformer à des engagements internes relatifs à la redevabilité et à la transparence (certaines agences ont par exemple inclus ces rubriques dans leurs formulaires d'évaluation des performances du personnel), et l'encouragement par l'exemple de comportements positifs par les cadres supérieurs qui sont perçus comme utilisant concrètement le retour d'information recueilli pour améliorer les programmes (voir les [études de cas au Pakistan](#) et au [Soudan](#)).

Si les responsables ne demandent pas de synthèses de retour d'information, fournissez-leur malgré tout.



Certaines informations ne sont jamais partagées avec les cadres supérieurs parce qu'elles ne sont pertinentes qu'au niveau des districts et des provinces et sont traitées localement sans qu'il soit nécessaire de les faire remonter ou d'en rendre compte en détail



Point de contact du cluster axé sur les districts au Soudan

PERCEPTIONS ET ATTENTES DU MÉCANISME DE RETOUR D'INFORMATION

12

Transmettez des messages clairs et cohérents sur l'objet et l'usage attendu du mécanisme de retour d'information ainsi que sur les moyens qui lui seront alloués.

Il est important de communiquer l'objet et l'usage attendu du mécanisme de retour d'information de façon claire et cohérente, tant internement avec le personnel de l'agence qu'en externe avec les bénéficiaires de l'aide, les acteurs locaux et les partenaires de la mise en œuvre. Ainsi, il sera possible d'obtenir une plus grande clarté et un alignement des attentes et des perceptions de l'intérêt et de l'usage pratique des mécanismes de retour d'information. Nous avons recensé dans la liste ci-dessous certaines des mesures qui vous permettront d'atteindre cet objectif.

- **Prévoir d'inclure une introduction au travail de retour d'information et à la façon dont il peut être utilisé par des personnels différents et des équipes exerçant des rôles différents** (suivi, plaidoyer, communication) dans le cadre des séances d'accueil et d'orientation du personnel (voir l'étude [de cas en Haïti](#)).
- **Expliquer au personnel de l'agence qu'un mécanisme de retour d'information hautement fonctionnel constitue l'un des composants d'un cadre de redevabilité efficace pour l'ensemble de l'organisation.**
- **Veiller à ce que les questions sur le fonctionnement, le soutien du mécanisme de retour d'information et ses modes d'utilisation soient inclus dans les entretiens de fin d'emploi et de fin de mission** avant que le membre du personnel change de poste ou quitte ses fonctions (voir les études [de cas au Soudan](#) et en [Haïti](#)).
- **Minimiser tout décalage** entre l'engagement envers la qualité du programme, la redevabilité envers les populations affectées et la transparence – tel qu'il est exposé dans la déclaration et les documents publics de l'agence – et le niveau effectif de ressources alloué au financement des activités permettant de tenir cet engagement, notamment par le biais d'un retour d'information efficace et de systèmes de doléances (voir les études [de cas au Pakistan](#) et en [Haïti](#)).

Nous proposons ici certaines des mesures qui peuvent vous permettre de réaliser cet objectif en externe, lorsque vous engagez le dialogue avec les bénéficiaires de l'aide.

- **Assurez-vous de communiquer les objectifs** et la portée du programme même, et ce qui en est attendu. Ceci est capital : les participants au programme doivent savoir clairement ce que l'agence essaie de réaliser avant de pouvoir fournir des retours informés et utiles sur ce programme. Il s'agit par ailleurs d'un principe fondamental de redevabilité envers les populations touchées, clairement énoncé dans le Standard HAP.
- **Saisissez des occasions de présenter** (et de répéter et actualiser périodiquement) l'objet et le fonctionnement concret du mécanisme de retour d'information, y compris comment accéder aux retours et aux autres voies de communication, comment est garantie la confidentialité le cas échéant et comment les réponses au retour d'information sont communiquées. Ces explications peuvent être données dans le cadre des rassemblements de communauté et de village, par exemple lors des inscriptions ou des distributions (se reporter aux études [de cas au Soudan](#), au [Pakistan](#) et en [Haïti](#)).

- **Veillez à ce que les femmes ou les groupes et individus marginalisés** qui dans certains contextes ne sont peut-être pas dans une position leur permettant de participer aux activités communautaires, aux réunions ou encore aux inscriptions pour l'aide et les distributions, **soient aussi ciblés grâce à une communication dédiée et des activités de suivi** (par ex., dans le cadre d'évaluations sur le terrain et de visites de suivi). Ces groupes devraient également savoir comment accéder aux canaux de retour d'information et avoir la possibilité de poser des questions à ce sujet ; ils devraient en outre savoir ce qu'ils sont en droit d'attendre du mécanisme (voir les études **de cas du Pakistan** et d'**Haïti**).

RESSOURCES HUMAINES, SOUTIEN ET APPRENTISSAGE PAR L'ORGANISATION

13 Impliquez vos collègues dans toute l'organisation dans les travaux liés au mécanisme de retour d'information.

Afin que le recueil du retour d'information, les suites qui y sont données et son utilisation ne soient pas des exercices sporadiques, mais soient soutenus dans le temps et fassent partie intégrale de la façon dont l'organisation mène son action, les fonctions du mécanisme de retour d'information doivent avoir le soutien du personnel à divers niveaux, échelons et rôles au sein de l'organisation. L'encadré ci-dessous propose quelques suggestions susceptibles d'aider à réaliser ce but.

Encadré 3 : Suggestions pour accroître l'implication dans les travaux liés au mécanisme de retour d'information

RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES

Les aptitudes et les compétences requises pour la collecte, le tri, la vérification et l'analyse des données doivent être adéquates aux tâches à mener à bien (connaissances en informatique, gestion des bases de données Excel, SPSS, Microsoft Access).

SOLUTION PROPOSÉE



Perspectives de formation et de perfectionnement du personnel en cours d'emploi.

Si possible, établir un système d'orientation et d'encadrement en cours d'emploi dispensé par des agents plus chevronnés aux agents ayant moins d'expérience (voir **l'étude de cas au Soudan**).

APPRENTISSAGE EN ÉQUIPE

L'apprentissage horizontal fait tomber les silos et permet aux individus et aux équipes de puiser dans une palette d'approches et de styles différents.

SOLUTION PROPOSÉE



Identifier les perspectives d'apprentissage en équipe et les possibilités de partager les ressources au sein de l'ensemble de votre organisation. Par exemple, pour World Vision Soudan, il s'agissait d'établir un lien avec le Groupe de gestion de la programmation alimentaire plus large et World Vision International (pour plus d'exemples, voir **les études de cas au Soudan, Pakistan et en Haïti**).

ÉTENDRE LES SPÉCIALITÉS

Le personnel responsable de synthétiser, résumer et communiquer le retour d'information possède les aptitudes et les compétences pour mener efficacement ses fonctions.

SOLUTION PROPOSÉE



Instaurer une rotation interne du personnel afin d'exposer les membres de l'équipe à différentes tâches liées au traitement du retour d'information et à la présentation des rapports. Par exemple, les spécialistes de la saisie des données pourraient tourner pour accompagner les surveillants sur le terrain dans leur travail afin de collecter les retours au cours des entretiens en personnes, ou pourraient changer de fonctions périodiquement de sorte à être « encadrés » lors du stade de rédaction des rapports ou des résumés du retour d'information (pour plus d'exemples, voir **les études de cas au Soudan, Pakistan et en Haïti**).

14 Développez une « culture du retour d'information » au sein de votre organisation.

Il y a lieu de ne pas négliger le rôle de la culture organisationnelle dans le soutien aux efforts de retour d'information : individus et équipes doivent en effet percevoir la culture des agences et l'environnement dans lequel elles opèrent comme un lieu où :

- **transmettre et recevoir du retour d'information est valorisé par le personnel** à différents échelons hiérarchiques et dans l'ensemble des fonctions ;
- **la transmission et la réception du retour d'information s'effectuent dans le cadre des stratégies de communication** et des systèmes de gestion des performances du personnel (par ex., dans le cadre des entretiens de rétroaction à 360 degrés sur les performances).

Certaines mesures concrètes peuvent être prises dans ce but :

- **mise en œuvre, dans la mesure du possible, d'une politique de porte ouverte**, en particulier pour les responsables de programme et les équipes dirigeantes ;
- **assurer que la direction est d'un abord facile** pour le personnel et les partenaires de la mise en œuvre, le cas échéant (voir les **études de cas au Pakistan et en Haïti**) ;
- **fournir aux collègues du retour d'information** sur leur performance.

15 Exploitez les possibilités de tirer des enseignements et d'améliorer le mécanisme.

Il est important que les occasions de tirer des leçons de la façon dont le recueil, le traitement du retour d'information et son utilisation soient exploitées dans le cadre de l'appréciation, de l'apprentissage, de l'évaluation et des bilans.

Dans la mesure du possible, recherchez les possibilités de collaboration et d'action commune avec les partenaires, tels les partenaires des clusters. Vous pouvez faire appel, par exemple, aux canaux habituels de recueil de retour d'information, aux voies de communication avec les autres partenaires, ou encore mener des visites d'évaluations et de suivi conjointes (voir les **études de cas au Pakistan et en Haïti**).

Les responsables de programme et les équipes opérant sur le terrain devraient envisager l'utilisation des listes d'emails internes et des groupes de messagerie sur l'ensemble des équipes, des services et des niveaux hiérarchiques afin d'assurer qu'il existe un canal pour transmettre les questions portant sur la façon de traiter le retour d'information, répondre aux questions et transmettre les doléances, notamment celles reçues lors des visites de suivi (voir **l'étude de cas au Pakistan**).

Les responsables de programme et les équipes opérant sur le terrain pourraient en outre faire appel à ces listes d'emails internes et groupes de messagerie pour veiller à ce que le personnel de rang moins élevé ou basé sur le terrain puisse voir que l'ensemble

Essayez d'exploiter les canaux de retour d'information communs avec vos partenaires, ou effectuez des visites de suivi conjointes.

Les listes de contacts emails internes peuvent aider le personnel à comprendre comment le retour d'information est traité dans toute votre organisation.

de l'organisation, y compris l'équipe de direction, s'intéresse de près au retour d'information, aux questions et aux doléances et s'efforce d'y répondre (voir **l'étude de cas au Pakistan**).

Autant que possible, il conviendra de considérer les efforts liés au retour d'information et l'utilisation des retours émanant des populations affectées comme constituant l'un des éléments relatifs à l'évaluation des programmes et des opérations inclus dans les termes de référence (TdR). Cela peut permettre de produire certaines données probantes sur la contribution éventuelle de ces mécanismes à l'amélioration, à l'appropriation, à la transparence du programme ainsi qu'à la communication bilatérale, par exemple (se reporter aux **études de cas en Haïti** et au **Soudan**).



[Le mécanisme de retour d'information] va de votre propre intérêt, vous permettant de savoir et de comprendre comment améliorer vos programmes.



Équipe Gestion et S&E, World Vision Soudan

AVEZ-VOUS BESOIN DE TOUS LES 15 POINTS D'ORIENTATION POUR AVOIR UN MÉCANISME EFFICACE ?

Les études de cas en provenance du Soudan, du Pakistan et d'Haïti nous ont fourni :

- de nombreux exemples solides attestant du bon fonctionnement de certaines portions des mécanismes de retour d'information pour les populations affectées, par exemple la communication bilatérale en Haïti, ou le partage du retour d'information parmi l'ensemble du personnel du Cluster Abri et des partenaires au Pakistan ;
- un nombre croissant d'exemples de conceptions et de projets de mécanismes de retour d'information en cours de finalisation par plusieurs agences, afin que celles-ci puissent formellement mettre en place ces mécanismes dans le cadre de leurs programmes. C'est le cas notamment pour la Croix-Rouge américaine et la Croix-Rouge espagnole en Haïti et pour le Programme alimentaire mondial (PAM) au Soudan. Dans le cadre de ce processus, beaucoup ont pour la première fois affecté des ressources humaines et financières au soutien de l'action liée aux mécanismes de retour d'information ;
- des exemples d'un nombre considérable d'agences qui, ayant plus récemment fait l'expérience de mécanismes de retour d'information ou y ayant été exposées, affichent leur désir d'apprendre comment améliorer leurs pratiques en matière de retour d'information auprès d'agences pairs fortes d'une plus longue expérience dans ce domaine d'activité (par ex., le groupe de travail sur l'évaluation provinciale de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en Haïti).

La recherche sur laquelle se fondent les présentes orientations a testé sept propositions, en supposant que chacune d'entre elles contribuait à produire un mécanisme de retour d'information humanitaire. Ces propositions étaient les suivantes :

1. Réévaluation et aménagements périodiques
2. Adéquation à la culture et au contexte
3. Détermination et connaissance des attentes
4. Collecte du retour d'information
5. Vérification et analyse des informations issues des retours
6. Reconnaissance du retour d'information, réponse et utilisation
7. Soutien individuel et organisationnel

L'analyse des données a cependant indiqué que ces sept propositions (et donc les 15 pistes présentées dans les présentes orientations) ne contribuaient pas de manière égale à l'efficacité d'un mécanisme de retour d'information. Compte tenu du fait que, à dessein et en pratique, les propositions se recoupaient, il semble qu'il soit possible de mettre sur pied un mécanisme de retour d'information sans que les sept propositions soient présentes. En effet, une proposition peut en compenser une autre. Il semble que si un domaine (par exemple, celui des compétences du personnel et du soutien organisationnel) est particulièrement fort, alors d'autres (réévaluation et examen périodique du mécanisme, par exemple) ne seront peut-être pas requis.

En même temps, la plupart des caractéristiques intéressantes d'un mécanisme de retour d'information étudiées par l'équipe de recherche semblent être « nécessaires, mais insuffisantes » pour assurer la haute fonctionnalité globale du mécanisme. Cela serait dû selon l'équipe au fait que plusieurs d'entre elles (adéquation à la culture/au contexte, détermination et connaissances des attentes, soutien organisationnel, etc.) sont complémentaires et apportent un soutien « en continu » au mécanisme, tandis que d'autres caractéristiques (recueil des retours, vérification et analyse des données, etc.) apportent un soutien plus distinct au mécanisme au cours du cycle de données issues du traitement du retour d'information. Si la plupart des caractéristiques du mécanisme de retour d'information étudiées semblent contribuer à rendre ces mécanismes plus efficaces, aucun facteur ne suffit à lui seul à garantir cette efficacité.

Les personnes qui conçoivent des mécanismes de retour d'information devraient tenter de veiller à ce qu'une majorité de ces facteurs soient en place. Pour autant, certains traits et caractéristiques des mécanismes de retour d'information semblent contribuer de manière plus décisive à leur fonctionnement global. À partir de l'analyse qui a été menée, ces facteurs clés sont les suivants :

- capacité du personnel impliqué dans le mécanisme à traiter, analyser, synthétiser et communiquer les données issues du retour d'information ;
- communication et messages clairs et cohérents sur l'objet et l'utilité du mécanisme tant à destination des populations affectées que du personnel des agences occupant des rôles et des postes différents
- mesure dans laquelle la conception et la situation « institutionnelle » du mécanisme de retour d'information au sein d'un programme ou de l'organigramme d'une agence crée un « chemin » permettant le partage de l'information issue des retours au sein de l'agence et l'examen de ces informations par divers usagers conjointement avec d'autres sources de suivi afin d'encourager la prise de décision portant sur les activités, les programmes, les opérations, etc. ;
- degré de sensibilisation des partenaires de la mise en œuvre et autres acteurs locaux à l'objet et aux fonctions du mécanisme, et de soutien dont ils bénéficient pour recueillir le retour d'information et relayer les réponses aux communautés affectées.

Enfin, il convient de souligner que la présente étude s'est efforcée de montrer qu'il était possible de créer des mécanismes de retour d'information qui servent les intérêts à la fois des populations touchées et des agences humanitaires. L'étude avait pour but de documenter des exemples concrets de ce que certaines agences opérant dans des contextes différents ont réalisé pour renforcer certains éléments de la conception de leur communication et de leurs programmes qu'elles jugeaient essentiels pour améliorer leurs pratiques en matière de retour d'information auprès des communautés avec lesquelles elles travaillent.

L'étude met par ailleurs en lumière le caractère nuancé et éloquent des points de vue et des perceptions des populations affectées concernant les mécanismes de retour d'information ; elle permet de voir si ces populations les trouvent utiles, et comment elles perçoivent cette utilité ; et enfin, pourquoi elles pensent que de tels systèmes sont établis par les agences humanitaires en premier lieu. Chose frappante, dans bien des contextes visités, les communautés touchées ont manifesté un vif intérêt pour l'expérimentation avec plus de canaux et de moyens variés pour contacter et communiquer avec les agences, et pour recevoir les réponses de celles-ci. Ceci indique non seulement une forte complémentarité entre l'action de soutien à la communication et au retour d'information, mais aussi l'accueil favorable que les investissements dans ces domaines reçoivent en général auprès des populations affectées.

Cette étude ne doit pas être considérée comme centrée uniquement sur les caractéristiques les plus mécaniques des systèmes de retour d'information, et sur l'étude de ces seules caractéristiques. Nous ne préconisons en aucun cas la « projectisation » et la surspécialisation des tâches et des fonctions liées au retour d'information comme la voie idéale – et la seule voie – à suivre.

De fait, l'étude montre que lorsqu'il s'agit de faire fonctionner les mécanismes de retour d'information, il existe plusieurs fonctions – communication, partage des informations, suivi, présentation des rapports, dialogue avec les communautés et coordination avec les acteurs locaux, entre autres – qui sont d'ores et déjà exercées par les employés des agences et leurs partenaires sur le terrain. L'étude montre que bon nombre de ces fonctions sont également des composants intégraux de tout mécanisme de retour d'information. En conséquence, l'un des messages déterminants qui ressortent de ces travaux de recherche est qu'il est possible d'améliorer tout de suite l'efficacité des pratiques en matière de retour d'information en les rendant plus délibérées et en soutenant le travail lié au traitement du retour d'information qui est déjà effectué par les agences et leurs partenaires – même si ces pratiques n'entrent pas dans la catégorie formelle de « mécanismes de retour d'information ».

Enfin, l'équipe de recherche conclut en mettant en lumière certains domaines qui ont émergé durant ses travaux et qui devront faire l'objet de recherches plus approfondies et d'un examen plus étroit à l'avenir. Deux pistes se dessinent : la première a trait à un examen plus étroit des processus de prise de décision internes qui rendent possibles la réponse et le suivi tant pour le retour d'information au jour le jour que pour le retour d'information global. La seconde consiste à étudier la viabilité, les options et les pratiques existantes (sans doute encore limitées) en matière de mécanismes de retour d'information et de doléances interagences.

Autres publications sur les mécanismes de retour d'information

Humanitarian feedback mechanisms: research, evidence and guidance (2014)

Methodology summary for a joint ALNAP and CDA action research of effective feedback mechanism (2013)

“We are committed to listening to you”: World Vision’s experience of feedback mechanisms in Sudan (2013)

“Investing in listening”: International Organization for Migration’s experience of feedback mechanisms in Pakistan (2014)

Communication and feedback with affected populations: experience of IFRC Haiti (2014)

www.alnap.org/feedback-loop

ALNAP
Overseas Development Institute,
03 Blackfriars Road
Londres SE1 8NJ,
Royaume-Uni
Tél. + 44 (0)20 792 0388
Email : alnap@alnap.org.

CDA
One Alewife Center
Cambridge
MA 02140 USA
Tél. 1 617 661 631
Email : ijean@cdacollaborative.org

ALNAP remercie le ministère des Affaires étrangères d'Allemagne pour son soutien financier qui a contribué à rendre cette initiative possible.

