CATHOLIC RELIEF SERVICES

Guide du mécanisme de feedback, de plaintes et de réponses

Photos de couverture pour CRS par Jen Hardy, Annie Djahova, Luis Cocón, Will Baxter, Jomari Guillermo

Remerciements

Ce guide a été préparé par Isabella Jean, Clara Hagens, Amy Anderson et Aude Archambault, avec la contribution d'Aurélia Saint-Just. Le guide a bénéficié de plusieurs séries de relecture et de la contribution d'employés de CRS représentant divers départements techniques, et les outils ont été testés par les équipes de pays au Vietnam, en Inde, au Mali et en Ouganda. Les auteurs tiennent à remercier les employés de CRS qui ont apporté leur contribution et leurs suggestions au cours des phases de relecture et de test, ce qui a considérablement amélioré l'utilité et la qualité du guide : Kate Baur, Severine Chevrel, Charity Coffey-Gribbin, Velida Dzino-Silajdzic, Jason Endaya, Amar Ghana, Alan Grundy, Wilson Gu, Meagan Gunning, Anjana Guru, Samantha Hutt, Bruce Luaba, Taralyn Lyon, Gregory Makabila, Michelle Markey, Donna McMahon, Veronica Muoio, Thi Nguyen, Ashlen Nimmo, Ognen Plavevski, Maya Rao, Michelin San Diego et Lucy Steinitz. Solveig Bang a édité et conçu le guide. La traduction française est due à Odile Adjavon.

L'élaboration de ce guide et de la collection d'outils qui l'accompagne a été enrichie par l'expertise et les ressources d'autres organisations, de réseaux et de groupes de travail engagés à améliorer la redevabilité envers les communautés et à renforcer les pratiques de feedback et de plaintes. Parmi les organisations qui ont contribué à l'élaboration de ce guide figurent la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, CHS Alliance, le Comité permanent interorganisations (IASC), CARE, Plan International, Oxfam, International Rescue Committee et Mercy Corps.

À propos de Catholic Relief Services

Catholic Relief Services est l'agence humanitaire internationale officielle de la communauté catholique des États-Unis. CRS sauve, protège et transforme la vie de personnes dans le besoin de plus de 100 pays, sans considération de race, de religion ni de nationalité. Le travail d'assistance et de développement de CRS est accompli par l'intermédiaire de programmes d'intervention d'urgence, VIH, santé, agriculture, éducation, microfinance et édification de la paix.

© 2021 Catholic Relief Services. Tous droits réservés.

Icônes du Projet Noun icons : Feedback de Jenie Tombok | Valeur, dictionnaire et maintenir de Adrien Coquet | Qualité de Gregor Cresnar | Conversation de Shashank Singh | Données de Creaticca Creative Agency | Important de Bohdan Burmich | Message interdit de Salvia Santos | E-mail de Popcomarts | Voiture de Cho Nix | Conversation de Shashank Singh| Consensus de Silviu Ojog | Ressources de Hrbon | Coopération de Suhyeon Jung

Table des matières

Feuille de route pour le guide **1**

Introduction **2**

Section I : Présentation des mécanismes de feedback, de plaintes et de réponse **5**

Objectif et utilité 5

Environnement favorable 5

Étapes du MFPR 7

Normes de qualité 8

Catégories de feedbacks et plaintes 10

Section II. Le MFPR et le cycle du projet **11**

Chapitre 1 : Conception **11**

Étape 1. Déterminer la portée du MFPR 14

Étape 2. Faire une analyse de contexte 18

Étape 3. Sélectionner les canaux de feedback 19

Étape 4. Allouer suffisamment de ressources 23

Chapitre 2 : Démarrage **29**

Étape 5. Établir les canaux et les procédures du MFPR 30

Étape 6. Créer un environnement favorable 40

Étape 7. Informer les communautés sur le MFPR 46

Chapitre 3 : Mise en œuvre **50**

Étape 8. Solliciter et accuser la réception du feedback et des plaintes 51

Étape 9. Répondre au feedback et aux plaintes 54

Étape 10. Documenter et gérer les données 59

Étape 11. Utiliser les données pour prendre des décisions 60

Étape 12. Évaluer l'efficacité du MFPR 62

Chapitre 4 : Clôture **65**

Étape 13. Mettre à jour et communiquer le plan de clôture 66

Étape 14. Archiver les données et documenter les leçons apprises 67

Glossaire **70**

Sigles et abréviations

AAR	revue après l'action
CHS	norme humanitaire fondamentale
CP	programme-pays
CRS	Catholic Relief Services
EFOM	manuel d'opérations d'urgence sur le terrain
FAQ	foire aux questions
MFPR	mécanisme de feedback, de plaintes et de réponse
FGD	groupe de discussion
FICR	Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
VBG	violence basée sur le genre
HoOps	directeur des opérations
HoP	directeur des programmes
IASC	Comité permanent interorganisations
ICT4D	technologies de l'information et de la communication pour le développement
KII	entretien avec des informateurs clés
MEAL	suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage
OGC	Bureau de l'avocat général
PIA	évaluation de l'impact sur la confidentialité
PM	gestionnaire de programme
PMF	Cadre conjoint de la protection transversale
PMWG	Groupe de travail pour la protection transversale
POS	procédures opérationnelles standard
PEAS	protection contre l'exploitation et les abus sexuels
EAS	exploitation et abus sexuels
SMILER+	Mesure simple des indicateurs pour l'apprentissage et les rapports basés sur les faits

Feuille de route pour le guide

Le *Guide du mécanisme de feedback, de plaintes et de réponses (MFPR)* comprend les sections et chapitres suivants :

INTRODUCTION : présentation du rôle du MFPR pour faire respecter les valeurs, principes et engagements organisationnels de CRS en lien avec la redevabilité, la sauvegarde et la gestion adaptative.

SECTION I : présentation du MFPR. Cette section concerne tous les employé et partenaires de CRS, y compris la direction. Elle présente les étapes et les normes de qualité pour la conception, le démarrage, la mise en œuvre et la clôture du MFPR.

SECTION II : les normes de qualité du MFPR pour chacune de ses étapes, ainsi que les pratiques pour solliciter un feedback et des plaintes, sensibles ou programmatiques, et y répondre. Cette section s'adresse aux gestionnaires de projets, au personnel des programmes, au personnel MEAL, au personnel des programmes d'urgence dans les interventions prolongées ou à long terme, et à tout autre employé qui supervise la conception, le démarrage, la mise en œuvre et la clôture du MFPR. Les chapitres de cette section décrivent les quatre étapes du cycle de projet.

MFPR DANS LES SITUATIONS D'URGENCE présentation des actions clés pour l'application des normes de qualité du MFPR dans les interventions d'urgence rapide, les premières étapes des interventions d'urgence et le début de relèvement. Ce guide s'adresse aux équipes d'intervention d'urgence et de début de relèvement, tant au niveau des programmes que du MEAL, ainsi qu'aux équipes des opérations des programmes-pays qui appuient ces interventions. Rendez-vous sur le site de l'EFOM pour accéder au Guide *MFPR dans les situations d'urgences.*

COLLECTION D'OUTILS POUR LE MFPR : 12 outils pratiques que les équipes peuvent utiliser et adapter dans la pratique du MFPR. Ces outils sont joints à ce PDF pour pouvoir être téléchargés facilement ou peuvent être téléchargés à partir du site internet EFOM FCRM.

GLOSSAIRE des principaux termes en liens avec les mécanismes de feedback, plaintes et réponse.

Introduction

Catholic Relief Services a préparé ce guide pour renforcer les mécanismes de feedback, de plaintes et de réponse, ou MFPR, dans tous ses programmes ou interventions et tous les contextes dans lesquels il opère. Les MFPR permettent aux décisions programmatiques et opérationnelles d'être informées par les perspectives et les priorités locales, et contribuent à la protection des participants aux programmes contre les impacts négatifs et les comportements nuisibles. Ces mécanismes sont efficaces lorsqu'ils sont soutenus par des ressources financières et humaines suffisantes et qu'ils sont liés à des systèmes institutionnels et à des incitations à maintenir la redevabilité, la sauvegarde et une amélioration continue des services et des programmes.

Les MFPR permettent aux décisions programmatiques et opérationnelles d'être informées par les perspectives et les priorités locales, et contribuent à la protection des participants aux programmes.

« Mécanisme de feedback, de plaintes et de réponse » est souvent abrégé en « mécanisme de feedback et de plaintes » ou « mécanisme de feedback. » « Feedback » peut englober à la fois le feedback et les plaintes.

Solliciter un feedback et des plaintes et y répondre est lié à des valeurs organisationnelles telles que placer les droits, la dignité, les priorités et les besoins des personnes affectées par la crise, la pauvreté ou l'injustice au centre de tout ce que fait CRS. Les contributions de CRS au changement social et au développement reposent sur la qualité et l'authenticité des relations, des partenariats et de la solidarité et, par conséquent, ce guide est prévu pour renforcer les pratiques qui soutiennent les Principes Directeurs, de CRS, les pratiques éthiques, l'approche du développement humain intégral et la doctrine sociale catholique[1].

Ce guide s'appuie sur ce que l'agence a appris et sur les bonnes pratiques du secteur et il est dans la ligne des politiques de CRS en matière de sauvegarde et de MEAL. De plus, ce guide renforce le rôle que jouent les MFPR en matière d'équité et d'inclusion, de leadership local et de sauvegarde, comme le stipulent les normes de CRS pour la qualité des programmes de 2021[2]. Les MFPR soutiennent ces compétences essentielles à la mise en œuvre de la Stratégie 2030 de CRS :

- **Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage** : Un suivi, une évaluation, une redevabilité et un apprentissage qui sont constamment de qualité élevée contribuent à de meilleurs programmes et à une assurance qualité qui, au fil du temps, enrichissent le développement humain intégral. CRS investit en conséquence pour documenter ses réussites, ses échecs et les choses apprises et les partager activement et ouvertement avec des publics internes et externes, pour améliorer en fin de compte la vie des personnes que nous servons.
- **Sauvegarde des personnes vulnérables** : CRS s'engage à respecter les normes les plus élevées en matière de sauvegarde des personnes que nous servons. CRS renforcera continuellement ses politiques, pratiques et procédures pour que le personnel, les opérations et les programmes ne fassent pas de tort aux enfants et aux adultes vulnérables, et qu'ils ne les exposent pas au danger et à l'abus[3].

1. Le développement humain intégral (DHI) est au centre de la stratégie de CRS et du travail que celui-ci fait avec ses partenaires. Le concept, basé sur la doctrine sociale catholique, affirme que le développement humain ne peut pas être réduit ni séparé en éléments distincts.
2. Les Normes de qualité des programmes 2021 de CRS font référence aux MFPR dans les Critères 2.5 (Équité et inclusion), 6.2 (Leadership local) et 10.5 (Sauvegarde). Les Normes de qualité des programmes sont disponibles sur le site SharePoint de CRS.
3. *In Their Own Hands: Stratégie 2030 de CRS* (CRS) p.25.

Ce guide reflète le travail de CRS dans le cadre du Groupe de travail pour la protection transversale , ou PMWG, et doit être utilisé parallèlement au Cadre conjoint de la protection transversale pour améliorer la sécurité, la dignité et l'accès significatif de tous les participants aux programmes à l'appui et aux services essentiels.

Le guide a été élaboré en s'appuyant sur les documents de directives et les pratiques de nombreuses autres organisations ainsi que les normes du secteur, comme la Norme humanitaire fondamentale (CHS) et les directives produites par le Groupe 2 des résultats de l'IASC (Comité permanent interorganisations) sur la redevabilité et l'inclusion. La pratique du MFPR à CRS est intégrée aux normes de gestion des projets de Compass et l'approche SMILER+ pour l'élaboration de systèmes MEAL.

Les plaintes sont accueillies et traitées

En tant que membre de CHS Alliance, CRS s'engage à appliquer et à promouvoir la Norme humanitaire fondamentale dans l'ensemble de ses programmes de développement et d'urgence. CRS fera des auto-évaluations semestrielles par rapport à tous les engagements de la CHS, afin d'améliorer l'exécution et de renforcer la qualité et la redevabilité des programmes et des opérations. Le critère de qualité de CHS Alliance relatif aux MFPR stipule que *les plaintes sont accueillies et traitées* (engagement 5 du CHS). Pour s'auto-évaluer par rapport à l'engagement 5 de la CHS : *Les communautés et les personnes affectées par les crises ont accès à des mécanismes sûrs et réactifs pour traiter leurs plaintes*, CRS recherchera les points de vue et les opinions des partenaires et des membres de la communauté sur les MFPR existants et préparera un plan d'action pour les renforcer à la suite de chaque cycle d'évaluation.

Redevabilité

Processus consistant à utiliser le pouvoir de manière responsable, à tenir compte des parties prenantes et à devoir leur rendre des comptes, principalement à celles qui sont affectées par l'exercice de ce pouvoir.

Ce guide est également basé sur le principe de subsidiarité[4] de CRS et encourage la conception et la mise en œuvre conjointe du MFPR pour promouvoir le leadership local. Les organisations nationales et locales sont sur le terrain avant, pendant et longtemps après la fin d'une crise et ont des relations de longue date avec les communautés soutenues par CRS. Ces organisations partenaires jouent un rôle clé pour assurer la redevabilité et la gestion adaptative des programmes qui renforcent la confiance et les relations et sont centrées sur les droits, les voix et les choix des membres de la communauté. Du fait de ces relations primordiales, il est recommandé que les partenaires continuent à gérer les MFPR après la clôture du projet pour permettre la continuité de la redevabilité et de la sauvegarde. Dans tous les partenariats, il faudra comprendre et respecter les politiques existantes des partenaires en matière de redevabilité envers les communautés et intégrer tous les MFPR des partenaires dans le nouveau MFPR.

4. The State of the Humanitarian System 2018 (ALNAP 2018) indique une corrélation statistiquement significative entre le feedback et la consultation et une augmentation de la pertinence et de la qualité des programmes.

Pour qui est ce guide ?

Ce guide est une ressource technique pour les équipes de CRS et les organisations partenaires qui conçoivent et mettent en œuvre des MFPR dans les programmes-pays, les projets et les interventions humanitaires. Le guide détermine quels sont les rôles clés du personnel des programmes et du MEAL tout au long du processus du MFPR et il est également utile pour que la direction puisse créer un environnement favorable aux MFPR.

Ce guide est conçu pour correspondre aux niveaux de capacité et aux besoins des équipes, tout en tenant compte du contexte local particulier et des besoins de la communauté. Les étapes et les normes de qualité de ce guide sont intéressantes pour les équipes qui commencent la conception du MFPR tout comme pour celles qui cherchent à améliorer des MFPR existants.

Ce guide est conçu pour correspondre aux niveaux de capacité et aux besoins des équipes, tout en tenant compte du contexte local particulier et des besoins de la communauté.

Section I : Présentation des mécanismes de feedback, de plaintes et de réponse

Objectif et utilité

L'expérience de CRS et de ses partenaires montre que des MFPR bien conçus permettent de toujours écouter et utiliser les avis locaux dans les décisions qui affectent la sécurité, la vie et les moyens de subsistance des personnes. Les avantages du MFPR sont interconnectés et répondent aux besoins de CRS, de nos partenaires et des communautés que nous servons :

- **Pertinence et qualité des programmes** Les MFPR encouragent à être constamment à l'écoute, à solliciter un feedback et des plaintes à propos des services offerts par CRS et à utiliser ces informations pour prendre des décisions. Les équipes de programme peuvent également utiliser le feedback pour tester les hypothèses, les théories du changement et la compréhension du contexte. Agir rapidement suite au feedback permet d'améliorer les programmes en les rendant pertinents, appropriés au contexte, mieux ciblés, sensibles aux conflits et adaptatifs[5].
- **Redevabilité** Les MFPR sont un des moyens pour les personnes de revendiquer leurs droits. CRS montre sa redevabilité, sa réactivité et son respect en accordant de la valeur aux avis de la communauté, en travaillant dur pour maintenir une communication ouverte et une confiance et en assumant la responsabilité des décisions et des actions prises dans les partenariats et les projets. Lorsque le personnel et les partenaires recherchent et privilégient activement le feedback de la communauté, cela aide à corriger les déséquilibres de pouvoir en permettant aux avis locaux d'influer sur la forme des programmes et des opérations.
- **Protection et sauvegarde** Les MFPR permettent à CRS d'apprendre quelles sont les préoccupations en matière de protection et de sauvegarde et d'y répondre en temps réel, par exemple un comportement inaccepTableau d'un employé de CRS ou d'un partenaire ou d'autres organisations opérant dans le contexte local et aussi des changements dans la sécurité ou des risques pour la sûreté des personnes. Ces informations sont cruciales pour que CRS et ses partenaires mettent en œuvre des programmes sûrs et dignes, identifient et traitent les risques potentiels créés ou augmenté par les programmes et signalent les allégations d'abus, d'exploitation et de corruption.

Des MFPR bien conçus permettent de toujours écouter et utiliser les avis locaux dans les décisions qui affectent la sécurité, la vie et les moyens de subsistance des personnes.

Allégation
Déclaration de faits qui doivent être prouvés lors d'un procès ou dans le cadre d'une procédure d'enquête interne.

Environnement favorable

Pour que les processus de feedback soient efficaces, il faut une culture d'écoute, de réflexion, d'analyse et d'adaptation. Des MFPR fonctionnels nécessiteront donc un environnement favorable, des compétences techniques et des changements dans les comportements des équipes des programmes et des partenaires. La direction a la responsabilité directe de créer un environnement propice à la redevabilité et d'encourager une culture organisationnelle d'ouverture pour recevoir le feedback et les plaintes à l'interne et à l'externe et y répondre.

5. *The State of the Humanitarian System 2018* (ALNAP 2018) indique une corrélation statistiquement significative entre le feedback et la consultation et une augmentation de la pertinence et de la qualité des programmes.

Il existe diverses stratégies pour créer un tel environnement, et le meilleur moyen est de montrer l'exemple :

Culture de feedback La direction indique l'importance de la redevabilité quand elle montre habituellement l'exemple d'attitudes et de comportements où le feedback est vu, non pas comme une menace, mais comme une occasion de répondre ou d'améliorer et où une communication dans les deux sens, claire, transparente et réactive est considérée comme essentielle pour travailler efficacement et pour la gestion adaptative. Il s'agit de garantir un environnement sûr où les employés et les membres de la communauté peuvent signaler des problèmes de sauvegarde.

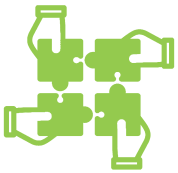
Réactivité à l'égard du personnel La direction démontre son engagement total pour la redevabilité en étant réactive au feedback du personnel. Les employés ont des perspectives précieuses qui peuvent améliorer la pertinence et la qualité des services et des projets. En montrant l'exemple à l'interne du processus de feedback et de réponse, la direction contribue à donner le ton pour que tout le personnel soit redevable envers les communautés, les participants aux programmes et les partenaires.

Revoir les données du MFPR La direction doit régulièrement vérifier la réactivité du MFPR, demander quelles sont les tendances dans le feedback pour guider les décisions programmatiques et opérationnelles et tenir les employés et les participants du programme au courant des décisions prises en réponse aux tendances générales de feedback.

Redevabilité collective La direction transmettra les tendances intéressantes de feedback des communautés aux autres organisations lors des réunions de coordination du cluster ou du pays, afin d'apporter des informations pour la redevabilité collective dans l'ensemble de l'intervention, des consortiums et des partenariats.

MFPR dans le partenariat Des discussions initiales entre les membres de la direction peuvent préciser ce qui est attendu du MFPR et de la gestion des risques pour que les systèmes établis soient respectueux, incluent les politiques et procédures existantes et contribuent à la pérennité des MFPR dans la mesure du possible.

Ressources pour le MFPR La direction peut garantir l'efficacité du MFPR en lui allouant suffisamment de ressources humaines et financières et en précisant les rôles et responsabilités liés aux fonctions dans le MFPR et aux décisions à prendre pour répondre au feedback.



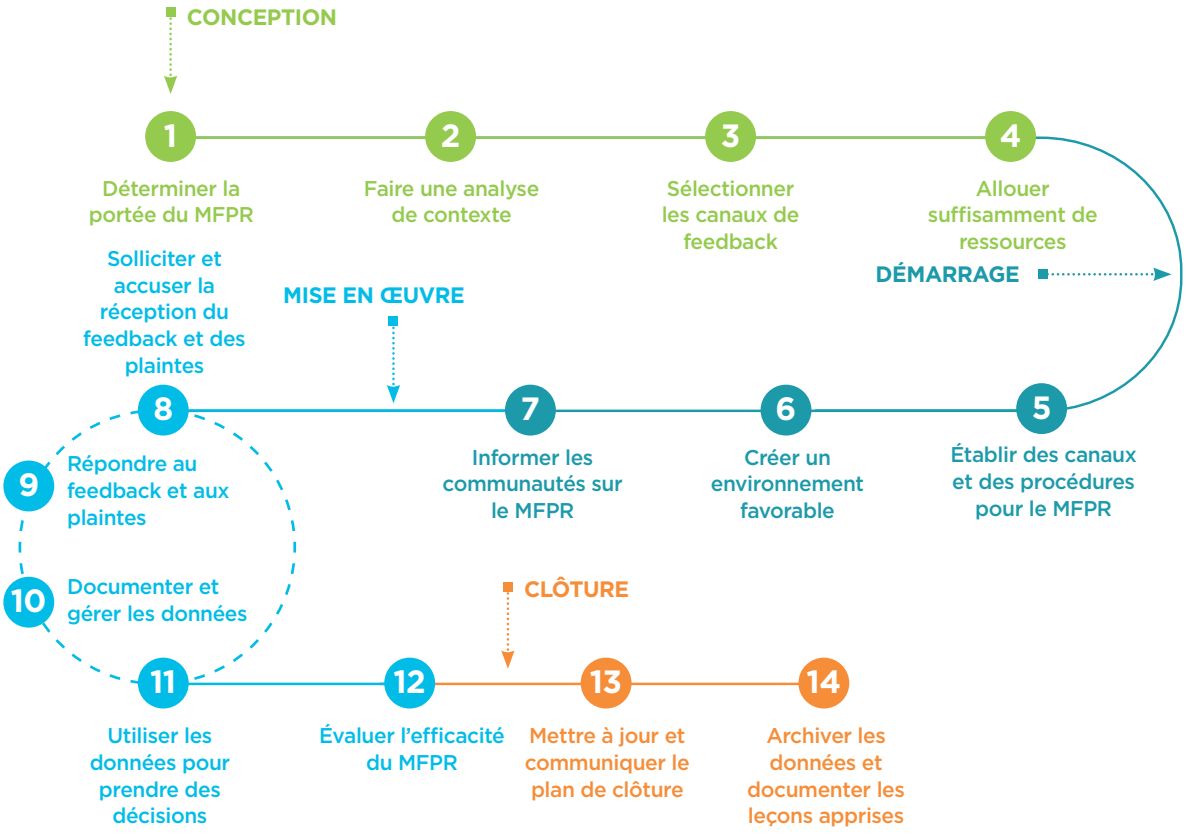
Intégration institutionnelle La direction peut montrer son engagement pour la redevabilité et les valeurs qui sous-tendent le MFPR en s'assurant que le feedback de la communauté et l'engagement pour la protection et la sauvegarde sont intégrés dans :

- Les stratégies du pays ou de l'intervention
- Les processus de recrutement
- L'intégration des employés
- Les plans de développement professionnel
- Le processus de gestion de la performance
- Les accords de partenariat ou les protocoles d'entente
- Les rapports internes et externes

Étapes du MFPR

Les étapes du MFPR dans ce guide sont organisées selon les phases du cycle du projet : conception, démarrage, mise en œuvre et clôture. Ces étapes peuvent aussi être appliquées en dehors du cycle du projet, pour préparer un MFPR pour le programme-pays ou pour améliorer des MFPR existants. Les étapes pour chaque phase sont décrites ci-dessous.

Figure 1 : Étapes du MFPR



Présentation de Compass

Les étapes du MFPR sont organisées autour des quatre phases de gestion des projets de CRS, qui permettent une gestion de qualité des projets d'urgence et de développement dans toute l'agence. Les équipes sont encouragées à intégrer les activités du MFPR aux 18 normes de gestion des projets et aux actions clés associées, telles que présentées sur le site internet Compass. Les principales possibilités d'intégration avec Compass sont indiquées dans le guide par l'icône Compass.

- **Conception** Les étapes clés portent sur l'analyse de contexte local, la sélection des canaux du MFPR selon les préférences de communication de la communauté et un budget suffisant, et la dotation en personnel pour soutenir un démarrage, une mise en œuvre et une clôture de qualité.
- **Démarrage** Le personnel du projet et du MEAL élabore des procédures opérationnelles standard pour les MFPR, collabore à la mise en place de canaux et protocoles appropriés pour le MFPR, forme le personnel, et assure la communication et l'orientation des communautés sur le MFPR.
- **Mise en œuvre** Le feedback et les plaintes sont documentés, reconnus, analysés et partagés avec le personnel concerné pour une réponse et une action rapides, ou transmis à l'extérieur de l'organisation. L'action comprend des adaptations du programme en temps réel et une réflexion qui servira pour des améliorations à l'avenir. Les MFPR sont actualisés si nécessaire pendant la mise en œuvre pour optimiser leur efficacité et leur utilité.
- **Clôture** Les données du MFPR sont anonymisées et archivées. Le MFPR est intégré dans des systèmes organisationnels plus généraux, transmis à des partenaires ou clôturé. Les résultats d'évaluation liés au MFPR, y compris les tendances plus générales dans le feedback et la contribution du MFPR à la qualité et à l'impact des programmes, sont transmis aux équipes de conception des projets pour aider à préparer les documents de projet et pour la conception à l'avenir.

Pensez redevabilité

L'engagement en faveur de la redevabilité et de la sauvegarde doit être tout en haut des priorités du personnel pendant la mise en œuvre du MFPR. Pour que le MFPR soit efficace, les employés ou les membres de la communauté ne doivent jamais considérer qu'il s'agit seulement de cocher des cases.

Normes de qualité

Les normes de qualité du MFPR garantissent l'efficacité du mécanisme, augmentent son utilité et renforcent la confiance des communautés dans le processus. Les normes de qualité qui suivent correspondent à chaque étape du processus et sont expliquées plus en détail dans le texte des directives. Les normes de qualité sont applicables à l'ensemble des programmes, mais les équipes devront peut-être adapter les directives pour mettre en œuvre chaque norme d'une manière adaptée au contexte local, en s'appuyant sur les capacités des équipes et les systèmes de MFPR existants, et en comblant les manques actuels.

Approche du partenariat

Les étapes et les normes de qualité du MFPR sont basées sur l'approche du partenariat de CRS. Chaque étape et chaque norme de qualité prévoient la participation des partenaires et la gestion conjointe des processus du MFPR. Plus précisément, la conception et la mise en œuvre du MFPR cherchent à identifier, construire et intégrer les politiques actuelles des partenaires en matière de redevabilité, de sauvegarde, de feedback et de plaintes. Les normes de qualité et les pratiques recommandées dans ce guide peuvent également être utilisées pour appuyer le renforcement des capacités, l'amélioration des processus et la pérennité des MFPR dirigés par des partenaires. Ainsi, le terme « employés » désigne à la fois les employés de CRS et ceux des organisations partenaires.

Le terme « employés » désigne à la fois les employés de CRS et ceux des organisations partenaires.

Tableau 1 : Étapes et normes de qualité du MFPR

ÉTAPES DU MFPR	NORMES DE QUALITÉ
Conception du MFPR	
Étape 1. Déterminer la portée du MFPR	■ Garantir l'efficacité, la collaboration, la participation, le leadership local et la pérennité dans la conception des MFPR.
Étape 2. Faire une analyse de contexte	■ Concevoir le MFPR pour qu'il réponde aux besoins de communication, aux obstacles, aux risques perçus et aux préférences de la communauté, en étudiant les données existantes et en menant des entretiens avec le personnel et des consultations communautaires inclusives.
Étape 3. Sélectionner les canaux de feedback	■ Sélectionner les canaux de feedback, plaintes et réponse qui offrent un accès significatif, digne et sûr aux membres de la communauté. ■ Prévoir des canaux MFPR statiques et actifs qui permettent une communication en face à face et anonyme.
Étape 4. Allouer suffisamment de ressources	■ Équiper le MFPR de structures de personnel solides. ■ Intégrer les coûts du MFPR dans les budgets du programme-pays et du projet.
Démarrage du MFPR	
Étape 5. Établir des canaux et des procédures pour le MFPR	■ Intégrer le MFPR dans les processus du MEAL et de la gestion des projets. ■ Cartographier les prestataires de services externes et établir un processus d'orientation pour les questions de protection et les problèmes hors de la portée du programme. ■ Développer des systèmes et des protocoles de gestion des données du MFPR pour protéger la dignité et la confidentialité des personnes qui fournissent un feedback et des plaintes.
Étape 6. Créer un environnement favorable	■ Préciser les rôles et responsabilités des employés des programmes et du MEAL pour la mise en œuvre du MFPR. ■ Communiquer et montrer à tous les employés l'objectif du MFPR et les engagements de CRS envers la redevabilité, la qualité des programmes et la sauvegarde. ■ Cultiver les capacités d'écoute et d'animation chez les employés pour permettre un MFPR efficace.
Étape 7. Informer les communautés sur le MFPR	■ Communiquer aux différents membres de la communauté le rôle du MFPR pour mettre en pratique les principes de redevabilité et de sauvegarde. ■ Informer les membres de la communauté du code de conduite, de leurs droits et de la manière de signaler leurs préoccupations si quelqu'un s'est mal conduit ou a fait du mal.
Mise en œuvre du MFPR	
Étape 8. Solliciter et accuser la réception du feedback et des plaintes	■ Démontrer la valeur du feedback et des plaintes quand on communique avec les membres de la communauté. ■ Solliciter activement du feedback et des plaintes pendant la mise en œuvre du projet pour compléter les canaux de communication passive du MFPR.
Étape 9. Répondre au feedback et aux plaintes	■ Répondre rapidement au feedback et aux plaintes relatives au programme en utilisant les canaux appropriés. ■ Les plaintes en lien avec la sauvegarde sont remontées de manière confidentielle et sûre pour permettre une réponse et une action. ■ Utiliser les voies d'orientation pour aider les participants au programme et les communautés à accéder aux services de protection disponibles. ■ Faire un suivi de la satisfaction par rapport au MFPR pour améliorer la redevabilité envers les communautés que nous servons.
Étape 10. Documenter et gérer les données	■ Appliquer les bonnes pratiques de gestion et de protection des données aux données du MFPR.
Étape 11. Utiliser les données pour prendre des décisions	■ Analyser régulièrement les données du MFPR pour fournir au bon moment des rapports faciles à utiliser sur les tendances dans le feedback et les plaintes pour examen, prise de décision et action. ■ Trianguler le feedback et les plaintes avec les données MEAL afin d'éclairer la prise de décision et la gestion adaptative.
Étape 12. Évaluer l'efficacité du MFPR	■ Faire des vérifications de l'efficacité du MFPR pour s'assurer que les canaux sont sûrs, accessibles et que les membres de la communauté leur font confiance pour le feedback et les plaintes concernant les programmes et les questions sensibles. ■ Utiliser les évaluations pour contribuer à l'apprentissage du projet et de l'agence sur l'efficacité des MFPR.
Clôture des MFPR	
Étape 13. Mettre à jour et communiquer le plan de clôture	■ Intégrer la clôture du MFPR dans les décisions et activités de clôture générale du projet ■ Communiquer le plan de clôture aux communautés et aux autres parties prenantes.
Étape 14. Archiver les données et documenter les leçons apprises	■ Appliquer des valeurs et des principes des données responsables à l'archivage de l'ensemble de données du MFPR. ■ Communiquer les leçons apprises de la conception, de la mise en œuvre et de la clôture du MFPR aux communautés des programmes et du MEAL et aux autres parties prenantes.

Catégories de feedbacks et plaintes

Les catégories des feedbacks et des plaintes aident les employés à déterminer quelles sont les mesures appropriées pour documenter, orienter, remonter le signalement et répondre à chaque type de feedback et de plainte. Elles sont une ressource essentielle pour la conception et la mise en œuvre d'un MFPR. Le tableau 2 ci-dessous donne une brève description de chaque catégorie et la ressource complète avec des exemples et des actions clés est présentée dans *l'Outil 1 : Catégories de feedback et de plaintes*.

Outil 1 : Catégories de feedback et de plaintes

Cet outil décrit les principales catégories de feedback et de plaintes et les actions clés pour gérer chaque type et y répondre.

Tableau 2 : Catégories de feedback et de plaintes

	CATÉGORIE	DESCRIPTION
Programmatique	**1. Demandes d'informations**	Questions portant sur les activités, les services, l'éligibilité à l'assistance, ou sur l'organisation.
	2. Demandes individuelles pour bénéficier de l'assistance du projet	A request by an individual to receive project services that have not been supplied due to a potential targeting error or larger access issue.
	3. Suggestions générales pour améliorer les services et le programme	Feedback portant sur la pertinence, la qualité et l'adéquation des services et du programme. Demandes pour changer la manière dont l'assistance est actuellement proposée ou dans le cadre de projets futurs.
	4. Appréciation exprimée vis-à-vis des services ou de l'assistance	Expression d'appréciation envers les activités ou l'assistance actuellement proposées
	5. Mécontentement et plaintes à l'égard des services ou de l'assistance	Plaintes ou expression de mécontentement vis-à-vis de la rapidité ou la qualité des services ou de l'assistance.
Sensitive	**6. Signalement des allégations de violations du code de conduite et d'éthique ou de la politique de sauvegarde de CRS**	Allégations de fautes impliquant le personnel CRS (y compris les stagiaires, volontaires, partenaires, vendeurs et fournisseurs, ou d'autres travailleurs humanitaires). Inclut : les problèmes liés à la sauvegarde ; le harcèlement ; l'abus ou l'exploitation ; la fraude ou le détournement de ressources appartenant au projet ; les comportements non professionnels.
	7. Autres problèmes de protection	Allégations d'exploitation ou d'abus qui n'impliquent pas le personnel CRS, les partenaires ou d'autres travailleurs humanitaires ; ou allégations d'atteintes à la protection qui affectent les communautés que nous appuyons. Cela comprend toute mention d'exploitation ou d'abus commis par exemple par un agent étatique, un enseignant, un membre de la communauté, ou un membre de la famille[6].
	8. Problèmes de sûreté et de sécurité	Informations liées à la sûreté ou à la sécurité de CRS (son personnel, ses locaux ou ses biens), des partenaires ou de toute organisation humanitaire, ou à la sûreté et la sécurité des communautés que nous appuyons.
Autres	**9. Feedback hors la portée du programme**	Demandes pour obtenir une assistance qui n'est pas fournie par le projet, ou feedback sur l'assistance fournie dans le cadre du programme d'un autre acteur. Cette catégorie n'inclut aucune atteinte à la sauvegarde ni d'atteinte à la protection contre l'abus ou la fraude.

6. Les problèmes de protection font référence à des situations de violence, de discrimination ou de violation des droits humains qui peuvent affecter les membres d'une communauté. Il peut s'agir d'un fait ou seulement d'une rumeur. Par exemple, il peut s'agir d'un rapport indiquant que les réfugiés se voient de plus en plus refuser l'accès aux établissements de santé dans une région ou que des enfants abandonnent l'école pour participer à des activités de travail contre argent d'autres ONG, ou encore que des femmes et des filles ont été attaquées sur une certaine route.

Section II. Le MFPR et le cycle du projet

CHAPITRE 1 : CONCEPTION

1. Déterminer la portée du MFPR
2. Faire une analyse de contexte
3. Sélectionner les canaux de feedback
4. Allouer suffisamment de ressources

La conception d'un MFPR peut s'inscrire dans le cadre plus large de la conception d'un projet ou se faire à un niveau organisationnel, pour plusieurs projets. En fonction du contexte local, les MFPR peuvent être partagés entre plusieurs projets d'un programme-pays, être gérés conjointement avec des partenaires de consortium ou s'appuyer sur des structures existantes au niveau communautaire. Quelle que soit la portée du MFPR, la participation de la communauté doit être au cœur de sa conception. La contribution de la communauté aidera à déterminer quels canaux permettront de renforcer la confiance dans le MFPR et d'assurer un accès sûr pour tous les membres de la communauté. Prendre en considération comment les équipes recueillent déjà les contributions de la communauté par le biais d'évaluations participatives des besoins et de consultations communautaires, car c'est une occasion précoce de demander aux membres de la communauté quelles sont leurs préférences en matière de communication, pour mieux comprendre les obstacles à l'implication des personnes et à l'accès aux différents canaux et quels sont les risques perçus si on signale des problèmes à CRS ou à ses partenaires.

La participation de la communauté doit être au cœur de sa conception.

Encourager le leadership local et la pérennité

Concevoir le MFPR pour qu'il réponde aux besoins opérationnels et programmatiques et pour qu'il contribue aux objectifs à plus long terme de leadership local et de pérennité.

Les premières décisions de conception du MFPR sont en grande partie de la responsabilité des programmes et le personnel doit impliquer les points focaux sauvegarde et protection dans les décisions de conception pour que la protection transversale et les considérations de sauvegarde soient prises en compte dans la sélection de chacun des canaux de feedback, de plaintes et de réponse. Le personnel MEAL peut coordonner les évaluations des besoins et les consultations communautaires qui serviront de base aux décisions de conception, tandis que la direction peut travailler avec les organisations, si nécessaire, pour finaliser la conception du MFPR. ! Dans les contextes d'urgence, le coordinateur d'urgence peut assumer la majorité de ces rôles.

À la fin de la phase de conception, les équipes devraient avoir :

- ☑ Déterminé la portée du MFPR
- ☑ Parlé de pérennité, de transfert et/ou de clôture avec les partenaires, le cas échéant, et documen-té les décisions dans un protocole d'accord ou un plan de pérennisation.
- ☑ Analysé le paysage local de la communication à travers les connaissances existantes, les sources se-condaires et les données des projets précédents.
- ☑ Consulté différents membres de la communauté sur leurs canaux préférés pour le feedback, les plaintes et la réponse.
- ☑ Sélectionné des canaux pertinents et appropriés et vérifié qu'au moins un canal est adapté aux plaintes sensibles.
- ☑ Préparé un budget et un plan de dotation en personnel pour le MFPR.
- ☑ Fait référence aux rôles et responsabilités organisationnels pour le MFPR dans les accords de par-tenariat ou les protocoles d'accord.
- ☑ Documenté les décisions de conception du MFPR dans *le modèle de planification de l'atelier MFPR de SMILER+*.

Encourager des processus participatifs

Avec des processus participatifs, les choix programmatiques sont ancrés dans les priorités locales changeantes et mènent à des programmes pertinents et efficaces et à de meilleurs résultats. Le feedback et les plaintes ne sont qu'un type d'information que CRS et ses partenaires recueillent pour comprendre les nombreuses manières dont l'aide et les décisions opérationnelles affectent les communautés. Le feedback et les plaintes complètent d'autres données collectées par les équipes du projet et du MEAL et permettent de trianguler et de valider d'autres données pour permettre de mieux comprendre comment les gens ressentent des activités et des services apportés par CRS.

Exemple de MFPR intégré en Haïti

En 2013, CRS Haïti a mis en œuvre un programme de réinstallation et de réhabilitation communautaire intégrant l'urgence et le relèvement avec de multiples éléments, notamment le soutien aux moyens de subsistance et l'eau, l'assainissement et l'hygiène. L'équipe a mis en place un mécanisme de feedback appelé *Tandem* (qu'on peut traduire par « nous vous écoutons »). Les éléments suivants ont rendu ce MFPR très efficace :

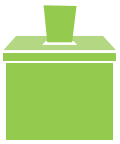
- **Proximité avec les participants au programme.** CRS opérait des bureaux secondaires dans cinq quartiers de Port-au-Prince et avait une équipe de redevabilité désignée et des chargés de liaison avec la communauté basés dans la plupart des bureaux secondaires.
- **Communication régulière en personne avec les communautés.** Une partie du rôle des chargés de liaison avec la communauté consistait à recueillir le feedback et les plaintes lors de visites hebdomadaires dans les quartiers et les ménages.
- **Une réunion communautaire ouverte** était organisée tous les deux mois par CRS, à laquelle participaient des représentants de chaque quartier, des partenaires, des employés du programme et les chargés de liaison avec la communauté. Les équipes partageaient des informations sur les objectifs et les activités du programme et faisaient la promotion des canaux *Tandem*.
- **Des canaux de communication multiples.** CRS a établi et maintenu les canaux suivants au niveau du CP et du projet pour que les participants et les partenaires puissent être au courant des commentaires et des plaintes :

Ligne d'assistance téléphonique (numéro gratuit) : Les gens soumettaient des feedbacks ou des plaintes ou se renseignaient sur l'état des demandes ou des plaintes antérieures. CRS a dépensé moins de 50 dollars par mois pour louer la ligne, qui fonctionnait tous les jours de 8h30 à 12h30. Des responsables de la redevabilité se relayaient chaque semaine pour répondre aux appels.

Les SMS étaient acceptés sur la ligne d'assistance téléphonique *Tandem*.

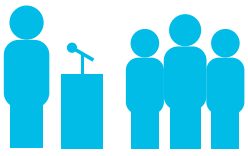
Les formulaires de plainte apportés par les employés lors des visites de suivi du projet leur permettaient de recevoir et d'enregistrer les plaintes sur place. Le formulaire comportait un coupon détachable qui était remis comme reçu aux plaignants pour pouvoir suivre la plainte.

Des visites sans rendez-vous dans les bureaux secondaires de CRS permettaient aux participants au programme de parler aux employés en personne.



Des boîtes à suggestions situées dans les bureaux secondaires et le bureau principal permettaient de déposer des plaintes de manière anonyme et en dehors des heures de travail.

Des e-mails ont été utilisés principalement par les partenaires, surtout au début du projet.



Des réunions communautaires permettaient de partager des informations et de rendre compte des adaptations découlant du feedback.

Des lettres pouvaient être envoyées par la poste ou déposées dans les bureaux secondaires ou le bureau principal.

Étape 1. Déterminer la portée du MFPR

La portée d'un MFPR a de multiples dimensions qui doivent être prises en compte lors de la conception. Ici, la portée fait référence à la manière dont le MFPR fonctionnera pour soutenir la réactivité de toute l'équipe du programme-pays et de chacun des projets, ainsi qu'à la gestion des canaux du MFPR conjointement, potentiellement avec d'autres organisations. La portée du MFPR peut correspondre au projet ou au programme-pays. En outre, lorsque l'équipe définit la portée du MFPR, elle doit chercher à compléter les mécanismes traditionnels ou communautaires qui existent déjà ainsi que les mécanismes dirigés par les partenaires. Pour déterminer s'il faut s'appuyer sur ces systèmes existants, l'équipe devra voir si les canaux sont accessibles à tous les membres de la communauté. Dans les consortiums, les équipes de programme peuvent choisir de mettre en place un MFPR commun à tous les membres du consortium.

Assurer l'efficacité, la collaboration, la participation, le leadership local et la pérennité dans la conception du MFPR.

Lors de la conception d'un MFPR, on tiendra compte du contexte opérationnel du programme-pays, des besoins particuliers des projets, de l'efficacité des mécanismes existants, des mécanismes complémentaires ou conjoints possibles et des exigences des bailleurs de fonds et de l'agence. Utiliser *l'Outil 2 : Check-list pour l'analyse de contexte* pour intégrer les questions d'efficacité, de collaboration, de leadership local et de pérennité pour déterminer quelle sera la portée du MFPR.

Outil 2 : Check-list pour l'analyse de contexte

Cet outil est conçu pour aider les équipes à prendre en compte les facteurs qui peuvent influer sur la communication et les relations avec les participants au programme, par exemple les dynamiques locales de pouvoir , l'accès aux technologies de la communication, l'expérience et les ressources de CRS et de ses partenaires pour les relations avec la communauté ou les MFPR.

De plus en plus, CRS investit dans des MFPR au niveau des programme-pays qui sont applicables à tous les projets et interventions humanitaires du CP et qui sont maintenus après la clôture des projets et des activités. Ces MFPR des CP peuvent permettre plus d'efficacité dans l'utilisation du budget et des ressources en personnel, et aident à tirer plus de leçons des tendances dans le feedback programmatique et les plaintes reçues. Ces mécanismes sont souvent basés sur les technologies de l'information et de la communication pour le développement (ICT4D), par exemple les numéros gratuits d'assistance téléphonique, mais peuvent également utiliser des canaux plus traditionnels, comme des boîtes à suggestions ou un bureau d'assistance ouvert pendant les heures de bureau.

Ces MFPR dans les CP doivent être complétés par des canaux de feedback au niveau des projets qui sont adaptés au contexte et à la population cible par exemple des séances d'écoute ou des bureaux d'assistance sur les sites de distribution, pour que les divers membres de la communauté cible puissent y avoir accès. Tenir compte des obstacles à la communication auxquels peuvent être confrontés certains groupes particuliers (par exemple, les femmes n'auront peut-être pas beaucoup accès aux téléphones portables ou les groupes minoritaires seront peut-être moins alphabétisés). Les canaux de feedback utilisés dans le projet doivent également s'appuyer sur les occasions de communication en face à face qui existent lors de la mise en œuvre du projet.

Ces MFPR dans les CP doivent être complétés par des canaux de feedback au niveau des projets qui sont adaptés au contexte et à la population cible.

Quand on travaille dans le cadre de consortiums ou de partenariats, rechercher les occasions d'établir des MFPR conjoints dans lesquels les organisations partagent les canaux et où les données programmatiques des MFPR sont gérées de manière centralisée ou par différentes organisations.[7] Dans les MFPR conjoints, on précisera comment les données seront partagées entre les organisations d'une manière conforme aux principes des données responsables, à la confidentialité et aux politiques organisationnelles de sauvegarde, tout en contribuant à la qualité et à l'amélioration des programmes. Ces éléments doivent être documentés dans des contrats ou des protocoles d'accord et actualisés si des difficultés ou des possibilités d'amélioration de l'efficacité apparaissent.

Dans beaucoup de situations, il est possible de construire le MFPR sur des structures communautaires existantes qui sont gérées par un leader local, une structure communautaire ou un groupe consultatif formé pour recueillir et documenter le feedback et les plaintes et y répondre. Les membres de la communauté ne veulent quelquefois donner leur avis qu'à un ancien du village, un prêtre, un chef de village ou une organisation communautaire en laquelle ils ont confiance. Quand il existe un tel canal dans lequel la communauté a confiance, il pourra compléter d'autres MFPR. Si les équipes intègrent ces structures dans le MFPR, elles devront maintenir une communication étroite avec la communauté. Si l'on craint que tous les membres de la communauté n'aient pas accès aux mécanismes existants, il faudra les compléter par d'autres canaux au niveau du projet. Le tableau 3 ci-dessous présente des idées importantes et des caractéristiques clés des canaux du MFPR du CP et du projet, ainsi que les éléments à prendre en compte pour déterminer la portée du MFPR.

Si l'on craint que tous les membres de la communauté n'aient pas accès aux mécanismes existants, il faudra les compléter par d'autres canaux au niveau du projet.

Confidentialité

Principe éthique qui limite l'accès à des informations et à la communication de celles-ci. Dans les enquêtes concernant des cas d'exploitation sexuelle, d'abus, de fraude ou de corruption, elle exige que les informations soient disponibles uniquement pour un nombre limité de personnes autorisées pour clore l'enquête.

7. On trouvera dans IASC Best Practice Guide Inter-Agency Community-Based Complaints Mechanisms, 2016 des exemples et des conseils sur les mécanismes partagés de feedback et de plaintes.

Tableau 3. Portée du MFPR et avantages comparatifs

MFPR des programmes-pays

Partagés par les projets et les interventions dans le CP, existant au-delà du cycle du projet.

Avantages	Inconvénients
• Ils soutiennent la politique de sauvegarde de CRS en garantissant qu'un canal est disponible audelà de la durée d'un projet particulier. Les participants aux programmes peuvent être confrontés à des risques ou des obstacles pour signaler des problèmes concernant le personnel et les programmes, et se sentir plus en sécurité pour se plaindre une fois qu'un projet est terminé. • Ils offrent une occasion de recueillir et d'identifier les grandes tendances du feedback dans tous les projets, que l'on pourra utiliser pour réviser ou élaborer des programmes et des stratégies à l'avenir. • Dans le cas d'une urgence rapide ! dans le pays, un MFPR existant dans le CP peut donner un accès immédiat à un canal et garantir un certain niveau de redevabilité au début de l'intervention avant que les canaux spécifiques au projet ne soient en place. • On peut s'appuyer sur les réussites des MFPR des projets et résoudre les difficultés si on élargit le cadre des mécanismes existants.	• Ils peuvent ne pas être également accessibles dans toutes les communautés en raison d'obstacles géographiques ou technologiques ou de la diversité des besoins, des obstacles et des préférences en matière de communication dans les différentes régions du pays • Ils nécessitent du personnel supplémentaire en dehors des équipes de projet. • Ils peuvent nécessiter un investissement financier important si on utilise un modèle de centre d'appel.

MFPR de projets

Utilisés par des projets individuels et liés au calendrier du projet.

Avantages	Inconvénients
• Ils peuvent être basés sur les préférences de communication des différents groupes dans la communauté cible afin de faciliter le feedback et les plaintes, et surmonter les obstacles à la communication (par ex. niveau d'alphabétisation, langue, absence de couverture de téléphonie mobile). • Ils peuvent être intégrés aux activités du projet, comme des bureaux d'assistance lors des distributions et des boîtes à suggestions lors des réunions communautaires. • Les canaux de communication en personne sont plus facilement applicables au niveau du projet et c'est souvent ce que les membres de la communauté préfèrent.	• S'il n'y a pas de système de gestion des données bien intégré, ils risquent de ne pas contribuer à la compréhension des tendances plus générales dans le feedback. • Ils ne permettent pas de recevoir des plaintes et des feedbacks sensibles en dehors de la durée du projet. • Ils peuvent conduire à faire des activités de MFPR en double entre les différents projets ou à manquer des possibilités d'améliorer l'efficacité et de faire une consolidation dans le programme-pays.

MFPR dirigés par les partenaires

Ils peuvent s'appuyer sur les MFPR existants des partenaires ou être créés de toutes pièces avec l'idée que les organisations partenaires les maintiendront audelà de la durée du projet.

Avantages	Inconvénients
• Ils contribuent au leadership local et aux engagements pour la pérennisation quand ils sont transférés après la clôture du projet. • Ils favorisent le renforcement des capacités institutionnelles et individuelles relatives aux MFPR et investissent dans ce renforcement des capacités. • Ils permettent plus d'efficacité en s'appuyant sur les structures et systèmes existants.	• Ils peuvent nécessiter de fusionner différentes exigences organisationnelles et politiques de sauvegarde. • Ils peuvent nécessiter une évaluation de l'efficacité des MFPR existants et un engagement à combler les éventuels manques dans les systèmes actuels.

MFPR conjoints

Ils peuvent être mis en place avec des membres de consortiums et d'autres organisations afin de partager les rôles et les responsabilités pour la collecte du feedback et des plaintes, leur analyse, la réponse et les actions spécifiques ou collectives des agences.

Avantages	Inconvénients
• Les membres de la communauté doivent maitriser moins de canaux pour communiquer avec les organisations d'aide. • Ils peuvent permettre un partage des coûts et améliorer l'efficacité des ressources. • Ils donnent l'occasion de voir des tendances pus générales dans le feedback, de déterminer ce qui est nécessaire comme appui supplémentaire en dehors du programme ou de l'intervention en cours et d'améliorer la coordination entre les organisations.	• Ils nécessitent des partenariats solides et une bonne coordination. • Ils nécessitent un investissement initial et continu en ressources et une gestion des ressources qui doivent être indiqués dans les budgets et les plans de travail. • Ils nécessitent des protocoles clairs de gestion des données et de partage des données pour permettre une orientation rapide de tout le feedback et toutes les plaintes pertinentes à chaque organisation. • Ils nécessitent des assurances de confidentialité pour gérer les plaintes sensibles. • Ils devront peut-être être complétés par des canaux spécifiques à CRS pour garantir l'accès de tous les membres de la communauté.

MFPR communautaires

Les mécanismes locaux existants que les communautés ou les autorités établissent et maintiennent pour recueillir les questions, le feedback et les plaintes et les orienter vers les organisations humanitaires et de développement internationales et locales.

Avantages	Inconvénients
• Ils peuvent réduire la duplication et rendre le processus de feedback et de plaintes plus facile pour les membres de la communauté, surtout lorsqu'il y a beaucoup d'organisations et prestataires de services. • Ils soutiennent et respectent les systèmes gérés localement, la gouvernance communautaire et la pérennité du MFPR et investissent dans ces domaines. • Ils ne nécessitent pas d'investissement financier important de la part de CRS ni de ses partenaires.	• Les membres de la communauté peuvent avoir peur de donner leurs feedbacks par l'intermédiaire de canaux gérés par les autorités locales. • Ils nécessitent une analyse attentive des dynamiques de pouvoir actuelles : qui utilise déjà le mécanisme, comment il est perçu localement, la confiance dans le système et la meilleure manière pour CRS de soutenir ce processus local. • Cela peut signifier un manque de contrôle sur le partage de l'information et les délais pour la réponse. • Cela peut ne pas être suffisant pour répondre aux engagements de CRS en matière de redevabilité, de sauvegarde et de la protection transversale. • Le personnel du MFPR doit rester en communication régulière avec les représentants de ce mécanisme local complémentaire pour garantir un flux régulier d'informations et un partage précis des informations.

Étape 2. Faire une analyse de contexte

Il faut toujours prendre en compte le contexte local quand on prend des décisions de conception du MFPR, même lorsqu'il s'agit de l'adoption ou de l'adaptation de systèmes existants. Les gens sont plus susceptibles d'utiliser certains canaux que d'autres, et les équipes doivent donc comprendre les obstacles à la communication et les préférences des différents groupes, pour partager en toute sécurité les différentes types de feedbacks et de plaintes. Les préférences et les obstacles peuvent être différents selon que l'on se trouve en milieu rural ou urbain, en situation d'urgence ou de déplacement prolongé, et selon les cultures, les âges et le genre. Les obstacles à la communication et à la participation peuvent être logistiques, financiers, technologiques, physiques, psychologiques ou culturels. Les obstacles les plus courants sont la langue, le niveau d'alphabétisation, l'absence ou l'insuffisance de connaissances informatiques ou d'accès, ainsi qu'un manque de confiance et l'impression d'un manque de sécurité dans les canaux de communication choisis. Les canaux qui sont ancrés dans le paysage et les préférences de communication au niveau local seront plus accessibles et pertinents pour les participants au programme et la communauté dans son ensemble.

Les obstacles à la communication et à la participation peuvent être logistiques, financiers, technologiques, physiques, psychologiques ou culturels.

Pour comprendre les préférences locales et les obstacles, les équipes devront analyser le contexte de communication en utilisant des données primaires, ainsi que des données secondaires sur les niveaux d'alphabétisation, la dynamique du pouvoir et l'accès au numérique que l'on pourra trouver dans des rapports d'autres organisations, les données collectées par des programmes précédents et les connaissances locales du personnel et des partenaires. Les informations existantes doivent toujours être complétées par la collecte de données primaires pendant les consultations de la communauté pour que les groupes vulnérables soient représentés dans la conception du MFPR et que les canaux de MFPR sélectionnés soient appropriés, sûrs et accessibles pour tous les participants au programme et la communauté dans son ensemble, indépendamment du genre, de l'âge ou d'autres facteurs de diversité[8].

Concevoir les MFPR pour qu'ils répondent aux besoins de communication de la communauté, aux obstacles, aux risques perçus et aux préférences de la communauté en étudiant les données existantes et en faisant des entretiens avec le personnel et des consultations inclusives avec la communauté.

Les préférences de la communauté en matière de communication et les obstacles et risques potentiels pour les canaux de communication sont particulièrement importants car, du fait de la dynamique du pouvoir, les groupes marginalisés et vulnérables peuvent être confrontés à des obstacles importants pour accéder aux informations sur les services, pour transmettre un feedback ou pour formuler des plaintes. La cartographie de la dynamique du pouvoir pendant la conception du projet (l'accès aux ressources et la prise de décision dans la communauté et le ménage) qui peut inclure des questions sur la sécurité, la dignité et l'accès pour différents groupes – désagrégées par sexe, âge, handicap et tout autre facteur de diversité pertinent – sera directement pertinente pour les décisions de conception du MFPR.

8. Par exemple, certains groupes marginalisés peuvent faire face à des obstacles supplémentaires pour accéder aux canaux de feedback, comme ne pas bien savoir lire et écrire ou ne pas avoir les moyens financiers de posséder un téléphone portable.

Pour déterminer les besoins, les préférences et les obstacles pour la communication, on commencera par examiner les données et les MFPR existants et parler aux employés qui ont une expérience locale. La consultation communautaire complétera ces étapes en comblant les choses qu'on pourra ne pas comprendre et en faisant entendre les voix des différents groupes communautaires dans la conception du MFPR. Utilisez *l'Outil 2 : Check-list pour l'analyse de contexte* pour structurer l'étude des données, les entretiens avec les employés et les consultations avec la communauté et pour documenter les préférences en matière de communication et les risques pour les groupes clés de la communauté.

Conseils pour la consultation de la communauté

- Ajouter dans les outils d'évaluation des besoins des questions sur les préférences de la communauté et les obstacles ou intégrer la consultation dans d'autres processus de collecte de données.
- Toujours demander aux différents groupes quels sont les canaux de communication qu'ils préfèrent pour les questions concernant le programme et pour les problèmes de comportement du personnel.
- Si des programmes ont été mis en œuvre auparavant dans la même région, demander si les canaux existants ou récemment utilisés dans le MFPR sont ou étaient efficaces et appropriés.
- Penser à vérifier les hypothèses : les obstacles à la communication dépendent fortement du contexte, seront différents pour les différents groupes de la communauté cible et peuvent changer avec le temps.

Étape 3. Sélectionner les canaux de MFPR

La sélection des canaux de feedback, de plaintes et de réponse doit optimiser leur accès et leur utilisation, et être basée sur les décisions prises au début sur la portée du MFPR et sur les résultats de la consultation de la communauté. Les canaux du MFPR sont un moyen pour les populations locales de soulever des questions importantes pour elles et de communiquer des suggestions, des appréciations, des questions, des préoccupations et des doléances qui ne seraient peut-être pas documentées par d'autres méthodes MEAL. Il est donc essentiel de choisir des canaux qui soient accessibles aux différents groupes, sûrs à utiliser et qui puissent donner une réponse rapide. Travailler avec les collègues chargés de la protection et de la sauvegarde pour que les participants au programme et les membres de la communauté, en particulier les plus vulnérables, puissent transmettre un feedback ou exprimer des plaintes de manière sûre, digne et confidentielle.

S'assurer que les participants au programme et les membres de la communauté, en particulier les plus vulnérables, puissent transmettre un feedback ou exprimer des plaintes de manière sûre, digne et confidentielle.

Dans la plupart des contextes, on aura besoin de plusieurs canaux pour solliciter un feedback et répondre efficacement à l'éventail de feedback et plaintes potentielles (voir *l'Outil 1 : Catégories de feedback et de plaintes*). Pour que les MFPR soient sûrs et accessibles à tous les membres de la communauté, il est recommandé qu'ils comprennent ces trois types de canaux de feedback et de plaintes : Les canaux en face à face, statiques et actifs.

Trois canaux essentiels de feedback

Un canal en face à face
qui utilise les activités et interactions planifiées du projet pour permettre une communication régulière, délibérée et significative entre le personnel du programme et les différents membres de la communauté. Ces canaux peuvent être des bureaux d'assistance, des réunions communautaires ou simplement du temps supplémentaire consacré à la communication pendant les visites sur le terrain.

Un canal statique
par exemple une ligne d'assistance téléphonique ou une boîte à suggestions – qui permet de soumettre anonymement des feedbacks et des plaintes.

Un canal actif
qui sollicite un feedback et des plaintes des membres de la communauté pendant les activités MEAL, comme un suivi post-distribution, des groupes de discussion ou des enquêtes auprès des ménages.

Les MFPR doivent également inclure de multiples canaux de réponse pour répondre à toute une gamme de feedback et de plaintes, et respecter au besoin les engagements de confidentialité et d'anonymat. Les canaux de réponse doivent surtout refléter les besoins, les obstacles et les préférences de la communauté mais il est recommandé que les MFPR intègrent également les éléments suivants :

- **Un canal de réponse individuelle** pour répondre aux plaintes concernant les programmes ainsi qu'aux plaintes sensibles. Les réponses individuelles peuvent être faites en utilisant le même canal de feedback ou de plainte, par ex. des numéros d'assistance téléphonique, selon ce que la personne préfère comme moyen de contact et selon les coordonnées dont on dispose.
- **Un canal de réponse communautaire** pour répondre aux feedbacks et aux plaintes concernant les programmes, en particulier lorsqu'il s'agit de tendances plus larges dans les commentaires ou d'actions planifiées pour répondre aux feedbacks reçus. Il s'agit généralement de réunions communautaires, d'annonces à la radio et de panneaux d'affichage.

Une fois qu'on a sélectionné les canaux, on documentera la sélection dans le *Modèle de fiche de planification du MFPR de SMILER+*[9] ainsi que les décisions ultérieures sur la dotation en personnel et l'allocation des ressources (cf. étape 4). En plus d'une brève description du canal, la fiche décrira l'accès et la disponibilité du canal, les limitations d'accès anticipées et la manière dont elles peuvent être résolues, les liens avec d'autres canaux ou projets et les besoins en ICT4D. Les équipes doivent également inclure dans le modèle des plans initiaux pour la clôture du MFPR, le transfert ou tout autre plan pour assurer la pérennité.

Choisir des canaux de feedback, plaintes et réponse qui offrent un accès significatif, digne et sûr aux membres de la communauté.

En utilisant les résultats de *l'Outil 2 : Check-list pour l'analyse de contexte*, les équipes devront sélectionner des canaux sûrs et accessibles à tous les participants au programme, en insistant particulièrement sur la sécurité et l'accès des femmes, des filles, des personnes en situation de handicap et de tout autre groupe marginalisé, en particulier pour le signalement de plaintes sensibles et les allégations concernant la sauvegarde. Il faudra plusieurs canaux, car les membres de la communauté peuvent choisir des canaux en face à face pour transmettre un feedback et des plaintes au personnel sur les activités des projets en cours, tout en ayant la possibilité de soulever des préoccupations sensibles de manière anonyme. On peut envisager des canaux ICT4D mais ils peuvent donner un accès préférentiel aux hommes et aux garçons dans certains contextes. Les femmes et les filles ont souvent moins accès à la technologie comme les téléphones portables et les applications Internet. Elles auraient donc besoin d'un canal supplémentaire, par exemple une représentante communautaire pour faire des signalements sûrs et confidentiels.

Les canaux de réponse doivent également être variés et tenir compte des préférences de communication des différents participants au programme, de leurs besoins et des obstacles auxquels ils sont confrontés. Certaines réponses peuvent être intégrées dans les plans et le travail de communication existants, et partagées largement avec tous les participants au programme lorsque les questions soulevées concernent les critères de ciblage, la portée et l'échelle du programme et la mission de l'organisation. D'autres réponses seront apportées individuellement, par ex. lorsqu'une personne demande un soutien spécifique ou dépose une plainte. Utilisez *l'Outil 3 : Avantages et inconvénients des canaux du MFPR* pour aider à sélectionner des canaux en fonction du contexte local et du public cible.

Outil 3 : Avantages et inconvénients des canaux du MFPR

Cet outil présente les avantages et les inconvénients de canaux couramment utilisés pour le MFPR. Il est destiné à aider les équipes dans la sélection initiale des canaux du MFPR pendant la conception, puis à adapter ces canaux au contexte local et au public cible pendant le démarrage et la mise en œuvre.

9. L'approche SMILER+ de CRS pour l'élaboration de systèmes MEAL comprend une session sur l'opérationnalisation des décisions initiales de conception du MFPR pendant le démarrage du projet. L'*outil de planification de l'atelier SMILER+* documente ces décisions initiales de conception. Cf. le Guide SMILER+ and Carte du processus SMILER+ pour plus d'informations.

Évaluer si des canaux ICT4D sont appropriés

Dans la plupart des contextes, l'utilisation des ICT4D dans les MFPR améliorera l'efficacité des communications pour certains groupes de la population. Lorsque tous les groupes des communautés cibles n'ont pas accès aux technologies de l'information et communication (TIC,) on complètera ces canaux par des alternatives accessibles et appropriées. Lors de la sélection des options d'ICT4D, l'analyse des coûts doit inclure les coûts d'installation initiale et d'entretien courant, ainsi que les frais facturés par les fournisseurs de télécommunications. Les équipes doivent déterminer si elles peuvent compter sur l'expertise interne ou si elles doivent confier la conception et la gestion des canaux à des entreprises locales de technologie et de communication, par exemple un centre d'appels privé. Les décisions relatives à la gestion interne ou externe des canaux ICT4D doivent tenir compte des coûts, de la protection des données, de la vie privée et de la confidentialité. Il est également important de comprendre les réglementations et les exigences du pays hôte en matière d'utilisation des télécommunications pour la messagerie publique et la collecte de données, car elles peuvent être restrictives sur le plan juridique et financier.

Inclure des canaux MFPR statiques et des canaux actifs qui permettent une communication en face à face ou anonyme.

L'expérience dans le secteur a montré qu'on a besoin de canaux *actifs* ainsi que de canaux *statiques* dans un MFPR pour assurer une contribution égale aux pratiques de sauvegarde et de gestion adaptative des programmes. L'expérience de CRS et d'autres organisations a montré que les canaux actifs sont une source primordiale de feedback sur la façon dont les programmes peuvent être améliorés et pour fournir des informations pour la gestion adaptative. Les canaux statiques soutiennent les engagements de sauvegarde en offrant des options permettant de soumettre les plaintes de manière anonyme et confidentielle, et ils sont donc essentiels. Afin d'équilibrer les canaux statiques et actifs, les équipes peuvent intégrer la collecte active de feedbacks dans le suivi de projet en incluant des questions sur les niveaux de satisfaction et le feedback lors du suivi post-distribution, et en planifiant de brèves sessions d'écoute et de feedback à la fin des visites structurées de collecte de données. Certains canaux peuvent être à la fois actifs et statiques selon la manière dont ils sont mis en place. Par exemple, une ligne d'assistance téléphonique ou un centre d'appel peut recevoir des appels et peut également appeler les participants au programme pour leur demander un feedback et des suggestions d'amélioration.

Organiser des discussions avec le personnel du projet et de l'équipe MEAL pour examiner les données recueillies sur les préférences de communication et évaluer toutes les options possibles pour équilibrer les canaux statiques et actifs dans le MFPR.

Inclure les canaux actifs du MFPR dans la carte des flux de données

Lors de l'intégration les MFPR dans les outils et processus existants de suivi, on inclura les canaux actifs du MFPR dans la carte des flux de données du système MEAL pour aider à bien planifier l'analyse et l'utilisation des données.

Tableau 4 : Canaux actifs et statiques

Les **canaux actifs** sollicitent le feedback et les plaintes **d'une sélection de** participants au programme et d'autres membres de la communauté en utilisant des enquêtes, des groupes de discussion, des séances d'écoute, des réunions communautaires, des entretiens avec des personnes, etc.	Les **canaux statiques** sont mis à disposition pour que **tous** les membres de la communauté et les participants au programme puissent communiquer au moment qui leur convient et sur le sujet de leur choix.
Dans les canaux actifs, les équipes choisissent les personnes à qui elles demanderont un feedback, déterminent le moment de la collecte des informations et, souvent, les questions à poser. Les canaux actifs – comme les groupes de discussions, le suivi post-distribution et les sessions d'écoute – sont une occasion d'écoute et de dialogue constructif. De nombreux canaux actifs sont, par essence, des canaux en face à face, ce qui permet aux employés de donner des réponses immédiates aux questions lorsque cela est possible. Les questions ouvertes ajoutées aux enquêtes de suivi sont également utiles car elles encouragent les conversations non structurées et invitent les répondants à donner leurs idées sur ce qui est important pour eux.	Des canaux statiques sont par exemple des boîtes à suggestions, des numéros d'assistance téléphonique, des adresses e-mail dédiées, des SMS et des bureaux d'assistance à heures fixes. Certains de ces canaux sont en face à face (par ex. les services d'assistance) et d'autres peuvent être mis en place pour garantir la confidentialité et l'anonymat (par ex. des numéros d'assistance téléphonique et des boîtes à suggestions), ce qui est important pour les plaintes sensibles. Bien qu'un canal ICT4D soit souvent une option appropriée pour les plaintes anonymes, aucun MFPR ne devrait utiliser uniquement des options numériques, car cellesci excluent souvent des personnes déjà marginalisées en raison de leur analphabétisme, de leurs connaissances numériques limitées ou de leur accès limité à la technologie.

Étape 4. Allouer suffisamment de ressources

Pour que le MFPR soit efficace, il faut suffisamment de personnel et de ressources ainsi qu'une communication efficace avec les communautés et les autres parties prenantes. Le coût de la mise en œuvre d'un MFPR efficace comprend du matériel et les logiciels pour les canaux choisis, le transport pour les visites de contact avec la communauté et le matériel de communication. Compte tenu du temps qu'il faut pour recueillir et analyser les feedbacks et les plaintes et pour y répondre de manière efficace et à la satisfaction des membres de la communauté, le temps de travail des employés est souvent le principal coût. Dans l'ensemble, les coûts du MFPR dépendront des canaux choisis, de la portée et de l'échelle du MFPR et du niveau de collaboration avec d'autres organisations et parties prenantes dans les processus du MFPR.

Le temps de travail des employés est souvent le principal coût.

Préparer une clôture responsable

Il est important de planifier la clôture du MFPR pendant la phase de conception pour faciliter le transfert aux partenaires, au gouvernement local ou aux comités communautaires. Pour permettre une clôture responsable :

- Préparer des accords pour le partage des ressources et des plans pour le renforcement des capacités institutionnelles et individuelles tout au long de la mise en œuvre du MFPR.
- Allouer les ressources – budgétaires et humaines – nécessaires au renforcement des systèmes institutionnels pendant tout le projet.
- Créer un calendrier avec les principales étapes du transfert ou de la clôture, qui sera revu et adapté si nécessaire à l'approche de la clôture.

Doter le MFPR de structures de personnel solides.

Afin d'assurer une allocation suffisante en ressources et en personnel pour le MFPR, les équipes doivent intégrer les coûts de la conception, du démarrage et de la mise en œuvre du MFPR dans les documents de projet (voir *l'Outil 4 : Langage standard pour le MFPR dans les propositions de projets*). À ce stade, les équipes détermineront de quel personnel on a besoin pour mettre en place le MFPR et envisageront toutes les implications budgétaires. Documenter les rôles clés du personnel du MEAL et des programmes pour chaque canal du MFPR dans le *Modèle de fiche de planification du MFPR de SMILER+*.

Prévoir un budget suffisant

Pour les MFPR dans les CP, une partie essentielle du processus de budgétisation consiste à obtenir l'approbation de la direction pour un budget devant couvrir la mise en œuvre du MFPR, les besoins en personnel et en formation, en s'assurant que des fonds suffisants des bailleurs de fonds et du CP sont disponibles et alloués.

Outil 4 : Langage standard pour le MFPR dans les propositions de projets

Cet outil présente les principales informations nécessaires pour décrire les MFPR dans les documents de projets. Il est organisé selon les nouvelles exigences du Bureau d'assistance humanitaire (USAID, avril 2021) et doit être adapté aux contextes spécifiques des projets et aligné éventuellement sur les autres exigences du bailleur de fonds.

Les MFPR nécessitent l'appui et la supervision de la direction du projet pour garantir un flux efficace d'informations, une coordination entre les équipes MEAL et du programme et l'accessibilité et l'efficacité du système dans le temps. La direction crée un environnement favorable pour le MFPR en affectant des ressources à une équipe MFPR solide, englobant les équipes MEAL et du projet. L'expérience dans tout le secteur montre que des rôles spécifiques pour le MFPR permettent un système plus efficace et redevable. Comme un MFPR opère dans tous les départements du CP, il est recommandé d'embaucher un employé qui supervisera le MFPR et gérera la coordination entre le personnel du programme, du MEAL et des opérations. Le Tableau 5 ci-dessous montre les responsabilités habituelles de ce poste. S'il n'est pas possible, faute de ressources, d'embaucher un employé, nommer un point focal MFPR qui assumera ce rôle, en prévoyant au moins 50% de son temps de travail dans sa description de poste.

S'il n'est pas possible, faute de ressources, d'embaucher un employé, nommer un point focal MFPR qui assumera ce rôle, en prévoyant au moins 50% de son temps de travail dans sa description de poste.

Conseils pour la dotation en personnel du MFPR

- Prendre en compte la diversité du personnel qui collecte et reçoit le feedback et les plaintes. Idéalement, il devrait refléter la communauté cible en termes d'âge, d'origine ethnique, de groupes religieux et linguistiques, etc., afin d'encourager la confiance et d'augmenter la probabilité que les participants se sentent à l'aise pour faire part de leurs préoccupations à l'équipe.
- Prendre en compte la complexité et le nombre de canaux de MFPR sélectionnés et de la portée globale du projet (par ex. la couverture géographique et la taille de la population) pour déterminer le nombre d'employés dont on aura besoin pour recevoir les feedbacks et plaintes, en confirmer la réception, les documenter et y répondre. Lorsque les technologies de l'information et de la communication (TIC) ne sont pas adaptées ou pas accessibles, on augmentera le nombre d'employés pour avoir suffisamment de canaux de communication en face à face.
- Voir s'il est possible qu'un employé assume plusieurs responsabilités, dans différents canaux, par ex. l'enregistrement et l'analyse du feedback peuvent être gérés par un seul agent MEAL pour tous les canaux, pour un projet ou plusieurs projets, en fonction de leur portée et de leur échelle.
- Tenir compte des aptitudes, attitudes, compétences et comportements requis pour toutes les étapes de la mise en œuvre du MFPR lors de la sélection des employés et des postes. Utiliser *l'Outil 5 : Liste des aptitudes et compétences pour le MFPR* afin de voir ce qui manque dans la structure actuelle du personnel du CP et dans quels domaines il faudrait investir dans les capacités ou les augmenter.
- Documentez les principaux rôles du personnel MEAL et du programme pour chaque canal du MFPR dans le *Modèle de fiche de planification du MFPR de SMILER+*.

Outil 5 : Liste des aptitudes et compétences pour le MFPR

Cet outil indique les compétences, les comportements, les attitudes et les aptitudes clés qui permettent un MFPR efficace. Il peut être adapté pour les entretiens de recrutement et les évaluations de performance.

Le Tableau 5 ci-dessous résume les rôles et responsabilités dans les fonctions nécessaires à un MFPR efficace. On l'utilisera pour réfléchir aux niveaux de dotation actuels en personnel et déterminer quels sont les aptitudes, les compétences et les postes nécessaires pour gérer le MFPR.

Tableau 5. Rôles et responsabilités désignés pour le MFPR

Gestionnaire de programme	Personnel MEAL	Gestionnaire/chargé du MFPR	Équipe de terrain et de contact
• Étudie les données secondaires pour voir quel est le paysage de la communication. • Consulte les communautés pour savoir quels canaux elles préfèrent.	• Aide à la collecte et à l'analyse des données pour les consultations communautaires.	• Supervise le processus MFPR.	• Communique l'objectif des MFPR aux communautés.
• Sélectionne les canaux de MFPR appropriés. • Prépare le budget pour le MFPR. • Attribue des rôles et des responsabilités clairs pour le MFPR dans l'équipe.	• Établit une plateforme de gestion des données.	• Assure la coordination entre les équipes des programmes, du MEAL, du terrain, le personnel chargé de la protection/ de la sauvegarde/de la redevabilité et la direction.	• Reçoit le feedback. • Confirme la réception du feedback. • Documente le feedback. • Répond au feedback par l'intermédiaire de canaux individuels ou communautaires.
• Donne aux communautés des informations sur les canaux et le processus de feedback. • Reçoit un feedback, notamment par des canaux face à face.	• Reçoit un feedback, notamment par des canaux actifs.	• Développe les POS et les actualise selon les besoins. • Crée des supports de communication pour le MFPR.	
• Confirme la réception du feedback. • Répond au feedback, notamment via les canaux communautaires.	• Confirme la réception du feedback. • Répond au feedback, via les canaux individuels. • Remonte les plaintes sensibles conformément à la politique de sauvegarde.	• Crée et mène des formations sur les MFPR.	
• Remonte les plaintes sensibles, conformément à la politique de sauvegarde.	• Saisit et nettoie les données du MFPR selon les besoins.	• Dirige les contrôles d'efficacité et les améliorations du système.	
• Vérifie que les canaux de feedback sont sûrs, accessibles et qu'ils sont utilisés quel que soit le genre, l'âge, le handicap et d'autres critères de diversité.	• Gère les données du MFPR.	• Facilite la réflexion sur les contrôles d'efficacité du MFPR et dirige la préparation de plans d'action.	
• Facilite la réflexion sur les données du MFPR avec les parties prenantes. • Adapte les programmes en fonction du feedback et des plaintes reçus. • Intègre la clôture ou le transfert du MFPR dans la phase de clôture générale du projet.	• Analyse les données du MFPR. • Crée des visuels pour les données du MFPR.		

Accroître la transparence et la confiance en faisant appel à du personnel extérieur au projet

Envisagez de confier les responsabilités de gestion du MFPR à des employés extérieurs aux équipes du projet pour augmenter la transparence et la confiance dans le système. Ceci est de plus en plus important dans les contextes à haut risque où les membres de la communauté seront peut-être plus enclins à signaler des cas de fraude ou des questions de sauvegarde à des employés qui ne sont pas directement associés à la mise en œuvre du projet.

Intégrer les coûts du MFPR dans les budgets du programme-pays et du projet.

Des MFPR efficaces nécessitent un investissement allant au-delà de la dotation en personnel. Certains coûts supplémentaires pour les MFPR sont des lignes budgétaires directes en lien avec les canaux sélectionnés, les processus de gestion des données et les coûts de communication sur le MFPR (par ex. matériel, logiciels, technologie, fournitures, voyages). On trouvera dans le Feedback Starter Kit (IFRC 2019)[10], outil 15, des conseils utiles sur les coûts associés au feedback, aux plaintes et aux réponses.

Quelques coûts usuels à prendre en compte[11] :

Logiciel pour la gestion des données du MFPR	Formation du personnel sur le MFPR	Impression et papier pour les formulaires de feedback et autres	Tablettes électroniques ou téléphones portables pour la collecte de données, ainsi que des cartes SIM et des données mobiles	Rafraîchissements pour les réunions communautaires
Salles des réunions pour étudier les données et l'efficacité du MFPR	Papeterie	Chauffeur, voiture et carburant pour les visites sur le terrain	Affiches, panneaux d'affichage, autocollants et dépliants pour les communications à la communauté	Matériel pour la boîte à suggestions

Lorsque cela est possible et approprié, les canaux et les systèmes du MFPR peuvent servir à plusieurs projets et les coûts peuvent être partagés aux différents projets. Pour les systèmes existant au niveau du CP, les coûts peuvent être intégrés dans les coûts partagés d'appui aux programmes. S'il y a encore des restrictions des bailleurs de fonds ou s'il manque un financement, demander à utiliser de fonds non affectés ou discrétionnaires et des fonds partagés, en particulier pour couvrir les coûts inéligibles[12].

10. Faites défiler jusqu'à « Documents de la boîte à outils » et sélectionner l'outil 15.
11. Feedback Starter Kit (*Kit de démarrage pour le feedback*) (FICR 2019).
12. Compte tenu de l'importance accrue accordée à la PEAS et à la sauvegarde, certains bailleurs de fonds sont plus susceptibles d'autoriser des pratiques de MFPR élargies qui répondent clairement à ces nouvelles exigences.

Pour les canaux au niveau du projet, intégrer les étapes de collecte du feedback et de réponse dans les budgets des activités du projet, y compris les coûts de communication et de visites communautaires. Prévoir des ressources suffisantes pour que le personnel puisse assurer un suivi approprié du feedback et des plaintes concernant les programmes (par ex. en facilitant les interactions de groupe et individuelles pour mieux comprendre la nature et les implications potentielles des problèmes soulevés par le MFPR). Lorsque les équipes sont novices en matière de MFPR ou qu'elles partent d'un système existant, inclure le développement des capacités et l'assistance technique pour le MFPR dans les budgets du MEAL et des programmes, y compris les besoins de renforcement des capacités des partenaires, le cas échéant.

Des outils pour aider à prendre les principales décisions lors de la conception du projet :

- *Outil 1 : Catégories de feedback et de plaintes*
- *Outil 2 : Check-list pour l'analyse de contexte*
- *Outil 3 : Avantages et inconvénients des canaux du MFPR*
- *Langage standard pour le MFPR dans les propositions de projets*
- *Outil 5 : Liste des aptitudes et compétences pour le MFPR*

Ressources clés

- Feedback Starter Kit (IFRC 2019), Outil 15
- *Modèle de fiche de planification du MFPR de SMILER+*

CHAPITRE 2 : DÉMARRAGE

Au cours du démarrage, les équipes opérationnalisent les décisions clés prises lors de la phase de conception grâce à une planification détaillée, à l'élaboration de matériel pour le MFPR et à l'orientation et la formation du personnel et des communautés. Les équipes doivent préciser les rôles et responsabilités des équipes de mise en œuvre du MFPR, cartographier les prestataires de services externes, développer des voies d'orientation pour le feedback et les plaintes et choisir les systèmes et les protocoles de gestion des données. Ces processus sont souvent menés en parallèle et peuvent être itératifs.

Le processus de démarrage du MFPR est aidé par la cartographie du flux du MFPR pendant les ateliers SMILER+ et le développement de procédures opérationnelles standard qui documentent le protocole et les processus associés à chaque phase de la mise en œuvre du MFPR.

À la fin de la phase de démarrage, les équipes auront :

- ☑ Préparé un *Organigramme du MFPR de SMILER+* pour cartographier le flux de données et de communication à travers le système.
- ☑ Préparé des POS pour les protocoles et les processus du MFPR.
- ☑ Précisé des rôles et des responsabilités du personnel du MEAL,des programmes et de la direction pour le MFPR.
- ☑ Cartographié les prestataires de services externes et préparé une voie d'orientation.
- ☑ Communiqué aux communautés la portée et l'objectif du MFPR et l'accès à celui-ci.
- ☑ Formé les employés et les bénévoles sur leurs rôles et responsabilités dans la mise en œuvre du MFPR.

Étape 5. Établir les canaux et les procédures du MFPR

Pendant le démarrage, les employés du programme établiront des canaux MFPR et documenteront dans les procédures opérationnelles standards, les protocoles et procédures associés à chaque canal et les processus généraux, tels que la collecte, l'accusé de réception, la gestion des données, la réponse et l'orientation (cf. *Outil 6 : Modèle de procédures opérationnelles standard pour le MFPR*). Les POS comprendront également une série de modèles et d'outils pour documenter et traiter le feedback, comme le registre du MFPR et les modèles pour soumettre un feedback ou des plaintes via chaque canal (cf. *Outil 7 : Établir un registre du feedback et de plaintes*). Il est important que les POS reflètent les rôles et responsabilités spécifiques pour le MFPR et les décisions de gestion des données, et qu'elles soient actualisées au fur et à mesure que le MFPR évolue et s'améliore. On se réfèrera à *l'Outil 3 : Avantages et inconvénients des canaux du MFPR* pour décider quelles sont les principaux éléments à prendre en compte pour adapter les canaux choisis au contexte local et au public cible.

Outil 6 : Modèle de procédures opérationnelles standard pour le MFPR

Cet outil aidera les équipes à élaborer des procédures opérationnelles standard pour la mise en œuvre du MFPR dans leur contexte opérationnel.

Outil 7 : Établir un registre du feedback et de plaintes

Cet outil identifie dans un registre pour un MFPR les champs de données nécessaires et sera utilisé pendant l'élaboration du système de gestion des données du MFPR.

Un registre du feedback et des plaintes

Un registre du feedback et des plaintes permet de documenter, de stocker et de suivre les données relatives au feedback :

- En catégorisant et en analysant les données MFPR entrantes.
- En triant les données du feedback
- En suivant les progrès et les changements dans le feedback, les plaintes et les besoins d'information
- En suivant les réponses au feedback
- En suivant la satisfaction par rapport au MFPR et la perception de la réactivité de CRS et des partenaires, etc.

Intégrer les MFPR dans les processus du MEAL et de la gestion des projets.

Pour être efficace, le MFPR doit être intégré à de solides pratiques de gestion des projets et à des systèmes MEAL de qualité. Les pratiques de gestion des projets garantiront que le MFPR sera mis en œuvre comme prévu et que toutes les lacunes ou difficultés seront traitées au fur et à mesure qu'elles se présentent. L'intégration aux processus MEAL permettra aux équipes de gestion des projets d'avoir accès aux données programmatiques du MFPR lors de l'utilisation des données et des occasions de gestion adaptative. Les équipes peuvent montrer ces liens dans *Organigramme du MFPR de SMILER+* et les POS.

SMILER+ et MFPR

L'atelier SMILER+ opérationnalise les décisions initiales de conception du MFPR telles que documentées dans le *Modèle de fiche de planification du MFPR de SMILER+*. Pendant l'atelier, les équipes des projets se réfèrent aux premières décisions de conception pour cartographier le flux de feedback, de plaintes et des actions nécessaires, en veillant à ce qu'ils soient conformes à la politique de sauvegarde et appuient les pratiques de gestion adaptative.

SMILER+

L'approche SMILER+ de CRS pour l'élaboration du système MEAL comprend l'opérationnalisation des décisions de conception du MFPR pendant le démarrage du projet. SMILER+ donne des outils et des modèles pour documenter les décisions de conception et cartographier le flux de données et de communication à travers le MFPR. Pour plus d'informations sur le système SMILER+, cf. carte du processus de SMILER+ at le Guide SMILER+.

La *carte du processus de SMILER+* indique la fréquence et le calendrier du flux d'informations ainsi que les personnes responsables de chaque étape. L'organigramme est une occasion pour le personnel, y compris le personnel de terrain, de s'assurer que le processus respectera les délais prévus pour répondre, remonter ou orienter les informations, et de réattribuer au besoin les rôles pour améliorer l'efficacité. Les détails du MFPR peuvent ensuite être inclus dans le plan détaillé de mise en œuvre (DIP) du projet pour obtenir un soutien solide de la part de la direction du projet. Pendant l'atelier SMILER+, les équipes détermineront également quels sont l'appui et les ressources nécessaires pour remplir les rôles et les responsabilités du MFPR.

Après la session sur l'organigramme, les équipes élaborent les outils pour documenter le feedback et les plaintes dans les canaux statiques et actifs. *l'Outil 8 : Formulaire de collecte du feedback et des plaintes* donne un exemple que les équipes peuvent adapter à un canal et un contexte donnés. Ces outils doivent inclure un script pour demander le consentement, le feedback et les plaintes, et saisir les données démographiques nécessaires pour suivre les tendances d'utilisation du MFPR. Les équipes doivent prévoir de tester les outils sur le terrain et de les traduire après l'atelier.

Outil 8 : Formulaire de collecte du feedback et des plaintes

Cet outil détermine quelles sont les principales informations qui seront documentées par un canal de MFPR en face à face et devra être adapté au contexte du projet selon les besoins.

Suggestion de contenu pour demander le consentement

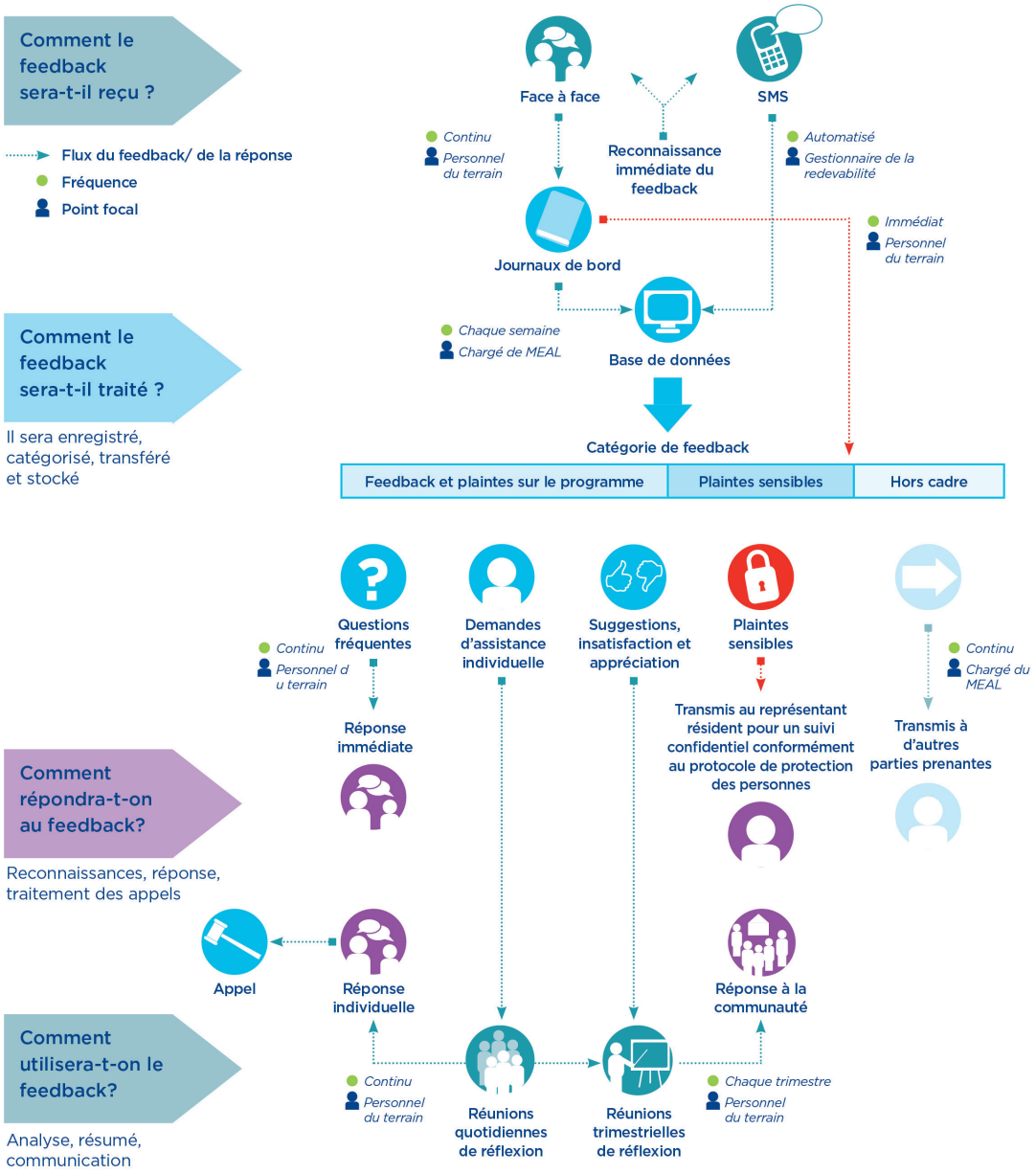
Ce formulaire recueille des informations personnelles permettant de vous identifier, notamment votre nom, votre âge, l'endroit où vous habitez et votre numéro de téléphone. Ces informations nous permettent de vous joindre pour vous demander des précisions ou résoudre le problème. Vos informations personnelles resteront confidentielles et ne seront partagées que si cela est absolument nécessaire. Vous n'êtes pas obligé de fournir ces informations si vous ne le souhaitez pas, et vous pourrez quand même nous donner votre feedback. Toutefois, si vous décidez de ne pas partager vos informations personnelles, nous n'aurons aucun moyen de vous contacter directement pour obtenir des précisions sur ce que vous aurez dit. Acceptez-vous de partager vos informations personnelles avec le membre de l'équipe de CRS ou du partenaire pour nous aider à mieux répondre à votre feedback ?[13]

Le MFPR dans le cadre d'un plan de communication avec les parties prenantes

L'atelier SMILER+ comprend également l'élaboration d'un *plan de communication avec les parties prenantes de SMILER+* qui identifie les principaux besoins d'information, y compris ceux qui correspondent au MFPR, et les approches pour y répondre (cf. *Outil 9 : Check-list des informations à partager avec les communautés* donne une liste de besoins habituels d'informations sur le MFPR pour les membres de la communauté et les autres parties prenantes).

13. Cette manière de demander le consentement a été utilisée par l'équipe de CRS Népal et les équipes peuvent l'adapter au contexte local.

Organigramme du MFPR



Procédures opérationnelles standard

À la suite de l'atelier SMILER+, les équipes du projet préparent des procédures opérationnelles standard avec des protocoles détaillés pour guider le fonctionnement du MFPR et servir de point de référence pour tous les employés qui appuient des fonctions de MFPR. Lors de l'élaboration des procédures opérationnelles standard, les équipes doivent se référer à *l'Outil 1 : Catégories de feedback et de plaintes*, au *Modèle de fiche de planification du MFPR de SMILER+* et à *Organigramme du MFPR de SMILER+*, remplis, aux politiques des bailleurs de fonds et de l'agence et au texte du document de projet concernant le MFPR. Le contenu clé des POS est décrit ci-dessous. Il est important que les POS soient actualisées au fur et à mesure de l'évolution du MFPR pendant la mise en œuvre et à la clôture, afin qu'elle serve de référence pendant la mise en œuvre et la clôture, ainsi que pour les autres équipes lors de la phase de conception du MFPR. Un modèle de POS est inclus dans *l'Outil 6*.

Contenu clé des procédures opérationnelles standard :

- Contexte du projet
- Aperçu des exigences pour le MFPR
- Structure du personnel, rôles et responsabilités pour le MFPR
- Description de chacun des canaux de feedback, plaintes et réponse
- Protocole pour remonter les plaintes sensibles
- Procédure d'appel
- Plan de communication pour les informations du MFPR
- Plan de gestion des données et registre des données du MFPR
- Plans pour l'analyse et l'utilisation des données
- Plans pour les contrôles d'efficacité du MFPR
- Plans pour la clôture du MFPR
- Formulaire(s) de collecte de données

Outils

- *Outil 1 : Catégories de feedback et de plaintes*
- *Outil 6 : Modèle de procédures opérationnelles standard pour le MFPR*
- *Outil 8 : Formulaire de collecte du feedback et des plaintes*
- *Outil 10 : Tableau des rôles et responsabilités pour le MFPR*

Processus d'appel

Les participants au programme qui ont exprimé leur mécontentement par le biais de l'un des canaux du MFPR peuvent faire remonter leurs préoccupations s'ils ne sont pas satisfaits de la réponse. Le processus d'appel vérifie si la décision ou la réponse initiale était appropriée et réexamine la procédure déjà suivie pour déterminer si la décision d'origine doit être maintenue ou remontée à la personne désignée (par ex. le directeur des programmes, le représentant-résident, le responsable de la redevabilité, etc.). Le processus d'appel doit être dirigé par des employés qui n'ont pas été impliqués dans la réponse à la plainte initiale.

Cartographier les prestataires de services externes et établir une voie d'orientation pour les problèmes de protection et le feedback hors de la portée du programme.

Le MFPR peut recevoir du feedback et des plaintes concernant d'autres acteurs ou d'autres organisations ou des problèmes de protection (Cf. *Catégorie 7 du MFPR : Autres problèmes liés à la protection* pour voir une description complète). Ces plaintes peuvent nécessiter des services de protection, comme un soutien aux personnes survivantes de la violence basée sur le genre ou aux enfants non accompagnés. Dans les programmes où CRS n'est pas un acteur spécialisé dans la protection, son rôle doit se limiter à fournir des informations sur la manière d'accéder aux services appropriés à toute personne révélant un besoin de protection.

Dans les programmes où CRS n'est pas un acteur spécialisé dans la protection, son rôle doit se limiter à fournir des informations sur la manière d'accéder aux services appropriés à toute personne révélant un besoin de protection.

Les équipes doivent immédiatement orienter les personnes vers d'autres acteurs fournissant des services de protection, s'il y en a. En l'absence d'informations sur les services disponibles, les équipes doivent demander les coordonnées de la personne pour un suivi, et demander son consentement pour la contacter ultérieurement à propos des services disponibles. Les membres de l'équipe peuvent ensuite transmettre les problèmes au gestionnaire de programme (en mettant en copie le HoP/le coordinateur d'urgence), en demandant leur soutien pour accéder aux informations d'orientation, en maintenant une stricte confidentialité dans la documentation et les communications. Pour faciliter ce processus, il est important que les équipes sachent quels services sont offerts par d'autres acteurs dans leur zone d'opération, afin que les personnes qui ont des problèmes concernant la protection puissent recevoir des informations précises et à jour sur les services disponibles, et que les problèmes hors de la portée du programme puissent être transmis à l'acteur pertinent. Les équipes doivent cartographier les prestataires de services de protection dans la zone locale pour répondre aux besoins de protection rencontrés par le biais du système MFPR. Les équipes doivent également connaître et documenter tous les autres prestataires de services pertinents, pour l'orientation du feedback hors de la portée du programme, le cas échéant.

Il est important que les équipes sachent quels services sont offerts par d'autres acteurs dans leur zone d'opération.

Concevoir une voie d'orientation

Cartographie des acteurs et des services de protection : Il s'agit d'un processus où on identifie tous les acteurs de la protection pertinents – gouvernement, ONG et organisations communautaires et autres organisations de la société civile – dans une zone donnée, et où on documente les services de protection qu'ils fournissent pour donner une image claire de l'environnement de protection. Dans certains contextes humanitaires, cette cartographie est réalisée par le Cluster Protection et peut inclure des prestataires de services de tous les secteurs. Dans les contextes de développement, le gouvernement peut faire ce travail. Lorsqu'il existe déjà une cartographie à jour, les équipes de programme pourront l'utiliser pour servir de base à une procédure d'orientation. S'il n'en existe pas encore, il est conseillé aux équipes de rassembler ces informations, idéalement avec le soutien d'un acteur de la protection dans le contexte local.

Documenter un système d'orientation : Après avoir dressé la carte des acteurs de la protection, les équipes peuvent utiliser les informations recueillies pour élaborer et documenter un système d'orientation. Il s'agit d'un document qui guide les ONG et les participants au programme sur la manière d'accéder aux services de protection essentiels, c'est-à-dire où aller et qui contacter pour demander de l'aide pour un besoin de protection spécifique, comme une assistance juridique, des soins de santé et des services de protection de l'enfance. Ces informations peuvent ensuite être diffusées largement et selon les besoins aux participants au programme lorsque des besoins de protection apparaissent ou sont portés à l'attention du personnel dans le cadre de programmes plus généraux. Voir ici un exemple d'un système d'orientation lors d'une intervention pour les Rohingyas à Cox's Bazar, au Bangladesh.

Évaluer d'abord s'il existe un système qui peut être utilisé dans le programme. S'il n'en existe pas, ou s'il n'y en a pas dans la zone d'opération, suivez les étapes de *Conception d'un système d'orientation vers les services essentiels de protection*. Cette ressource comprend des directives pour cartographier les acteurs de la protection et documenter un système d'orientation. Ne pas oublier d'actualiser ou de compléter la cartographie et le système au fil du temps. Inclure le système d'orientation en annexe aux POS et en faire parvenir un exemplaire à chacun des employés qui est susceptible de recevoir un feedback ou d'être en contact avec les participants au programme dans le cadre de son travail.

Feedback hors de la portée du programme : Inclure une cartographie des autres acteurs de l'humanitaire et du développement, leurs services et leurs coordonnées dans les POS. Lorsque le feedback ou les plaintes concernent le travail d'une autre organisation (cf. la *catégorie 9 : Feedback hors de la portée du programme* pour voir une description complète), les équipes peuvent transmettre ces informations à l'acteur concerné, en ne fournissant des informations identifiables qu'avec le consentement éclairé de la personne qui a transmis le feedback ou la plainte. Lorsqu'il n'est pas possible de faire une orientation, informer la personne qui a transmis le feedback que sa demande ne relève pas du champ d'application du projet. Les équipes devront se référer aux actions du tableau des catégories du MFPR pour déterminer les étapes appropriées de l'orientation dans le contexte du projet.

Orientation en matière de protection

Une orientation en matière de protection consiste à orienter les personnes à risque ou vulnérables vers les acteurs de la protection identifiés lors de la cartographie de la protection. Cela se fait soit en transmettant des informations de base sur des incidents particuliers, avec le consentement éclairé de la personne concernée, soit en orientant la personne concernée vers les services disponibles.[14] Dans les contextes humanitaires, le processus d'orientation se limite souvent à donner des informations sur les services de protection et de besoins essentiels qui existent. Dans certains contextes de développement, lorsque CRS a l'expertise nécessaire en matière de protection et de gestion de cas, il est possible d'entreprendre un processus d'orientation plus formel, dans lequel un employé formé accompagne les personnes ayant des besoins de protection tout au long du processus d'orientation, en veillant à ce qu'elles reçoivent le service nécessaire et puissent accéder à tout autre service recommandé. **Cette approche ne doit pas être adoptée sans une expertise spécifique en gestion de cas et en protection.**

La réponse la plus sûre quand quelqu'un révèle un incident de protection est d'écouter sans porter de jugement et de fournir des informations sur les services disponibles. Cela permet de privilégier un soutien centré sur les survivants, et d'aider les employés à maintenir des limites professionnelles afin d'assurer leur propre sécurité.

14. Protection Guidance Manual (Programme alimentaire mondial 2016).

Lorsqu'on fait une orientation pour des problèmes de protection, on n'oubliera pas de :

- Laisser la personne survivante choisir si elle souhaite accéder à ces services ou non.
- Offrez une écoute attentive, sans jugement.
- Traitez toute information reçue de manière confidentielle.
- Si on a besoin de conseils et de directives sur la meilleure façon de soutenir une personne survivante, on lui demandera la permission de parler à un spécialiste ou à un collègue. Puis on le fera sans révéler ses identifiants personnels[15].

Développer des systèmes et des protocoles de gestion des données du MFPR pour protéger la dignité et la confidentialité des personnes qui transmettent un feedback et des plaintes.

Un système de gestion des données du MFPR est composé d'un ou plusieurs outils – papier et/ou numériques – qui suivent un dossier depuis la réception du feedback ou de la plainte jusqu'à la clôture du dossier. Ce système est similaire à celui d'autres systèmes de gestion de cas qui suivent la progression des participants à un projet dans le temps. Le système de gestion des données suit l'état des réponses (ouvertes ou clôturées) et aide selon les cas à orienter, remonter ou utiliser le feedback, le plaintes et les réponses. Les pratiques de gestion des données du MFPR doivent suivre les exigences de protection des données et les valeurs et principes de CRS pour les données responsables ainsi que les réglementations locales, nationales et régionales en matière de protection des données.

Des bonnes pratiques de gestion des données du MFPR garantiront que le feedback et les plaintes sont classés, gérés et traités de manière appropriée et rapidement. Le système de gestion des données indiquera quel feedback et quelles plaintes sont *ouverts* et lesquels sont *clôturés* afin que les gestionnaires du programme puissent suivre les cas en attente. Les pratiques de gestion des données du MFPR doivent respecter la confidentialité des membres de la communauté et faire en sorte que seul le personnel approprié ait accès aux informations personnelles identifiables pour des plaintes sensibles ou des questions de protection. On insistera sur la protection et la confidentialité des données dans la formation de tous les employés qui travailleront avec des données sensibles et programmatiques dans le système.

Feedback ouvert

Question, feedback ou plainte qui n'a pas encore reçu de réponse ou n'a pas été résolu. Si on a confirmé la réception mais pas donné de réponse complète, il est toujours ouvert.

Feedback clôturé

Question, feedback ou plainte qui a reçu une réponse (la réponse ne doit pas nécessairement être satisfaisante pour la personne) ou orienté et/ou une mesure a été prise pour résoudre la plainte.

15. Humanitarian protection handbook (Trocaire 2014) and GBV pocket guide (IASC 2015).

Les logiciels peuvent améliorer considérablement l'efficacité dans le traitement et la réponse au feedback et aux plaintes. On trouvera ci-dessous un aperçu des principales considérations pour des logiciels courants.

- **Microsoft Excel** – C'est un outil de feuilles de calcul facilement accessible que la plupart des employés et des partenaires auront l'habitude d'utiliser pour d'autres activités de gestion des projets. Cependant, il offre peu de protection des données, car les employés peuvent partager des fichiers, et il nécessite une saisie manuelle des données pour la mise à jour et le nettoyage.
- **CommCare** – Cet outil de collecte de données peut être utilisé en ligne et hors ligne. Il s'intègre à YouTrack, Power BI et d'autres logiciels de gestion de cas et/ou de rapports.
- **YouTrack** – Cet outil de gestion des cas est particulièrement avantageux pour le MFPR au niveau du CP, car il permet aux équipes de personnaliser l'accès des employés et ce qu'ils peuvent voir en fonction de leurs besoins (par ex. sensible ou non sensible, vulnérabilité, type de projet, etc.) L'automatisation de YouTrack permettra de respecter les délais prévus par les équipes pour les réponses au feedback et aux plaintes en envoyant des alertes en cas de retard.

Lorsque les équipes sélectionnent des outils et des logiciels pour le système de gestion des données du MFPR, elles doivent tenir compte du budget, des ressources humaines disponibles et de la capacité des employés, ainsi que de l'expérience dans la gestion d'informations sensibles et des informations personnelles identifiables. Contactez le point focal ICT4D du projet pour déterminer quelles sont les technologies les plus appropriées pour les systèmes de gestion des données du MFPR[16].

Le feedback et le plaintes anonymes sont les bienvenus

On fera savoir aux membres de la communauté qu'ils ne sont pas obligés de donner des informations personnelles identifiables et qu'il est aussi possible de transmettre un feedback ou des plaintes de manière anonyme. Expliquer que l'avantage de partager les informations personnelles est que cela permet aux employés d'assurer un suivi direct avec la personne. Décrire également les pratiques qui seront utilisées pour protéger la confidentialité de toutes les données afin que la personne puisse prendre une décision éclairée. Pour plus d'informations, on se réfèrera au document *Directives de CRS pour la l'anonymisation des données*.

Informations personnelles identifiables

Des informations personnelles, écrites ou enregistrées, qui, seules ou combinées, pourraient être utilisées pour identifier une personne spécifique.

16. Si le point focal ICT4D n'est pas disponible, soumettre une demande d'appui à GKIM pour obtenir de l'aide ici.

Bonnes pratiques pour la gestion des données du MFPR

Mettre en place un système de gestion des données
Pour le MFPR au niveau du CP, mettre en place un système consolidé de gestion des données pour documenter et suivre le feedback et les plaintes reçus par tous les projets, tout en veillant à ce que les données du MFPR puissent être facilement résumées et consultées par chacun des projets selon les besoins.

Conseils pour un système de gestion des données

- Intégrer les catégories 1-9 du MFPR dans la structure du système de gestion des données (*Outil 1 : Catégories de feedback et de plaintes*).
- Créer un identifiant unique dans le système pour tout feedback ou toute plainte reçus. Il s'agit d'une série de chiffres, ou de lettres et de chiffres, qui suivent une séquence définie et peuvent être générés automatiquement par le système. Cela permet aux employés d'identifier et de gérer un cas en utilisant l'identifiant qui ne révèle pas d'identification personnelle identifiable.
- Créer de champs pour :
  - Suivre le statut de chaque élément de feedback ou plainte, « ouvert » ou « clôturé. »
  - Indiquer si des questions de protection ou du feedback ou des plaintes hors de la portée du programme ont été orientées.
  - Documenter le consentement ou l'assentiment quand on partage des informations personnelles dans le cadre du processus de feedback.

Expliquer le feedback confidentiel et anonyme
Expliquer aux communautés la différence entre un feedback et des plaintes confidentiels et anonymes afin qu'elles puissent décider en toute connaissance de cause de donner ou non des informations permettant d'identifier les personnes afin de permettre un suivi si nécessaire.

Demander le consentement
Recueillir le consentement ou l'assentiment* des membres de la communauté qui choisissent de donner des informations personnelles identifiables lorsqu'ils font part de leurs feedbacks ou de leurs plaintes.

Procédure pour remonter les plaintes
Vérifier que le système (et les protocoles associés) transmet de manière appropriée les plaintes sensibles au CR ou à son représentant, conformément à la politique de sauvegarde de CRS.

Limiter l'accès aux informations
Limiter l'accès aux informations personnelles dans les systèmes de gestion des données et spécifier quels sont les rôles, à CRS et dans les organisations partenaires, qui y auront accès.

Jamais sur papier
Ne jamais conserver les données personnelles associées au feedback ou aux plaintes sur papier et ne jamais les divulguer dans des e-mails.

*L'assentiment est donné par les enfants de moins de 18 ans (ou l'âge légal).

Étape 6. Créer un environnement favorable

Pour qu'un MFPR soit efficace, il faut une répartition claire et appropriée des rôles et responsabilités ainsi qu'un investissement généreux en temps et en ressources pour cultiver une culture organisationnelle qui encourage les comportements, les attitudes et les compétences nécessaires chez les employés et la direction. Sans ce niveau de soutien organisationnel, les FCRM peuvent être négativement affectés par l'inefficacité, un manque de confiance ou des risques pour le personnel ou les membres de la communauté partageant des feedbacks et des plaintes.

Cultiver une culture organisationnelle qui encourage les comportements, les attitudes et les compétences nécessaires chez les employés et la direction.

Clarifier les rôles et responsabilités pour la mise en œuvre du MFPR parmi le personnel du programme et de MEAL.

Les équipes peuvent préciser les rôles et les responsabilités pour le MFPR dans les équipes du projet et du MEAL en déterminant comment le feedback et les plaintes seront sollicités, reconnus, documentés, orientés, remontés, utilisés pour la prise de décision et comment on y répondra. Les équipes se référeront à la politique de sauvegarde pour déterminer comment traiter les feedbacks sensibles et respecter les engagements de confidentialité de CRS. Se référer aux conseils de l'encadré ci-dessous pour attribuer des rôles et responsabilités du MFPR entre les équipes du projet et du MEAL, les conseillers techniques et la direction.

Un MFPR est un travail de toutes les opérations, mais il s'agit en fin de compte d'une responsabilité programmatique et d'un moyen d'améliorer la sécurité, l'accès et la dignité des participants au programme. Bien que la direction, le personnel MEAL et les gestionnaires du MFPR aient des rôles importants à jouer, les gestionnaires de programmes ont la responsabilité de s'assurer que :

- Les MFPR sont sûrs et appropriés dans le contexte et pour le public cible.
- Les différents participants aux programmes savent comment transmettre le feedback et les plaintes.
- Le feedback est pris en compte et utilisé pour adapter les programmes en conséquence.

On se référera aux rôles et responsabilités dans le *Modèle de fiche de planification du MFPR de SMILER+* préparé pendant la conception et dans *Organigramme du MFPR de SMILER+* préparé pendant SMILER+ pour déterminer quels sont les principaux rôles pour les canaux et protocoles du MFPR. Remplir *l'Outil 10 : Tableau des rôles et responsabilités pour le MFPR* pour le MFPR et le mettre en annexe aux POS.

Outil 10 : Tableau des rôles et responsabilités pour le MFPR

Cet outil documente les tâches principales et secondaires pour les employés du MEAL et du programme pour la mise en œuvre d'un MFPR.

Rôles et responsabilités

Les **représentants-résidents (CR)** ont la responsabilité générale de s'assurer que le MFPR est en place et fonctionnel pour tous les besoins des programmes. Ils sont également responsables du traitement des plaintes sensibles conformément à la politique de sauvegarde. Ils peuvent encourager l'utilisation des données du MFPR en demandant régulièrement les tendances en matière de feedback, de plaintes et de taux de réponse, pour aider à la gestion adaptative basée sur le feedback programmatique reçu.

Les **directeurs des programmes (HoP)** contribuent à la qualité des MFPR en allouant suffisamment de temps de travail du personnel pour la mise en œuvre du MFPR, en veillant à ce que les employés aient une formation et des compétences appropriées pour le MFPR, en incluant les responsabilités pour le MFPR dans les descriptions de poste et les plans de performance des employés et en demandant les tendances dans les feedbacks, les plaintes et les taux de réponse. En outre, les HoP favorisent un environnement dans lequel les employés sont encouragés à parler ouvertement, à remettre en question les hypothèses et à utiliser les données dans les décisions courantes et les pratiques de gestion adaptative.

Les **gestionnaires de programme (PM)** ont la responsabilité de s'assurer que les différents membres de la communauté ont accès aux canaux du MFPR et ont confiance dans ces canaux, en consultant les personnes et les communautés pour savoir quels sont leurs canaux préférés, en mettant en place le MFPR et en gérant sa mise en œuvre. Ils s'assurent de la réactivité au feedback et aux plaintes reçues, de l'utilisation du feedback et des plaintes dans les décisions et des contrôles réguliers de l'efficacité du MFPR. Les PM peuvent également recevoir, confirmer la réception, documenter et répondre directement au feedback, notamment par le biais de canaux de réponse au niveau communautaire. En outre, les PM doivent intégrer des messages clés sur le MFPR dans les activités continues de communication du projet.

Le **gestionnaire du MFPR** (ou le point focal) supervise l'ensemble du processus du MFPR. Il assume la responsabilité générale de la coordination du MFPR au sein et entre les projets du CP, et aide chaque équipe de projet à gérer et améliorer ses MFPR. Ils dirigent la préparation des POS et organise et mène des formations. Il dirige également le contrôle annuel de l'efficacité afin de connaître et d'améliorer la sûreté, l'accessibilité, l'efficacité et l'impact du MFPR.

Les **points focaux pour la sauvegarde** servent de canal de confiance pour les signalements et les préoccupations des employés concernant la sauvegarde. Ils les reçoivent, les trient et les remontent et peuvent aussi aider à établir d'autres canaux pour garantir la confidentialité des signalements.

Les **employés du MEAL** doivent opérationnaliser les premières décisions de conception du MFPR, assurer le flux du feedback et des plaintes programmatiques à travers le système, et les analyser et les résumer. Les employés du MEAL peuvent également recevoir directement, confirmer la réception, documenter et répondre au feedback, en particulier via les canaux actifs du MFPR. Le personnel MEAL participe à l'évaluation annuelle de l'efficacité du MFPR et anime la réflexion sur les résultats afin de générer des recommandations pour l'améliorer.

Les **points focaux pour la redevabilité/ la protection transversale**, quand il y en a, soutiennent les gestionnaires de programmes pour garantir que les canaux sont accessibles, sûrs et utilisés par tous les participants aux programmes, indépendamment du sexe, de l'âge, du handicap ou de tout autre facteur de diversité.

Le **personnel de terrain et les équipes de sensibilisation** sont les premiers responsables pour confirmer la réception du feedback reçu par les différents canaux, le documenter et y répondre aussi vite que possible. Il est important que le personnel de terrain et les équipes de sensibilisation montrent qu'ils y accordent de la valeur en utilisant des compétences d'écoute active et en étant ouverts à diverses opinions, idées et même critiques des activités du projet. Les employés sur le terrain devront confirmer la réception du feedback ou des plaintes partagées dans le cadre des efforts continus d'engagement communautaire et les inclure dans le système de MFPR.

Communiquer et démontrer à tout le personnel l'objectif du MFPR et des engagements de CRS en matière de redevabilité, de qualité des programmes et de sauvegarde.

En soutenant les principes de transparence et de redevabilité et en montrant l'exemple, les gestionnaires et les membres de la direction communiqueront au personnel la valeur, le but et la fonction du MFPR. Ce sont les principes que le personnel doit respecter avec les membres de la communauté. Il est particulièrement important que les gestionnaires et la direction du programme montrent comment le feedback et les plaintes sont utilisés pour la prise de décision et l'amélioration du programme, car cela favorise une culture du feedback et encourage les employés à proposer des solutions aux difficultés récurrentes dans les programmes et à s'engager dans une gestion adaptative. Voici une liste de pratiques recommandées pour avoir un environnement favorable au MFPR :

- Se référer aux besoins d'informations sur le MFPR pour les employés des programmes dans le *plan de communication avec les parties prenantes de SMILER+* pour servir de base aux messages et aux activités de communication. Les intégrer autant que possible dans les approches plus globales de lancement du projet.
- La direction réaffirme régulièrement l'importance du MFPR dans ses communications avec le personnel, les organisations partenaires et les participants aux programmes. Il s'agit notamment de rappeler au personnel la valeur et l'objectif du MFPR, et de communiquer les points principaux des tendances dans le feedback programmatique.
- La direction fait preuve d'une culture du feedback et de la réactivité en sollicitant elle-même le feedback du personnel et en y répondant. Cela peut prendre la forme d'enquêtes périodiques auprès du personnel, de boîtes à suggestions dans les bureaux, ou de séances ouvertes de réflexion et de résolution de problèmes avec la participation du personnel et de la direction.
- Les gestionnaires de programmes accèdent régulièrement aux données de feedback et engagent la discussion avec les équipes de programme concernées sur les changements de cap nécessaires, les adaptations aux programmes et d'autres changements susceptibles d'améliorer les programmes sur la base du feedback.
- La direction détermine la procédure à suivre pour remonter en toute sécurité et en toute confidentialité les plaintes sensibles impliquant une faute présumée d'un employé et la communique à l'ensemble du personnel, des affiliés et des partenaires.

Pour répondre aux perceptions négatives du personnel à l'égard du MFPR ou les atténuer, la direction peut :

- Expliquer clairement que les feedbacks et les plaintes sont les bienvenus et constituent un outil essentiel pour bien faire le travail. Le fait de recevoir des signalements sur des problèmes mul-tiples signifie que le système du MFPR fonctionne et est efficace, et aide à identifier et à traiter les aspects les plus faibles du programme, afin d'améliorer ses résultats pour les participants.
- Veiller à ce que les employés sachent qu'un feedback négatif n'est pas nécessairement un mauvais reflet pour eux individuellement ; il est généralement lié à un problème plus global. On reconnai-tra qu'il peut néanmoins être difficile de ne pas prendre personnellement un feedback négatif. Rassurer les employés en leur disant qu'il s'agit d'une réaction normale et leur donner le temps de réfléchir à la question.
- S'assurer que les employés qui gèrent et reçoivent le feedback bénéficient d'un soutien suffisant. Une attitude défensive face au feedback peut indiquer des problèmes d'équilibre entre vie profes-sionnelle et vie privée ou des problèmes relatifs au bien-être. On veillera à ce que les pauses et les congés soient pris, et on peut faire tourner les rôles au sein de l'équipe, si nécessaire.

Pendant la formation des employés sur le MFPR, montrer comment il est associé aux concepts de redevabilité, sauvegarde, protection transversale et gestion adaptative et leur expliquer les postes spécifiques du MFPR et leurs rôles. Prendre en compte les recommandations qui suivent pour préparer le plan de la formation :

- Présenter l'*Organigramme du MFPR de SMILER+* préparé pendant SMILER+ en insistant sur les rôles et responsabilités correspondant à chaque étape du processus du MFPR.
- Prévoir un exercice dans lequel chaque participant à la formation se verra attribuer un élément de feedback ou une plainte et devra utiliser les canaux comme s'il était un participant au projet ou un autre membre de la communauté. Cela permettra d'illustrer les difficultés et les obstacles probables pour les participants, en particulier les plus vulnérables.
- Intégrer la formation MFPR dans une présentation plus générale de la sauvegarde si les partici-pants n'ont pas eu récemment d'orientation (ou de formation de recyclage) sur la sauvegarde.
- Organiser un exercice où les participants devront classer des exemples de feedback et de plaintes dans les catégories standards de CRS pour qu'ils se familiarisent avec la gamme d'exemples dans chaque catégorie.
- Insister sur le fait que les employés doivent maintenir la confidentialité de tout le feedback et de toutes les plaintes sensibles, en choisissant par défaut les catégories « sensibles » s'ils ne sont pas sûrs où les placer.
- Insister sur l'importance de la protection des données et sur la manière dont cela s'applique aux données du MFPR.
- Expliquer le processus pour remonter les plaintes sensibles dans le programme-pays, conformé-ment à la politique de sauvegarde.

Cultiver les compétences d'écoute et d'animation chez les employés pour permettre un MFPR efficace.

Dans les bons MFPR, les rôles et responsabilités sont inclus dans les descriptions de postes et prévus dans les plans de développement et de performance. Les équipes doivent rechercher et embaucher de nouveaux employés qui ont de solides compétences en écoute et en animation, et cultiver ces compétences chez les employés actuels (Cf. *Outil 5 : Liste des aptitudes et compétences pour le MFPR*). Pour identifier et encourager ces aptitudes et compétences, il est recommandé de :

- Utiliser les questions d'entretien comprenant des scénarios de *l'Outil 11 : Questions d'entretien pour les postes du MFPR* pendant le recrutement afin d'identifier les employés qui privilégient toute une gamme de voix et de perspectives et qui s'engagent à être redevables envers les personnes affectées dans les programmes.
- Pour voir où il y a des manques, réfléchir aux capacités actuelles du personnel telles que listées dans *l'Outil 5 : Liste des aptitudes et compétences pour le MFPR*. Préparer des plans pour renforcer les capacités et les compétences des employés et des partenaires dans le cadre du développement continu du personnel.
- Proposer aux équipes du MEAL et des programmes, ainsi qu'à la direction des formations ou des remises à niveau sur la sauvegarde et la protection transversale.
- Proposer aux équipes du MEAL et des programmes, ainsi qu'à la direction des formations ou des remises à niveau sur les valeurs et principes de CRS pour les données responsables.

Outil 11 : Questions d'entretien pour les postes du MFPR

Cet outil contient des exemples de questions d'entretien utilisant des scénarios et des questions techniques qui peuvent être utilisées lors du recrutement pour des postes liés au MFPR.

Préparer les employés à encourager le processus de feedback

Tous les employés de terrain doivent comprendre comment gagner et conserver la confiance des gens, accueillir leurs suggestions et commentaires, savoir comment répondre au feedback positif et négatif et observer comment les différents membres de la communauté réagissent à la façon dont les services sont fournis. *CHS Guidance notes and indicators (Notes d'orientation et indicateurs CHS)* (CHS Alliance 2015).

Étape 7 : Informer les communautés sur le MFPR

Pour qu'un MFPR réussisse, les membres de la communauté et les autres parties prenantes doivent comprendre son objectif et ses processus et faire confiance au personnel pour écouter et répondre de manière appropriée à leurs feedbacks et plaintes. Autrement, les membres de la communauté peuvent décider de ne pas utiliser le MFPR ou avoir des attentes irréalistes quant à la façon dont les feedbacks et les plaintes seront utilisés et répondus. Une liste de sujets clés à communiquer sur le MFPR, ainsi que le code de conduite et les informations sur le projet, sont inclus dans *Communication avec les communautés sur la PEAS*.

Code de conduite

Ensemble de normes de comportement que les employés et les bénévoles d'une organisation sont tenus de respecter.

Gérer les attentes

Il est important de gérer les attentes car les communautés peuvent croire que le processus de plaintes peut résoudre tous leurs problèmes. Cela peut générer de la frustration et de la déception si les changements attendus ne sont pas sous le contrôle de l'agence. CHS Guidance notes and indicators (*Notes d'orientation et indicateurs CHS*) (CHS Alliance 2015).

Communiquer aux divers membres de la communauté le rôle du MFPR pour le respect des principes de redevabilité et de sauvegarde dans la pratique.

Pour encourager la redevabilité envers les communautés, expliquer pendant le démarrage du projet à tous les membres de la communauté l'objectif du MFPR et la manière d'accéder à ses canaux. Souligner que l'objectif du MFPR est de respecter les engagements de sauvegarde et d'inclure les voix de la communauté dans les décisions de mise en œuvre du projet. *L'Outil 9 : Check-list des informations à partager avec les communautés* donne une liste complète des messages de communication, y compris ceux qui sont spécifiques aux MFPR. Il ne faut pas oublier que tous les messages clés sur le MFPR devront être renforcés par des rappels fréquents pendant la mise en œuvre, en particulier lorsqu'il y a des mises à jour ou des changements dans l'accès aux canaux du MFPR ou dans les plans pour la réponse. Dans la communication, on insistera sur :

- L'objectif des MFPR
- Le processus pour accéder à tous les canaux du MFPR
- Les distinctions entre les types de feedback et de plaintes
- Le délai de réponse et le processus pour le feedback et les plaintes

Outil 9 : Check-list des informations à partager avec les communautés

Il s'agit d'informations couramment demandées qui peuvent être partagées avec les participants au programme et d'autres membres de la communauté sur l'organisation, le projet et les MFPR.

Veiller à ce que les méthodes de communication soient appropriées pour l'ensemble des membres de la communauté, y compris ceux qui peuvent rencontrer des obstacles à la communication, par exemple les femmes et les filles, les personnes en situation de handicap ou d'autres groupes marginalisés. Utiliser une variété de méthodes pour partager l'information, pour toucher plus de monde.

Intégrer les messages du MFPR dans la communication plus large du projet

La communication sur le MFPR peut être intégrée dans des activités de communication plus générales du projet pour que ce soit plus efficace et plus clair pour les membres de la communauté.

L'accès aux canaux du MFPR et d'autres détails diffèreront selon le contexte, mais tous les projets devront inclure un ensemble d'informations de base relatives au MFPR. On se réfèrera au *plan de communication avec les parties prenantes de SMILER+* pour préparer les messages et les documents de communication du MFPR et on prévoira d'inclure les documents de communication du MFPR en annexe aux POS. Les messages et les documents doivent être testés auprès de différents membres de la communauté et adaptés et actualisés en fonction du feedback afin d'améliorer la compréhension et la confiance dans les informations données ainsi que dans le processus de feedback plus généralement.

Informer les membres de la communauté du code de conduite, de leurs droits et de la manière dont ils peuvent signaler leurs préoccupations en matière de mauvaise conduite ou de tort.

Dans le cadre des activités générales de communication du projet et des messages clés sur le MFPR, il est important que les membres de la communauté aient connaissance de leurs droits et qu'ils comprennent la conduite attendue du personnel, des affiliés et des partenaires de CRS et ce qui est interdit, ainsi que la manière de signaler toute préoccupation concernant une mauvaise conduite ou un tort. Comme indiqué dans *l'Outil 9 : Check-list des informations à partager avec les communautés*, on prévoira des rappels fréquents à la communauté sur le MFPR dans le cadre d'activités générales de communication du projet.

Tableau 6 : Informations importantes à donner aux communautés pour améliorer la sécurité, la dignité, l'accès aux services et la redevabilité

Sujets clés	Contenu des principaux messages à transmettre aux membres de la communauté
Projet	■ Le droit des participants à recevoir une assistance gratuite en fonction de leurs besoins. L'assis-tance ne doit jamais être donnée en échange d'un gain sexuel, financier, social ou politique. ■ Les droits des femmes, des hommes, des garçons et des filles de tous âges, de toutes origines ethniques, de toutes capacités et de toutes orientations à avoir leur mot à dire sur la manière dont l'assistance est fournie et à être informés sur les services disponibles et le fonctionne-ment du projet. ■ Les détails (objectifs, activités, calendrier) et le ciblage du projet, tant au niveau géographique qu'au niveau des ménages/des individus. ■ Les noms et les rôles des personnes travaillant directement avec les participants au pro-gramme. ■ Les changements importants apportés au(x) programme(s). ■ La stratégie de sortie du programme.
Conduite du personnel	■ Le droit d'être traité avec respect par le personnel, les partenaires et les bénévoles, et de déposer une plainte ou de signaler tout comportement inapproprié. ■ La responsabilité des organisations de prévenir et de traiter tout problème d'inconduite et de protéger les témoins, les victimes et les survivants. ■ Les choses à faire et à ne pas faire en matière de conduite du personnel[17], avec des exemples compréhensibles dans le contexte local[18]. ■ Des informations sur la manière dont CRS mène les enquêtes sur les violations graves par exemples en lien avec la sauvegarde ou la fraude. Expliquer que la vérification et l'enquête de CRS sur des allégations sensibles peuvent être limitées lorsque les plaintes sont anonymes.
Engagement communautaire	■ L'équipe du projet accorde de l'importance aux voix de la communauté pour les décisions relatives au projet et accueille volontiers les feedbacks sur la qualité, la pertinence et le timing de l'assistance et des activités fournis. ■ Les membres de la communauté qui ne participent pas aux activités du projet peuvent transmettre des feedbacks et des plaintes au besoin.

17. Voir CRS Ethical Do's and Don'ts.
18. Voir *Communication avec les communautés sur la PEAS*.

MFPR	■ Le droit des membres de la communauté à faire part de leurs feedbacks ou de leurs plaintes et le fait que cela n'aura pas d'effet négatif sur leur accès à l'assistance, aux services ou leur participation au projet et qu'il n'y aura pas d'autres conséquences négatives. ■ Les canaux de feedback disponibles et la manière d'y accéder (par ex. l'emplacement des panneaux et des boîtes à suggestions, le lieu et les heures des réunions de feedback en face à face, le numéro de la ligne d'assistance téléphonique). Rappeler aux communautés qu'ils peuvent toujours parler directement aux employés. ■ Les délais de réponse pour chaque canal et catégorie du MFPR, tels que décrits dans les POS. ■ La distinction entre les plaintes et le feedback sensibles et programmatiques, les canaux pour soumettre chaque type et le suivi attendu. ■ La distinction entre le feedback anonyme et confidentiel, et les implications sur la capacité des équipes à répondre. ■ Pour les plaintes sensibles, les mesures que l'organisation prendra pour assurer la sûreté, la confidentialité et la dignité des plaignants, y compris la manière dont les plaintes seront traitées, les rôles et les responsabilités des personnes impliquées, et les limitations potentielles, telles que les limites à la confidentialité. ■ L'approche pour demander et documenter le consentement dans le cadre du processus du MFPR. ■ Quelles données MFPR seront collectées et pourquoi, et comment ces informations seront utilisées, sécurisées et protégées tout au long du cycle de vie des données. ■ Les droits relatifs aux informations personnelles identifiables, comment elles seront utilisées et à qui elles seront transmises, ainsi que le droit de les faire détruire. ■ Le type de feedback auquel les équipes peuvent répondre (par ex. les problèmes de ciblage, la qualité du produit ou du service, la conduite inappropriée d'un employé, la rapidité de la distribution, tout autre sujet d'insatisfaction ou de satisfaction par rapport aux activités du projet ou au personnel), et ce à quoi elles ne peuvent pas répondre. Cela aidera à gérer les attentes.

Outils pour appuyer le démarrage du MFPR

- *Outil 1 : Catégories de feedback et de plaintes*
- *Outil 6 : Modèle de procédures opérationnelles standard pour le MFPR*
- *Outil 7 : Établir un registre du feedback et de plaintes*
- *Outil 9 : Check-list des informations à partager avec les communautés*
- *Outil 10 : Tableau des rôles et responsabilités pour le MFPR*
- *Outil 11 : Questions d'entretien pour les postes du MFPR*

Ressources clés

- CRS Responsible Data Values & Principles
- Best Practices for Data Sharing
- Guidelines for De-identifying Data
- Safeguarding Sharepoint page
- Privacy Risk Mitigation Tool

CHAPITRE 3 : MISE EN ŒUVRE

8 Solliciter et accuser la réception du feedback et des plaintes

9 Répondre au feedback et aux plaintes

10 Documenter et gérer les données

11 Utiliser les données pour prendre des décisions

12 Évaluer l'efficacité du MFPR

Pendant la mise en œuvre, le personnel demande et gère le feedback et les plaintes, utilise le feedback dans les décisions du projet, et démontre qu'il accorde de l'importance à cette communication par une réponse appropriée et rapide. Des MFPR efficaces établiront et maintiendront la confiance des membres de la communauté par leur réactivité et leur communication ouverte, ainsi qu'en intégrant les voix de la communauté dans les pratiques de gestion adaptative et en gérant de manière sûre les questions de sauvegarde et de protection. Un appui solide de la direction du projet garantira que les protocoles du MFPR sont mis en œuvre comme prévu dans les POS. De plus, il est important d'étudier les données du MFPR de manière continue, de vérifier l'efficacité du MFPR chaque année pour s'assurer que tous les membres de la communauté lui font confiance et y ont accès et pour améliorer l'efficacité des processus du MFPR si nécessaire.

Des MFPR efficaces établiront et maintiendront la confiance des membres de la communauté.

À la fin de la phase de mise en œuvre, les équipes devraient avoir :

- ☑ Sollicité et confirmé la réception de tous les feedbacks et plaintes.
- ☑ Fait une orientation pour les questions de protection et le feedback et les plaintes hors de la portée du programme.
- ☑ Remonté les plaintes sensibles.
- ☑ Répondu à tous les feedbacks et plaintes.
- ☑ Utilisé les feedbacks et les plaintes programmatiques dans le cadre des pratiques de gestion adaptative.
- ☑ Suivi les niveaux de satisfaction de la communauté vis-à-vis du processus du MFPR.
- ☑ Procédé à une vérification annuelle de l'efficacité du MFPR et a apporté toutes les améliorations nécessaires.
- ☑ Déterminé quelles sont la qualité et la pertinence du MFPR dans le cadre des évaluations de projets.

Étape 8. Solliciter et accuser la réception des feedbacks et des plaintes

Dans le cadre de la mise en œuvre du MFPR, les employés s'acquitteront des rôles et responsabilités qui leur sont assignés pour solliciter et confirmer la réception du feedback et des plaintes reçus par l'intermédiaire de chaque canal du MFPR. Pour de nombreux canaux, comme la ligne d'assistance téléphonique, la confirmation de la réception du feedback et des plaintes sera automatique, tandis que pour d'autres canaux, les employés devront confirmer la réception dans une étape distincte. Dans ces cas, les employés contacteront les personnes pour leur dire que leurs feedbacks ou leur plainte a été reçu et documenté et pour leur préciser le temps que prendra la réponse.

Démontrer la valeur du feedback et des plaintes dans la communication avec les membres de la communauté.

L'attitude du personnel dans le processus du MFPR aura une forte influence sur la confiance et la valeur que les membres de la communauté accorderont au système. Il est important que les employés pratiquent l'écoute active et les bonnes techniques de communication dans toutes les interactions en lien avec le MFPR, et que toute communication soit appropriée et respectueuse en tenant compte du contexte local. Cf. l'encadré ci-dessous *Recueillir le feedback : Choses à faire et à ne pas faire*.

Il faut toujours confirmer la réception du feedback et des plaintes et remercier les personnes qui les ont formulés. Cela montre que le personnel est à l'écoute et que l'organisation prend au sérieux les préoccupations et les suggestions des gens. Selon le type de canal de MFPR utilisé et selon que la personne aura ou non donné ses coordonnées personnelles, la manière de confirmer la réception du feedback ou des plaintes sera différente. Utiliser les bonnes pratiques ci-dessous pour permettre une communication efficace avec les communautés dans le MFPR :

- Confirmer la réception du feedback et des plaintes autant que possible dès qu'on les reçoit. Cela peut se faire oralement lors de conversations en face à face, par voie électronique ou automatiquement (SMS, appel téléphonique, réponse vocale interactive, e-mail ou réseaux sociaux).
- Préparer et utiliser un message standard qui confirme la réception et indique le délai et le proces-sus prévus pour la réponse.
- Ajouter une fiche détachable et un numéro de dossier sur le formulaire de feedback qui est remis à la personne au cas où elle voudrait faire un suivi auprès du personnel ou aurait d'autres ques-tions.
- Expliquer pourquoi on demande les coordonnées des personnes pour le suivi et ce qui est fait pour maintenir la confidentialité dans le processus du MFPR.
- Demander et documenter le consentement des personnes qui transmettent un feedback ou des plaintes. Le consentement peut être indiqué sur le formulaire de feedback ou directement dans la base de données du MFPR lors d'un appel à la ligne d'assistance téléphonique.
- Utiliser les coordonnées des personnes pour confirmer la réception du feedback et indiquer quels seront le délai et le processus de réponse s'il n'est pas possible de confirmer immédiatement la réception.
- Envisager d'utiliser des réunions communautaires, des panneaux ou des messages radio pour confirmer la réception du feedback et des plaintes anonymes concernant les programmes, s'il n'est pas possible de faire un suivi individuel. Cela est particulièrement utile si de nombreuses personnes ont signalé le même problème.

Confirmation de réception

Communication initiale avec une personne fournissant un feedback ou des plaintes pour confirmer que cela a été reçu et qu'une réponse supplémentaire sera fournie par l'équipe.

Recueillir le feedback : Choses à faire et à ne pas faire

Les conseils suivants pour la collecte du feedback et des plaintes sont tirés du *Feedback Starter Kit* (IFRC 2019, p14) et peuvent être adaptés par les équipes de programme à la culture et au contexte locaux.

CHOSES À FAIRE

- Expliquez clairement à la personne ce que va devenir le feedback recueilli;
- Demandez l'accord de la personne pour prendre ses coordonnées (la personne n'est pas obli-gée de fournir des informations personnelles telles que son nom ; si elle préfère rester ano-nyme, elle doit être informée que cela signifie qu'il ne sera pas possible de la recontacter di-rectement).
- Écoutez attentivement ce que la personne a à dire.
- Faites preuve d'empathie envers la personne.
- Prenez rigoureusement note du feedback (pensez à poser les questions : que s'est-il passé ? Qui était impliqué ? Où et quand cela s'est-il passé ?).
- Répétez les détails du feedback à la personne pour vous assurer que vous avez bien compris la situation.

CHOSES À NE PAS FAIRE

- Ne vous mettez pas sur la défensive.
- Ne poussez pas les personnes à vous donner des détails qu'elles n'ont pas envie de partager
- N'argumentez pas avec la personne
- Ne soyez pas méprisant.
- Ne mettez pas de faute sur les autres.
- Ne faites pas de suppositions sans connaître les faits.
- Ne faites pas de promesses que vous ne pourrez pas tenir.
- N'ignorez pas le problème.

Solliciter activement du feedback et des plaintes pendant la mise en œuvre du projet pour compléter la communication passive des canaux MFPR.

En plus des canaux officiels du MFPR, les employés ont la possibilité de solliciter du feedback et des plaintes lors des activités et des interactions du projet. En fait, beaucoup d'équipes ont constaté que ces interactions aidaient beaucoup à améliorer la qualité des programmes et communiquent directement avec les membres les plus vulnérables de la communauté qui peuvent avoir des difficultés à utiliser les canaux officiels. Dans ces canaux actifs, il est essentiel que les employés incluent délibérément les personnes vulnérables afin que leur voix puisse être entendue. Les employés peuvent demander activement un feedback dans le cadre du suivi post-distribution en ajoutant des questions à un outil de collecte de données existant ou pendant les visites dans la communauté en organisant une session ouverte de feedback à la fin d'une formation ou d'un atelier, par exemple. On créera des questions dans les outils de suivi qui peuvent capturer rapidement des données quantitatives (c'est-à-dire des questions oui/non) mais qui sont également capables de saisir des réponses narratives si le répondant a des idées supplémentaires (ou un feedback ou des plaintes) à transmettre.

Voici quelques questions utiles pour solliciter activement un feedback ou des plaintes :[19]

- Y a-t-il autre chose que vous aimeriez dire au sujet du projet ou du service reçu ?
- Comment est-ce que cela s'est passé avec les employés et bénévoles du programme ?
- Avez-vous des suggestions pour améliorer le projet ?
- Si vous avez une question ou si vous souhaitez faire part de vos commentaires ou déposer une plainte auprès de CRS, savez-vous comment nous contacter ? Veuillez nommer les canaux que vous connaissez.
- Ces moyens de nous contacter sont-ils faciles à utiliser et sûrs pour vous ?
- Avez-vous des problèmes ou des questions liés au personnel que vous aimeriez partager avec nous ?

Suivre ces recommandations pour accroitre l'utilité de ces sessions de feedback actif :

- Poser des questions d'approfondissement pour explorer le feedback ou la plainte, et vérifier qu'il y a suffisamment d'informations pour qu'elles soient utiles lors des discussions sur la gestion adaptative.
- Gérer les attentes lors de ces séances de feedback en précisant que tout le feedback et toutes les plaintes seront entendus, mais qu'il ne sera pas possible de donner suite à tout. Les employés peuvent préparer ce qu'ils diront lors de ces interactions, comme : « *Nous travaillons toujours à améliorer nos projets et nos services, et nous prendrons vos feedbacks au sérieux, mais nous ne pouvons pas garantir qu'il y aura des changements.* »
- Faire référence au feedback ou aux plaintes reçus auparavant et expliquer comment cela a été traité (ou, si ce n'est pas le cas, pourquoi) pour montrer que c'est une communication continue et pour maintenir la confiance dans le système.
- Préparer une fiche FAQ actualisée pour répondre aux demandes d'information courantes et prévoir d'ajouter de nouvelles questions au fur et à mesure qu'elles se présentent.
- Documenter bien le feedback et les plaintes reçues ainsi que les réponses apportées afin que ces informations puissent être incluses dans les tendances plus générales de l'analyse des données du MFPR.

19. Pour élargir les questions de feedback actif afin d'inclure les préoccupations de sauvegarde, on pourra :
    - Comprenez-vous pourquoi et comment vous avez été sélectionné pour recevoir cette assistance ?
    - Avez-vous dû donner quelque chose en échange de votre inscription ou pour participer ou recevoir les articles, ou vous a-t-on demandé de le faire ? (Note : exclure les conditionnalités du programme)

Étape 9. Répondre au feedback et aux plaintes

La réponse peut prendre de nombreuses formes différentes selon le type de feedback ou de plainte, depuis une simple réponse à une demande d'information ou l'orientation d'un problème de protection, jusqu'à une déclaration expliquant pourquoi un changement dans les activités du projet n'est pas possible actuellement. Il est essentiel que les équipes répondent à tout le feedback et à toutes les plaintes d'une manière respectueuse qui encourage à continuer la communication. Même lorsqu'un problème ne peut être résolu comme demandé, il faudra toujours donner une réponse et une explication. Si le personnel ne répond pas de manière appropriée, les membres de la communauté perdront confiance et intérêt pour le MFPR et même les MFPR les mieux préparés risquent de rester inutilisés.

Il est essentiel que les équipes répondent à tout le feedback et à toutes les plaintes d'une manière respectueuse qui encourage à continuer la communication.

Ignorer les plaintes peut compromettre la sûreté

Lorsqu'on ignore des plaintes, en particulier des plaintes graves, cela peut entraîner des risques pour la sûreté et la sécurité des membres de la communauté, des employés et des partenaires, ou avoir un impact sur la qualité des programmes. En cas de doute sur la nature sensible des informations reçues, on utilisera par défaut les protocoles de sauvegarde ou les procédures pour remonter les allégations de fraude, selon la nature de la plainte.

Répondre promptement au feedback et aux plaintes concernant le programme en utilisant les canaux appropriés.

Les réponses au feedback et aux plaintes concernant les programmes doivent être communiquées aux membres de la communauté en utilisant des méthodes adaptées au type de feedback ou de plaintes, au canal utilisé et aux préférences locales en matière de communication. Les équipes seront prêtes à répondre lorsqu'elles auront pu envisager des options de changements ou d'actions et qu'elles auront examiné les tendances du feedback reçu pour déterminer si c'est lié à un problème structurel plus général. Il faut donner des explications claires lorsque, à cause des contraintes, il n'est pas possible de changer de trajectoire et qu'on ne peut donc prendre aucune mesure satisfaisante. La réponse à des problèmes qui ne peuvent pas être résolus devra toujours être donnée directement à la personne qui a soumis le feedback, mais il peut également être utile de communiquer en utilisant des canaux collectifs – comme des tableaux d'affichage, des annonces lors de réunions communautaires – si ces informations peuvent être intéressantes pour d'autres personnes.

Un résumé des actions clés à entreprendre en réponse à chaque catégorie de feedback et de plaintes programmatiques est donné ci-dessous. On trouvera dans *l'Outil 1* une description complète des catégories de feedback et de plaintes.

Catégorie 1 : Demande d'informations

- Fournir des réponses immédiatement en utilisant la FAQ, si possible.
- Si on ne peut pas donner réponse immédiatement, demander les coordonnées individuelles (si elles n'ont pas déjà été fournies) et communiquer le délai de réponse.
- Transférer à l'équipe pour un suivi dès que possible, idéalement dans la semaine.

Catégorie 2 : Demandes individuelles pour bénéficier de l'assistance du projet

- Pour permettre un suivi, demander les coordonnées individuelles si elles n'ont pas déjà été fournies.
- Transférer à l'équipe concernée pour enquête et action dès que possible, idéalement dans les deux semaines.

Catégorie 3 : Suggestions générales pour améliorer les services et le programme

- Pour permettre un suivi, demander les coordonnées individuelles si elles n'ont pas déjà été fournies. Transférer à l'équipe concernée pour suivi supplémentaire, enquête ou action, idéalement dans les deux semaines.

Catégorie 4 : Appréciation exprimée vis-à-vis des services ou de l'assistance

- Remercier la personne d'avoir donné le feedback, si possible.
- Si possible, confirmer à la personne qu'aucune réponse n'est nécessaire.

Catégorie 5 : Mécontentement et plaintes à l'égard des services ou de l'assistance

- Pour permettre un suivi, demander les coordonnées individuelles si elles n'ont pas déjà été fournies.
- Transférer à l'équipe concernée pour suivi supplémentaire, enquête ou action dans les deux semaines.

Ne pas ignorer un feedback vital

Les membres de la communauté peuvent donner un feedback qui remet en question les décisions de conception du projet ou les hypothèses intégrées dans la théorie du changement. Le feedback peut remettre en cause la pertinence des services et leur adéquation au contexte ou souligner les effets involontaires de la présence de CRS et de ses projets, par ex. « *votre assistance sape les capacités locales,* » « *l'assistance provoque des tensions dans la communauté* » (et donc elle fait du tort), ou « *nous avons besoin de moyens de subsistance, pas d'aumône*. » Lorsque le feedback mentionne des problèmes qui dépassent la portée d'un seul projet ou d'une seule organisation, les équipes du projet, qui ont beaucoup à faire, risquent de l'ignorer. Cependant, ce type de feedback est essentiel pour la réflexion, l'apprentissage et l'amélioration de CRS et des autres organisations. Ce feedback devra être transmis à la direction, aux chefs d'équipe sectorielles et aux autres parties prenantes pour pouvoir être utilisé lors des discussions stratégiques.

Le feedback hors de la portée du programme comprend des demandes pour une assistance que CRS n'offre pas ou un feedback sur d'autres prestataires de services qui ne sont pas partenaires de CRS. Pour orienter le feedback sortant de la portée du programme il faudra souvent consulter le personnel du CP qui pourra être en mesure de recommander des prestataires de services parmi les autres organisations ou les autorités gouvernementales qui seront les mieux placées pour fournir une réponse ou l'assistance requise. Si les membres de la communauté utilisent les MFPR pour demander des services qui ne sont pas offerts par CRS ni par ses partenaires, les équipes doivent répondre en fournissant des informations sur les services disponibles fournis par d'autres acteurs.

Catégorie 9 : Feedback hors de la portée du programme

- Enregistrer la demande et confirmez la réception.
- L'orienter vers d'autres acteurs si possible.
- Indiquer que la demande n'entre pas dans le cadre du projet si aucune orientation n'est possible.
- Rappeler au prestataire la finalité et l'importance du MFPR pour toute utilisation future.

Les plaintes relatives à la sauvegarde sont remontées de manière confidentielle et sûre pour aider à la réponse et à l'action.

La remontée de toutes les plaintes sensibles liées à une mauvaise conduite (catégorie 6 du MFPR) doit être alignée sur les POS et la politique de sauvegarde en suivant les étapes suivantes :

Catégorie 6 : Signalements de allégations de violation du code de conduite et d'éthique ou de la politique de sauvegarde de CRS

- Pour permettre un suivi, demander les coordonnées de la personne si elles n'ont pas encore été fournies et si elle souhaite être contactée. L'informer que quelqu'un sera en contact avec elle dans les 3 jours ouvrables pour assurer le suivi ou plus tôt, selon la gravité de la situation.
- Remonter immédiatement (dans les 24 heures) l'incident au point de contact EthicsPoint, au représentant-résident (ou à son représentant désigné) ou au point de contact chargé de la sau-vegarde du personnel. Garantir la confidentialité en limitant l'accès aux données personnelles et aux détails de l'incident présumé ou en les supprimant du système de gestion des données du MFPR.
- C'est le CR ou la personne désignée qui déterminera quelle est l'orientation appropriée pour le suivi et l'appui. Le délai d'action doit refléter la gravité du cas.

Donner la priorité à la sécurité et aux besoins immédiats des survivants

Pour les plaintes concernant la sauvegarde, en particulier celles qui sont liées aux abus et à l'exploitation sexuels, une première étape essentielle consiste à prendre en compte la sécurité de la personne survivante ou de la personne qui signale l'incident. Demander à la personne survivante de dire ce qu'elle pense de sa sécurité personnelle. Attention à ne pas faire de suppositions sur la base de ce qu'on voit. Dans la mesure du possible, répondre aux besoins essentiels à ce moment. Chaque personne aura des besoins essentiels différents, qui peuvent comprendre des soins médicaux urgents, de l'eau, retrouver un être cher, une couverture ou des vêtements.

Quand on a vérifié que les besoins essentiels de la personne survivante sont satisfaits et qu'il n'est pas en danger immédiat, écouter ses préoccupations et sa plainte. La personne survivante peut être très bouleversée et perdue, mais il est important de rester aussi calme que possible. Laisser la personne donner autant ou aussi peu d'informations qu'elle le souhaite. Éviter les questions qui commencent par « pourquoi, » car elles peuvent donner l'impression qu'on rejette la faute sur la personne survivante. Au contraire, écouter activement et avec empathie, et donner des informations sur la procédure de traitement des plaintes.

Il est essentiel de préserver la confidentialité à ce stade et de remonter immédiatement (dans les 24 heures) la plainte à EthicsPoint ou au CR (ou son représentant) ou au point focal de sauvegarde du personnel. Plus tôt la plainte sera signalée, mieux CRS pourra atténuer certaines des conséquences négatives des incidents d'abus et d'exploitation. Par exemple, les survivantes d'agressions sexuelles ont souvent besoin de recevoir des soins médicaux critiques dans les 72 heures suivant l'agression, afin de réduire la probabilité de conséquences négatives potentiellement à vie. De même, il est prouvé qu'à la suite d'un incident critique, un accès rapide à un soutien psychosocial peut réduire l'impact à long terme de l'événement sur le fonctionnement quotidien et le bien-être de la personne survivante.[20]

Il est prouvé qu'à la suite d'un incident critique, un accès rapide à un soutien psychosocial peut réduire l'impact à long terme de l'événement.

Utiliser les systèmes d'orientation pour aider les participants au programme et les communautés à accéder aux services de protection disponibles.

La réponse appropriée aux questions de protection nécessitera une orientation vers des services disponibles de prestataires de services externes. Utiliser la cartographie des prestataires de services et les systèmes d'orientation créés lors du démarrage pour déterminer quelles sont les orientations appropriées. Dans ces cas, l'équipe informera le membre de la communauté des services disponibles et des prochaines étapes du processus d'orientation, tout en préservant la confidentialité des informations d'identification personnelle et de toute autre information liée à l'incident.

Catégorie 7 : Autres problèmes liés à la protection

- Si possible, en utilisant le système d'orientation, fournir des informations **immédiates** sur les services de protection disponibles en rapport avec le problème de protection soulevé.
- S'il n'est pas possible de faire une orientation immédiate, demander les coordonnées de la personne si elles n'ont pas encore été fournies et si elle souhaite être contactée.
- Transmettre immédiatement au PM avec copie au HoP / coordinateur d'urgence.
- Afin de préserver la confidentialité, aucune information sur cette question ne sera transmise à d'autres employés.
- Assurer la confidentialité en limitant l'accès aux informations d'identification personnelle et aux détails de l'incident présumé ou en les retirant du système de gestion des données du MFPR.

20. Adapté du *GBV Pocket Guide* (IASC 2015). Voir la communication centrée sur les survivants dans le cadre Look-Listen-Link.

Pour traiter et atténuer ce problème à l'intérieur du programme, les actions suivantes sont recommandées :

- Informer immédiatement du problème le représentant-résident et le responsable du pro-gramme afin qu'ils puissent envisager toute action nécessaire au niveau du programme pour réduire ou atténuer ce risque. Ne donner les informations permettant d'identifier les per-sonnes que lorsque cela est nécessaire.
- Le HoP, en consultation avec le CR, peut décider de toute action supplémentaire requise, par ex. un signalement au cluster de protection ou au gouvernement.
- Dans la mesure du possible, le HoP peut tenir un registre des incidents de protection afin de suivre les tendances et d'informer les futures décisions et actions de programmation pour amé-liorer la sécurité et la dignité des participants au programme. Par exemple, si des incidents de violence conjugale sont signalés dans plusieurs programmes, il faudra peut-être des investisse-ments supplémentaires du CP pour améliorer les mesures d'atténuation de ce risque.
- Mettre régulièrement à jour la cartographie des prestataires de services externes et la manière de les contacter.
- Former le personnel pour qu'il sache si, quand et comment orienter les cas en toute sécurité, en utilisant une approche centrée sur les survivants.[21]

Contrôler les niveaux de satisfaction à l'égard du MFPR pour renforcer la redevabilité envers les communautés que nous servons.

Pour renforcer la redevabilité envers les communautés que nous servons, demander aux membres de la communauté dans quelle mesure ils sont satisfaits du processus du MFPR après qu'une réponse a été donnée. Les équipes peuvent joindre les personnes en utilisant les coordonnées qu'elles ont laissées. Utiliser une échelle d'évaluation simple et leur donner la possibilité de faire des suggestions sur l'amélioration du MFPR. Si possible, ces niveaux de satisfaction peuvent être demandés et documentés dans le cadre du processus de réponse ou dans le cadre des activités de collecte de données de suivi ou d'évaluation du projet.

Suivi de la satisfaction

Les équipes peuvent faire le suivi des MFPR en élaborant des indicateurs et des objectifs liés aux niveaux de satisfaction. Par exemple, le système MEAL d'un projet peut inclure un indicateur pour le « *Pourcentage de participants au programme qui déclarent être satisfaits ou très satisfaits du processus du MFPR* » ou « *Note de satisfaction moyenne pour le MFPR parmi les participants au programme*. » Ces indicateurs témoignent d'un engagement pour que le MFPR soit satisfaisant et garantissent que les systèmes MEAL suivent la satisfaction et que les équipes réfléchissent systématiquement aux niveaux de satisfaction et aux cibles du MFPR.

21. Voir le *GBV Pocket Guide* (Guide de poche sur la GBV) (IASC 2015) pour des conseils utiles sur une approche centrée sur les survivants, disponible en plusieurs langues ici.

Étape 10. Documenter et gérer les données

Les bonnes pratiques de documentation et de gestion des données du MFPR nécessitent un suivi de toutes les étapes du processus du MFPR (confirmation de la réception et orientation, le cas échéant) avant la clôture ou la réponse. De plus, les équipes doivent appliquer les pratiques de protection des données aux données du MFPR pour maintenir la confidentialité et respecter les principes des données responsables. Les rôles et responsabilités pour la gestion active des données du MFPR seront décrits dans *l'Outil 10 : Tableau des rôles et responsabilités pour le MFPR* dans les POS et devront être actualisés si nécessaire pendant la mise en œuvre.

Les équipes doivent appliquer les pratiques de protection des données aux données du MFPR.

Appliquer les bonnes pratiques de gestion et de protection des données aux données du MFPR.

Les MFPR sont conçus pour garantir la confidentialité, une réponse rapide et une attention aux questions urgentes. Pour atteindre ces objectifs, les processus de gestion des données, de documentation et de partage de l'information doivent être régulièrement évalués afin d'identifier et de résoudre les problèmes concernant la gestion responsable des données, les lacunes dans le partage interne de l'information entre les équipes et les retards dans la réponse causés par un stockage et une communication inefficaces des données du MFPR.

Principales recommandations pour les pratiques de gestion des données du MFPR :

- Protéger par mot de passe ou crypter les systèmes de gestion des données MFPR et tous les fi-chiers associés.
- Noter le nom, les coordonnées (email) et le rôle des employés de CRS et des partenaires qui auront accès au feedback et aux plaintes sensibles. Revoir chaque trimestre, chaque semestre ou chaque année la liste des employés qui ont accès à ces systèmes et la confirmer avec la di-rection du projet ou du pays. Retirez l'accès aux employés qui ont changé de rôle ou ne sont plus impliqués dans le MFPR du projet ou du CP.
- Éviter d'envoyer par e-mail des fichiers de données MFPR.
- Conserver les copies papier (fiches d'enregistrement, formulaires de feedback) dans des clas-seurs fermés à clé, avec des protocoles clairs pour l'accès et la destruction.
- Détruire les dossiers papier une fois qu'ils ont été numérisés dans le système électronique de gestion des données.
- Déterminer la durée de stockage et les étapes d'anonymisation et d'archivage des données du MFPR après la clôture du projet en tenant compte des exigences des bailleurs de fonds et de l'agence.

Étape 11. Utiliser les données pour prendre des décisions

S'il y a une demande interne de feedback pour prendre des décisions de gestion des projets et de stratégie, cela signifie que l'environnement est favorable au MFPR. Le feedback et les plaintes concernant les programmes peuvent contribuer à l'amélioration de la qualité des programmes lorsque de solides pratiques de gestion adaptative sont en place. La direction peut encourager l'utilisation des données du MFPR en étant en contact avec les employés des programmes et de MEAL pour demander leur interprétation de ce que signifie le feedback pour les projets et opérations actuels et futurs. Au niveau des projets, les réunions trimestrielles et annuelles de revue sont une occasion pour les équipes de réfléchir aux tendances et au contenu des données du MFPR et de les interpréter. Ces occasions de réflexion contribuent aux processus de gestion adaptative car elles offrent une vision plus large de la manière dont les programmes sont perçus et vécus par les différents participants et autres membres de la communauté.

Occasions de réflexion contribuent aux processus de gestion adaptative.

Analyser régulièrement les données du MFPR pour fournir rapidement des rapports faciles à utiliser sur les tendances dans le feedback et les plaintes, pour la revue, la prise de décision et l'action.

Les données du MFPR sont un ajout pertinent et précieux à la gamme d'informations utilisées pour les décisions et la gestion adaptative au niveau des programmes et des stratégies. L'analyse régulière des données du MFPR et la présentation des tendances dans les plaintes et le feedback sont importantes pour encourager l'utilisation des données du MFPR dans la gestion adaptative et la réactivité des équipes de programme. Les données du MFPR devront être mises à la disposition des gestionnaires de programmes et des décideurs dans des formats accessibles, par exemple des résumés de données, des visuels et des tableaux de bord.

On trouvera dans la Norme 11, action clé 3 de Compass plus de conseils sur l'analyse des données MEAL pour fournir des informations pour les réunions trimestrielles de réflexion.

Conseils pour l'analyse des données du MFPR :

- Analyser régulièrement les données quantitatives et qualitatives du MFPR pour identifier les grandes tendances et leur évolution par mois ou par trimestre.
- Résumer les points clés du feedback reçu, en notant les principales caractéristiques des personnes qui donnent le feedback, comme le sexe, l'âge, le handicap et la zone géographique.
- Ne pas oublier que les points de vue individuels sont aussi importants que les grandes tendances pour l'utilisation des données.
- Trianguler les perspectives dans le feedback reçu et par rapport aux résultats du suivi dans le cadre de l'interprétation des données du MFPR.
- Analyser les données du MFPR par canal (actif et statique), sexe, âge et autres caractéristiques im-portantes, catégorie du MFPR et zone géographique.
- Vérifier les niveaux de satisfaction à l'égard du MFPR et déterminer si et pourquoi ils peuvent va-rier selon le groupe communautaire.
- Suivre le taux de réponse aux feedbacks et aux plaintes, en calculant le pourcentage de réponses qui respectent l'engagement du projet en matière de temps de réponse et le temps de réponse moyen pour chaque catégorie et chaque canal.
- Explorer de nouvelles comparaisons et tendances au fur et à mesure que les premières idées et conclusions émergent lors de l'analyse préliminaire.
- Identifier les éventuelles erreurs dans la tenue du registre du MFPR ou toute préoccupation con-cernant la qualité et la protection des données du MFPR.

Soulever des questions

Si l'analyse des données du MFPR révèle que certains canaux ne sont pas utilisés, ou ne sont pas utilisés par certains groupes de la communauté, ou que le taux ou le délai de réponse est inadéquat pour certains éléments de feedback ou plaintes, on fera part de ces préoccupations directement aux équipes du programme afin qu'elles puissent poursuivre les recherches et résoudre les problèmes dans le MFPR si nécessaire.

Trianguler le feedback et les plaintes avec les données MEAL afin d'éclairer la prise de décision et la gestion adaptative.

Le feedback, lorsqu'il est utilisé parallèlement aux données de suivi et évaluation, fait découvrir des voix et des suggestions supplémentaires qui peuvent aider les équipes à interpréter et à comprendre l'expérience des participants au programme et leur perception des services et du personnel du programme. Les équipes de projet doivent analyser les données du MFPR avec les données de suivi lors des réunions trimestrielles et annuelles de revue du projet afin de comprendre les différentes perspectives de la communauté et d'en tenir compte dans la prise de décision. De plus, ces occasions de réflexion peuvent permettre de trouver des moyens d'améliorer le MFPR lui-même si on découvre que certains groupes particuliers n'utilisent pas des canaux du MFPR, ou si les taux de réponse ne répondent pas aux engagements du projet.

On trouvera dans la Norme 11, action clé 4 de Compass plus de directives sur l'interprétation et l'utilisation du feedback durant les réunions trimestrielles de réflexion.

Les pratiques suivantes sont suggérées pour améliorer l'utilisation des données dans la prise des décisions du projet :

- Avant une réunion de revue, partager des visuels sur les tendances dans les données du MFPR et des résumés des données reçues.
- Pour accompagner les visuels des données, préparer des questions de réflexion pour permettre de comprendre les tendances et le contenu en demandant ce que ces données représentent ou ne représentent pas, ce que nous savons et quoi d'autre nous devrions savoir pour prendre des décisions relatives au projet.
- Trianguler les données du MFPR avec les données du suivi et les observations du personnel.
- Faire participer des employés de terrain et d'autres parties prenantes à l'interprétation, dans la mesure du possible, pour qu'une large gamme de points de vue soit représentée et que les biais courants soient plus facilement remis en question.
- Chercher ce qui est similaire et ce qui est différent dans les feedbacks fournis par les différents groupes communautaires.
- Déterminer si on peut avoir besoin de perspectives ou des données supplémentaires pour ai-der à comprendre le feedback ou à trouver une réponse appropriée.
- Interpréter les tendances du MFPR dans le contexte et le calendrier du projet pour déterminer comment la mise en œuvre de diverses activités influe sur le type et le nombre d'éléments de feedback et de plaintes reçus.

Étape 12. Évaluer l'efficacité du MFPR

Les contrôles d'efficacité aident à améliorer les MFPR pendant leur mise en œuvre, à mesure que le contexte évolue et que les attentes et les préférences en matière de communication changent avec le temps. Alors que l'utilisation continue des données du MFPR permet souvent d'identifier les manques dans le système et les domaines à améliorer, les contrôles d'efficacité annuels sont destinés à examiner en profondeur les tendances à plus long terme dans les données du MFPR et à solliciter les perspectives et les expériences des communautés et du personnel avec le MFPR pour générer des recommandations d'amélioration. En revanche, les évaluations sont une occasion de comprendre la qualité et l'adéquation de la conception du MFPR et la manière dont le feedback a été utilisé dans les décisions de programmation pour contribuer aux besoins d'apprentissage plus larges du projet et de l'agence.

Les contrôles d'efficacité aident à améliorer les MFPR pendant leur mise en œuvre.

Effectuer des contrôles de l'efficacité du MFPR pour vérifier que les canaux sont sûrs, accessibles et dignes de confiance pour les membres de la communauté pour les feedbacks et plaintes programmatiques et sensibles.

Les contrôles d'efficacité utilisent les données actuelles du MFPR et font des entretiens avec le les employés et des consultations avec la communauté pour réfléchir au MFPR et élaborer d'importantes recommandations d'amélioration. Ces contrôles peuvent explorer les questions soulevées par l'utilisation des données au cours des réunions trimestrielles de revue et peuvent être combinés à des réunions annuelles de revue ou des rencontres de réflexion plus générales du système MEAL, le cas échéant. Dans les programmes de développement, il est recommandé de procéder à ces vérifications chaque année pendant la mise en œuvre pour améliorer la réactivité, l'utilité des données du MFPR dans les pratiques de gestion adaptative, le respect des politiques et des exigences et la valeur du MFPR pour la communauté et les employés.

Pour planifier un contrôle annuel de l'efficacité du MFPR, se référer *l'Outil 12 : Contrôle de l'efficacité du MFPR* et suivre ces étapes clés :

1. Étudier la base de données du MFPR pour identifier les tendances dans le feedback et les plaintes, l'utilisation des différents canaux par les différents groupes de la communauté et voir si le registre du MFPR est complet.
2. Interroger les employés pour voir si les rôles et les responsabilités pour le MFPR sont bien clairs, pour comprendre leur expérience du MFPR et identifier les possibilités de mieux les aider à mettre en œuvre un MFPR efficace.
3. Consulter différents groupes communautaires, y compris des hommes et des femmes et ceux qui sont les plus et les moins susceptibles d'utiliser le MFPR, pour comprendre leur accès, leur utilisation et leur confiance dans le MFPR.
4. Réfléchir avec les employés de l'équipe MEAL, des programmes et du terrain sur les conclusions initiales afin de générer des recommandations et un plan d'action approprié.
5. Documenter et communiquer aux parties prenantes, y compris les bailleurs de fonds et les communautés, les changements apportés au MFPR.

Outil 12 : Contrôle de l'efficacité du MFPR

Cet outil présente les principales étapes clés, les directives et les questions de réflexion à utiliser lors des entretiens et des groupes de discussion pour les contrôles annuels de l'efficacité du MFPR.

Qu'est-ce qui rend un MFPR efficace ?

Les équipes constateront peut-être une augmentation ou une réduction de l'utilisation des canaux du MFPR pendant la mise en œuvre et peuvent se demander ce que cela signifie pour l'efficacité globale du MFPR. Les caractéristiques clés d'un MFPR efficace sont résumées ici afin que les équipes puissent y réfléchir lorsqu'elles constatent des changements importants dans son utilisation.

- Les employés (MEAL et programme) ont des rôles clairs pour la mise en œuvre du MFPR et ont les capacités nécessaires pour les assumer.
- Les membres de la communauté connaissent l'objectif du MFPR, la manière d'accéder aux diffé-rents canaux et ce à quoi ils peuvent s'attendre en matière de réponse.
- Tous les canaux MFPR sont utilisés.
- Des personnes de divers groupes de la communauté utilisent le MFPR.
- Le délai de réponse correspond à l'engagement pris par les équipes ou est meilleur.
- Les personnes qui ont soumis un feedback ou des plaintes sont très satisfaites du MFPR.
- Les plaintes sensibles sont immédiatement remontées, conformément au protocole local et à celui de l'agence.
- Les feedbacks et les plaintes sont utilisés dans les décisions relatives aux projets.

Utiliser les évaluations pour contribuer à l'apprentissage du projet et de l'agence sur l'efficacité du MFPR.

Les évaluations sont une occasion d'évaluer la qualité et la pertinence de la conception initiale du MFPR, la réactivité du mécanisme, le respect des politiques et des exigences et sa contribution à la qualité et à l'impact des programmes. L'évaluation du MFPR doit s'adapter au contexte en s'appuyant sur les constatations tirées de l'utilisation continue des données et des contrôles d'efficacité, et voir aussi comment le MFPR a contribué à la gestion adaptative et à la qualité globale des programmes.

Pour inclure le MFPR dans les rencontres d'évaluation, les gestionnaires du MFPR devront revoir l'analyse initiale du contexte et la consultation de la communauté pour le MFPR, les documents de conception du MFPR, *Organigramme du MFPR de SMILER+* et les POS, la base de données du MFPR et les précédents résultats des contrôles annuels d'efficacité, afin de voir quels sont les principaux besoins d'information à refléter dans les questions d'évaluation.

Suggestion de questions d'évaluation relatives au MFPR :

- L'analyse initiale du contexte et la consultation de la communauté ont-elles abouti à un MFPR adapté au contexte local ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi pas ?
- Les membres de la communauté sont-ils satisfaits de l'accessibilité et de la réactivité du MFPR ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Quels membres de la communauté sont les plus satis-faits et quels membres de la communauté sont les moins satisfaits et pourquoi ?
- Certains membres de la communauté rencontrent-ils des obstacles pour accéder aux MFPR ? Si oui, qui et comment ces obstacles peuvent-ils être supprimés ?
- Les membres de la communauté font-ils confiance au MFPR ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Quels membres de la communauté sont les plus susceptibles de faire confiance au MFPR et quels sont les moins susceptibles de faire confiance au MFPR et pourquoi ?
- Le MFPR a-t-il contribué à ce que la communauté s'approprie les activités du projet et s'implique dans ces activités ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi pas ?
- Le MFPR a-t-il contribué à des pratiques de gestion adaptative et à des améliorations plus importantes de la qualité et de l'impact du programme ? Si oui, comment ? Si non, pour-quoi pas ?
- Les recommandations des contrôles annuels d'efficacité du MFPR ont-elles réussi à amélio-rer la qualité et la valeur du MFPR ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi pas ?
- Les structures du personnel et le soutien de CRS et des organisations partenaires sont-ils appropriés pour concevoir, mettre en œuvre et utiliser le MFPR ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi pas ?
- Comment et pourquoi le MFPR a-t-il évolué pendant la mise en œuvre du projet et quelle différence cela a-t-il fait pour la qualité et l'impact global du programme ?

Évaluer pour évoluer

Dans les interventions d'urgence, les évaluations en temps réel peuvent comprendre des questions sur les canaux de MFPR qui existent afin de recueillir des informations supplémentaires pour concevoir ou ajouter de nouveaux canaux lorsque le contexte se stabilise et que l'intervention évolue.

Outils pour appuyer la mise en œuvre du MFPR

- *Outil 6 : Modèle de procédures opérationnelles standard pour le MFPR*
- *Outil 12 : Contrôle de l'efficacité du MFPR*

Ressources clés

- Norme 11, action clé 3 de Compass
- Norme 11, action clé 4 de Compass
- Consultations communautaires sur le MFPR, *Boîte à outils du projet SPSEA*, document à distribuer 5.2, page 92
- Dialogue communautaire sur la PEAS, *Boîte à outils du projet SPSEA*, Outil 6, page 226

CHAPITRE 4 : CLÔTURE

13 Mettre à jour et communiquer le plan de clôture

14 Archiver les données et documenter l'apprentissage

La clôture du FCRM doit être largement intégrée à la clôture et à la communication du projet dans son ensemble ; toutefois, les étapes spécifiques dépendront de la portée du MFPR et des canaux utilisés. La phase de clôture est l'occasion d'aider les organisations partenaires à maintenir le MFPR et de contribuer à un processus d'apprentissage organisationnel plus large sur les pratiques efficaces de MFPR.

La phase de clôture est l'occasion d'aider les organisations partenaires à maintenir le MFPR.

Les décisions pour la clôture du MFPR qui ont été prises pendant la conception doivent être revues pour prendre en compte les nouvelles possibilités et contraintes liées à la pérennité du MFPR. Actualiser ces plans en fonction des changements dans le contexte et faire connaître les étapes finales de la clôture du MFPR aux membres de la communauté et aux autres parties prenantes. Voici plusieurs scénarios courants pour la clôture d'un MFPR :

- Alors que les canaux au niveau du projet se ferment à la fin du projet, les canaux au niveau du CP restent disponibles, et les communautés sont encouragées à continuer à les utiliser pour soumettre leurs feedbacks et plaintes.
- Les MFPR sont entièrement clôturés à la fin du projet et l'équipe communique le calendrier et le processus de clôture bien à l'avance afin que les membres de la communauté puissent don-ner leurs feedbacks et plaintes auparavant, si nécessaire.
- Les MFPR sont transférés aux organisations partenaires à la clôture du projet en transférant les rôles et les responsabilités du personnel et en apportant si nécessaire un appui aux capacités.

Pendant la clôture, les équipes devront archiver les données du MFPR conformément aux exigences des bailleurs de fonds, du gouvernement et de l'agence, telles qu'elles s'appliquent à toutes les données MEAL. Les équipes devront, au minimum, anonymiser toutes les informations personnelles contenues dans l'ensemble de données du MFPR avant de les archiver, mais il faudra peut-être des pratiques supplémentaires de protection des données dans le contexte opérationnel (pour plus d'informations, cf. les *Directives de CRS pour la l'anonymisation des données*. De plus, les équipes ont l'occasion, lors de la clôture, de réfléchir à la mise en œuvre du MFPR grâce à une légère revue après action et de contribuer ainsi à l'apprentissage et à la qualité des MFPR.

À la fin de la phase de clôture, les équipes devront avoir :

- ☑ Mis à jour le plan de clôture du MFPR avec des responsabilités claires pour toutes les parties pre-nantes.
- ☑ Communiqué le plan de clôture du MFPR aux membres de la communauté et aux parties pre-nantes.
- ☑ Archivé les données anonymisées du MFPR conformément aux exigences et aux pratiques de pro-tection des données.
- ☑ Fait une revue après l'action (AAR) sur le MFPR.
- ☑ Diffusé les résultats de l'AAR aux autres équipes.
- ☑ Consolidé toute la documentation du MFPR, y compris les POS, pour référence future.

Étape 13. Mettre à jour et communiquer le plan de clôture

La clôture, comme le démarrage, est un processus exigeant qui nécessite une planification minutieuse. Outre la planification interdisciplinaire, les normes de clôture de Compass soulignent la nécessité d'une dotation en personnel appropriée, d'efforts pour promouvoir la pérennité et d'un apprentissage et d'une réflexion dans le cadre des activités de transfert et de clôture du projet. La transparence avec les membres de la communauté et les autres parties prenantes à propos de la clôture du projet et des changements dans le MFPR est importante pour la redevabilité, maintient la confiance et assure un processus de clôture et de transfert en douceur.

Pour plus d'informations, se référer aux normes et actions clés de Compass pour la clôture.

Intégrer la clôture du MFPR dans les décisions et activités générales de clôture du projet.

On évaluera avec la direction, les partenaires et les autres organisations, quand on travaille en consortium, la faisabilité du maintien d'un MFPR dans sa portée totale ou partielle. Les principes de CRS de subsidiarité et d'engagement pour des processus dirigés localement signifient que les équipes doivent chercher à poursuivre les MFPR par le biais d'un soutien au niveau du CP ou d'un transfert aux organisations partenaires, selon ce qui est faisable, même après la clôture du projet, si possible. Lorsqu'on prévoit un transfert, la phase de clôture doit répondre à tous les besoins identifiés de renforcement des capacités en lien avec la mise en œuvre et la gestion du MFPR.

Communiquer le plan de clôture aux communautés et aux autres parties prenantes.

Une communication ouverte et au bon moment avec les membres de la communauté et les autres parties prenantes est un élément important de la redevabilité que les pratiques du MFPR lors de la clôture pourront appuyer. Pendant la clôture du projet, le personnel du programme doit donner aux partenaires, aux membres du consortium, aux membres de la communauté et aux autres parties prenantes des informations claires sur les plans de clôture du MFPR, en expliquant le calendrier et les étapes qui seront suivies. Beaucoup de canaux du MFPR peuvent eux-mêmes être utilisés pour donner des informations sur la clôture ou le transfert du projet et pour répondre à toutes les questions, préoccupations et suggestions liées à ce processus. Il est important de commencer cette communication assez tôt pour permettre plusieurs échanges avec les membres de la communauté et les parties prenantes sur le MFPR pendant la clôture, si nécessaire.

Le travail de communication devra suivre la planification initiale *plan de communication avec les parties prenantes de SMILER+* pour savoir quelles parties prenantes, y compris des groupes communautaires clés, doivent être incluses et quels sont les moyens de communication les plus appropriés. Il faudra pour cela actualiser les documents existants ou préparer de nouveaux supports de communication (par ex. des affiches ou des dépliants) et des messages, qui devront être traduits dans les langues locales et testés auprès des membres de la communauté pour vérifier qu'ils sont clairs et complets, avant d'être finalisés.

Renforcer la valeur du MFPR

Dans le cadre de la pratique d'une bonne communication, les équipes peuvent rendre compte aux communautés du type de feedback qui a été le plus utile pour l'amélioration du programme et des tendances dans le feedback qui seront communiquées aux autres équipes pour servir à la conception des programmes futurs. C'est particulièrement utile quand on doit maintenir des canaux ou les transférer à des partenaires car c'est une occasion de renforcer la valeur de la communication par le MFPR entre les communautés et le personnel.

Étape 14. Archiver les données et documenter l'apprentissage

Une fois que la communication sur le transfert ou la clôture du MFPR a été mise en route, les équipes devront se consacrer à archiver les données du MFPR et à documenter ce qui a été appris du MFPR grâce à une revue après l'action. Cela permettra une amélioration continue de la qualité des MFPR, en permettant aux autres équipes de bénéficier des tendances générales du feedback reçu, des difficultés et des réussites du MFPR, et d'utiliser des documents élaborés pour le MFPR pendant la conception, le démarrage, la mise en œuvre et la clôture.

Appliquer les valeurs et les principes des données responsables à l'archivage de l'ensemble des données du MFPR.

Pour archiver les données du MFPR, suivre les principes et protocoles de gestion responsable des données pour tous les feedbacks et plaintes reçus. Les attentes des bailleurs de fonds en matière de partage et d'archivage de l'ensemble des données sont déterminées dès l'élaboration du document de projet, mais les équipes devront consulter l'équipe de protection des données, MEAL, et les réglementations nationales en matière de partage des données, le cas échéant, pour finaliser les étapes clés pour les données du MFPR dans le cadre du plan de clôture. S'il n'y a pas d'exigences ni de réglementations du bailleur de fonds ni du pays, les équipes devront archiver ou conserver les données du MFPR anonymisées pendant deux ans avant de les détruire ou de les effacer.[22]

22. La recommandation de conserver l'ensemble de données MFPR anonymisées pendant deux ans est basée sur l'exigence du calendrier de conservation des documents et des dossiers de CRS pour les données de S&E, qui stipule : Conserver en tant que dossiers actifs pendant au moins deux ans ou jusqu'à ce qu'ils ne soient plus nécessaires ou requis pour les activités de travail quotidiennes.

Au minimum, les équipes devront anonymiser les données en supprimant toutes les informations permettant d'identifier les personnes et suivre toutes les réglementations nationales, des bailleurs de fonds ou locales concernant les archives de données MEAL et tout stockage local de données (ordinateurs portables, serveurs). Dans les MFPR, les données personnelles comprennent généralement le nom, la date de naissance (ou l'âge), le lieu de résidence et le numéro de téléphone. Au minimum, l'anonymisation nécessitera de supprimer le nom, le numéro de téléphone et la date de naissance (l'âge peut être conservé), tandis que la nécessité d'anonymiser les données de localisation sera déterminée par le contexte local. Quelquefois, le feedback ou les plaintes peuvent indiquer des noms ou des lieux ou activités spécifiques et, dans ce cas, les équipes devront anonymiser les références dans le récit documenté du feedback ou de la plainte. Une fois que les données du MFPR ont été anonymisées, les équipes peuvent toujours utiliser l'ensemble des données pour visualiser les tendances générales ou stratifier les tendances par âge, sexe et lieu général. Pour plus d'informations, on se référera aux *Directives de CRS pour la l'anonymisation des données* .

Au minimum, les équipes devront anonymiser les données en supprimant toutes les informations permettant d'identifier les personnes et suivre toutes les réglementations nationales, des bailleurs de fonds ou locales.

Les programmes-pays anonymisent continuellement les données

Les MFPR des CP utiliseront une approche différente pour archiver les données du MFPR car ils ne suivent pas le cycle du projet. Au lieu d'archiver les données, il est recommandé que les MFPR des CP anonymisent continuellement les données, deux ans après la réception du feedback ou de la plainte. Dans de nombreux cas, les équipes peuvent concevoir leurs systèmes de gestion des données du MFPR pour que cela se fasse automatiquement. Grâce à la mise en place de pratiques d'anonymisation continue, les équipes du CP pourront continuer à utiliser l'ensemble des données du MFPR de plus en plus importants pour identifier les tendances générales et spécifiques et comprendre l'efficacité globale du système.

Communiquer les enseignements tirés de la conception, de la mise en œuvre et de la clôture du MFPR aux communautés, aux employés des programmes et de MEAL et aux autres parties prenantes.

Pour aider à la gestion des connaissances pour un apprentissage institutionnel et l'amélioration des programmes à l'avenir, les équipes doivent réfléchir aux principales leçons du MFPR, les documenter et les partager pour qu'elles servent de guide pour les pratiques des autres équipes. Il est recommandé d'inclure des questions sur le MFPR – et sa contribution plus large à la qualité des programmes – lors des rencontres d'évaluation, mais une revue après l'action est une approche saine et simple pour réfléchir à la conception et à la mise en œuvre du MFPR après la clôture. Cette revue peut être combinée à une réflexion plus large sur le système MEAL ou incluse dans une évaluation finale ou une autre occasion de réflexion. De plus, inclure des questions sur le MFPR dans les enquêtes finales et les groupes de discussions permet d'évaluer dans quelle mesure les membres de la communauté sont satisfaits de la réactivité du MFPR et à quel point le MFPR a répondu à leurs besoins d'information et de communication.

Planifier une revue après l'action

Prévoir une session d'une demi-journée et faire participer les employés du MEAL et des programmes de CRS et des partenaires à la réflexion. La manière de la session devra encourager la participation et l'ouverture aux idées et aux critiques constructives.

Poser les questions suivantes :

- Que voulions-nous faire avec notre MFPR ?
- Avons-nous réalisé ce que nous voulions ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
- Que ferions-nous différemment la prochaine fois ?
- Qui a besoin d'apprendre de notre expérience ?

Documenter et diffuser les résultats

Envisager de produire un rapport ou une infographie sur les 5 principales choses apprises de la revue. Prévoir d'envoyer un résumé aux équipes et aux communautés de pratique concernées de CRS et des partenaires, avec les POS du MFPR et d'autres documents.

Ressources clés

- *CRS Guidelines for De-identifying Data*
- *After Action Review Guidance* (Better Evaluation 2019)

Glossaire*

Allégation Déclaration de faits qui doivent être prouvés lors d'un procès ou dans le cadre d'une procédure d'enquête interne.

Approche centrée sur les victimes/survivants Approche dans laquelle les souhaits, la sécurité et le bien-être des victimes/survivants restent une priorité dans toutes les questions et procédures.

Canal de feedback statique Moyen par lequel les membres de la communauté et les participants au programme peuvent communiquer avec le personnel au moment et sur le sujet de leur choix. Par exemples des boîtes à suggestions, des numéros d'assistance téléphonique, des adresses e-mail, des numéros SMS ou des permanences dans les bureaux.

Canal du MFPR Canal par lequel le feedback et les plaintes des participants au programme et de leurs communautés sont transmises au personnel du programme, comme une ligne d'assistance téléphonique, une boîte à suggestions ou un service d'assistance. Les canaux peuvent être statiques ou actifs et doivent permettre une communication en face à face, confidentielle et anonyme.

Canaux de feedback actifs Ces canaux sollicitent le feedback des participants au programme en utilisant une gamme de méthodes telles que des enquêtes, des groupes de discussion, des sessions d'écoute, des entretiens non structurés avec des individus et des discussions et réunions communautaires ouvertes au cours desquelles on demande le feedback du groupe.

Code de conduite Ensemble de normes de comportement que les employés et les bénévoles d'une organisation sont tenus de respecter.

Confidentialité Principe éthique qui limite l'accès à des informations et à la communication de celles-ci. Dans les enquêtes concernant des cas d'exploitation sexuelle, d'abus, de fraude ou de corruption, elle exige que les informations soient disponibles uniquement pour un nombre limité de personnes autorisées pour clore l'enquête. La confidentialité permet de créer un environnement dans lequel les témoins se sentent plus à l'aise pour raconter leur version des faits et permet de renforcer la confiance vis-à-vis du système et de l'organisation.

Confirmation de réception Communication initiale avec une personne fournissant un feedback ou des plaintes pour confirmer que cela a été reçu et qu'une réponse supplémentaire sera fournie par l'équipe

Feedback clôturé Questions, commentaires et plaintes auxquels une réponse a été fournie (la réponse ne doit pas nécessairement être satisfaisante pour le participant au programme) ou qui ont été orientés et/ou une action a été entreprise pour résoudre la plainte.

Feedback Informations utilisées par les organisations d'assistance concernant les perceptions, opinions, préoccupations et suggestions des personnes sur les comportements, les activités, les projets, les priorités et les stratégies. Le feedback comprend des avis positifs ainsi que des critiques et des suggestions d'amélioration.

* Adapté de : CHS guidance notes and indicators (CHS Alliance 2018); PSEAH Mise en œuvre quick reference handbook (CHS Alliance 2020); Guidelines for integrating gender-based violence interventions in humanitarian action: Reducing risk, promoting resilience and aiding recovery (IASC 2015).

Feedback ouvert Questions, feedback et plaintes qui n'ont pas encore été traités ou résolus. Si on a confirmé la réception du feedback mais pas encore donné de réponse complète, ce feedback est toujours ouvert.

Informations personnelles identifiables Informations personnelles, écrites ou enregistrées, qui peuvent être liées à une personne particulière et qui, seules ou combinées, peuvent être utilisées pour identifier cette personne (Source : *Directives de CRS pour la l'anonymisation des données*).

Protection transversale La protection transversale, ou programmations sûre et digne, est le processus d'incorporation des principes de protection et de promotion d'un accès significatif, de la sécurité et de la dignité dans les programmes d'aide humanitaire et/ou de développement.

Mécanisme de feedback, de plaintes et de réponse Système formel établi et utilisé pour permettre aux participants au programme, aux membres de la communauté, aux partenaires et à toute partie prenante de donner des informations sur leur expérience d'une organisation, d'une intervention ou d'un programme. Ces informations sont ensuite utilisées pour prendre des mesures correctives afin d'améliorer un élément du travail de l'organisation.

Orientation hors de la portée du programme Demande d'appui non fourni par le projet, ou feedback programmatique sur l'appui apporté par un autre acteur.

Personne plaignante Personne émettant une plainte. Il peut s'agir de la victime/personne survivante présumée de l'exploitation, l'abus ou le harcèlement sexuels, ou de toute autre personne ayant connaissance d'un écart de conduite.

Personne survivante ou victime Personne qui fait ou a fait l'objet d'exploitation ou d'abus sexuels. Le terme « personne survivante » évoque force, résilience et capacité de survie. Le terme « victime » a des répercussions en matière de protection en ce qu'il s'agit d'une victime d'injustice pour laquelle nous devons obtenir réparation.

Plainte Préjudice spécifique rapporté par toute personne ayant été affectée de façon négative par l'action d'une organisation ou qui estime qu'une organisation a échoué à remplir un engagement.

Protection contre l'exploitation et les abus sexuels Terme utilisé par les Nations Unies et la communauté d'ONG pour désigner les mesures adoptées pour protéger les personnes vulnérables contre l'exploitation et les abus sexuels commis par leur propre personnel et le personnel associé.

Protection Toutes les activités visant à obtenir le plein respect des droits de l'individu, conformément à la lettre et à l'esprit des corpus juridiques pertinents, à savoir les lois sur les droits de l'homme, le droit humanitaire international et les lois concernant les réfugiés.*

Redevabilité Processus consistant à utiliser le pouvoir de manière responsable, à tenir compte des parties prenantes et à devoir leur rendre des comptes, principalement à celles qui sont affectées par l'exercice de ce pouvoir.

* Policy paper: Protection of internally displaced persons (IASC 1999).

Réponse Communication visant à répondre au feedback ou aux plaintes, qui peut inclure ou non des mesures pour résoudre les problèmes soulevés. Également appelée « fermeture de la boucle de feedback, » la réponse doit être fournie de manière à encourager une communication continue entre la communauté et l'équipe du projet.

Sauvegarde Responsabilité qui incombe aux organisations de s'assurer que leurs programmes et leur personnel et ceux qui sont engagés par l'organisation ou à son service, honorent et protègent les droits et la dignité de tous, en particulier ceux des enfants et des adultes vulnérables, de vivre une vie libre d'abus et de torts.

Système de gestion des données du MFPR Un ou plusieurs outils – papier et/ou numériques – qui suivent un dossier depuis la prise en compte initiale du feedback ou de la plainte jusqu'à la clôture du dossier.

CATHOLIC RELIEF SERVICES
Catholic Relief Services | 228 W. Lexington Street, Baltimore, MD 21201, USA
crs.org | crsespanol.org